



MAATWERK BUITEN DE HAVEN

INTERACTIEPATRONEN VAN HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM N.V. BINNEN OVERHEIDSNETWERKEN

Marijn 't Hart

Bestuurskunde

Besluitvorming en Management van Complexe Ruimtelijke Vraagstukken

Maatwerk buiten de haven

Interactiepatronen van het Havenbedrijf Rotterdam N.V. binnen overheidsnetwerken

Marijn 't Hart (272089)

Bestuurskunde

Master besluitvorming en management van complexe ruimtelijke vraagstukken

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Erasmus Universiteit Rotterdam

Maasland, 12 December 2008

Eerste lezer: Dr. L. Gerrits

Tweede lezer: Dr. J. Edelenbos

Afbeelding omslag: 'Chaos Control', J.I. Ammeni (2006)

Voorwoord

Vanuit mijn werkkamer op de 15^e etage van het World Port Center had ik uitzicht op de Erasmusbrug met aan de ene kant het Vasteland en aan de andere de Kop van Zuid. Menig schip is daar onderdoor gevaren tijdens mijn stage binnen het Havenbedrijf Rotterdam N.V. Dit beeld staat toch wel symbool voor het onderzoek dat hier voor u ligt. Een beeld van de constante bedrijvigheid die de Rotterdamse haven met zich meebrengt en zich onder andere door en langs de leefomgeving van burgers verplaatst. Deze twee werelden zijn nauw gelieerd aan elkaar binnen dezelfde omgeving. Zij hebben met elkaar te maken en kunnen niet zonder elkaar. Maar beide kunnen ook andere belangen hebben bij de ontwikkeling van deze omgeving. Dit wetende, komt de vraag: “Hoe kan het Havenbedrijf het beste zorgen voor een bevredigend resultaat rondom de verdere ontwikkeling van de haven binnen deze complexe omgeving?”

De laatste maanden van mijn studie Bestuurskunde heb ik mij verdiept in dit vraagstuk. Binnen dit onderzoek heb ik voor het Havenbedrijf gekeken naar het onderhandelen van de organisatie binnen deze omgeving. Ik heb niet de illusie dat ik alle haken en ogen rondom het onderhandelen binnen deze netwerken heb getraceerd en opgelost. Maar ik hoop dat deze scriptie wel een bijdrage levert aan het inzicht over netwerkvorming rondom het Havenbedrijf en wat dit betekent voor het interactiepatroon.

Dankzij een aantal personen heb ik deze scriptie kunnen voltooien. Mede door hen heeft het schrijven me veel plezier en leermomenten opgeleverd. In de eerste plaats wil ik het Havenbedrijf Rotterdam N.V. bedanken voor de geweldige stageplaats die zij mij hebben geboden. Daarnaast wil ik alle collega's van de afdeling Corporate Strategy bedanken. De getoonde interesse in het onderzoek en de hulp deden mij goed. Daarnaast heeft iedereen binnen de organisatie fantastisch geholpen op het moment dat ik tweemaal uit de roulatie was door een klaplong. Mijn dank daarvoor is groot.

In het bijzonder wil ik binnen het Havenbedrijf Gerard van Hasselt en Isabelle Vries bedanken. Zij waren twee fijne stagebegeleiders die altijd voor me klaarstonden. Zij hebben me op sleeptouw genomen daar waar het nodig was en me van goede kritiek voorzien bij het schrijven van deze scriptie. Nogmaals dank voor jullie persoonlijke inzet de afgelopen maanden.

Alle respondenten die ik heb gesproken voor dit onderzoek wil ik danken voor hun openheid. Deze gesprekken waren van grote waarde voor dit onderzoek.

Mijn scriptiebegeleider Lasse Gerrits wil ik speciaal bedanken voor zijn begeleiding. Hij was altijd beschikbaar voor advies, zelfs in de weekenden. De gesprekken waren leerzaam, zeker op die momenten wanneer ik dacht vast te lopen. Daarnaast deed zijn humor me altijd goed. Dank daarvoor.

Jurian Edelenbos wil ik bedanken voor zijn bijdrage in de rol van tweede lezer. Dank voor de vlotte behandeling hiervan en de welgestelde interesse naar mijn gezondheid.

Daarnaast gaat een woord van dank uit naar de naaste om mij heen. Ook hen heb ik op verschillende manieren belast met de gevolgen van het schrijven van deze eindscripctie. Ik weet dat maar al te goed. Alleen weet ik nu nog steeds niet exact wat ik allemaal van hen heb gevraagd. En misschien kom ik daar wel nooit achter. Ik weet wel dat zij altijd voor mij klaarstonden en me altijd hebben gesteund. Dank voor alles!

Maasland, november 2008

Managementsamenvatting

Wil de Rotterdamse haven kunnen blijven door ontwikkelen en doorgroeien, dan zullen er ook activiteiten moeten worden ontplooid die liggen buiten het HIC. Het HbR krijgt hierbij steeds meer te maken met netwerkvormingen. Binnen het HbR is er enige verbazing rondom het ‘niveau’ waarop deze samengestelde netwerken zich voordoen.

Voor het HbR was niet geheel duidelijk hoe er vanuit de organisatie het beste diende te worden omgegaan met deze netwerken. Vaak ontbreekt het binnen deze netwerken aan enige juridische status en verantwoordelijkheden, dit bracht verwarring binnen het HbR. Dit beeld, van een havenautoriteit die voor een deel zoekende is binnen overheidsnetwerken, trok mijn aandacht. Daarom wilde ik graag onderzoek doen rondom deze empirische verbazing. Mijn aandacht ging daarbij vooral uit naar de interactiepatronen die plaatsvinden binnen deze netwerken. En wat deze interactiepatronen betekenen voor het HbR binnen zo'n netwerk. Daarbij lag vooral de nadruk op die punten waarop het HbR kan veranderen om succesvoller op te treden binnen deze netwerken.

Voor dit onderzoek stelde ik de volgende doelstelling op:

“Het zichtbaar maken van interactiepatronen rondom het Havenbedrijf Rotterdam N.V. binnen overheidsnetwerken buiten het beheersgebied, en het doen van aanbevelingen ter vergroting van de effectiviteit bij de behartiging van havenbelangen binnen deze netwerken”.

Daarnaast stelde ik de volgende hoofdvraag op, die wordt ondersteund door meerdere deelvragen:

“Welke interactiepatronen treden op tussen het Havenbedrijf Rotterdam N.V. en andere partijen voor de behartiging van de havenbelangen die liggen buiten het beheersgebied, en wat betekent dit voor het Havenbedrijf Rotterdam N.V. bij het beleid om te komen tot succesvoller handelen binnen overheidsnetwerken?”.

Voor dit onderzoek heb ik ervoor gekozen om het netwerk Deltapoort te onderzoeken. Deltapoort is een interregionaal netwerk dat de problematiek rondom ‘verrommeling’ tussen Rotterdam en Dordrecht behandelt. Een netwerk waarin het HbR participeert en dat goed aansluit op de empirische verbazing en vraagstelling van het HbR. Daarbij kon het onderzoeken van dit netwerk voor mij gelden als een vereenvoudigde weergave van de complexe werkelijkheid waarin het HbR dagelijks moet opereren. Hierdoor kan ik ook in algemenere zin het HbR helpen bij het opereren binnen netwerken met andere partijen.

Tijdens dit onderzoek hanteerde ik verschillende technieken om aan mijn empirisch materiaal te komen. Interviews werden afgenomen met respondenten die van waarde zijn voor Deltapoort. Daarnaast werden er besprekingen bijgewoond en werd er een bronnenonderzoek uitgevoerd.

Dit alles bracht mij in staat deze verkregen empirische informatie te analyseren naar de theorieën van Scott en Teisman. Hierbij gaat de eerste theorie vooral in op de manier waarop sociale interacties invloed kunnen hebben op de sociale omgeving en hoe deze sociale omgeving juist invloed kan uitoefenen op de sociale acties van partijen. De theorie van Teisman richt zich meer op

hoe een organisatie een netwerk kan 'zien' en daardoor een bepaalde benadering binnen het netwerk hanteert.

Het HbR vertoont in zijn interactiepatronen binnen het netwerk een sterkere drang naar regel- en wetgeving. Dit doet het HbR meer dan zijn publieke partners binnen Deltapoort. Het HbR laat overwegend zien dat het waarde hecht aan de positie die men in het verleden verkregen en toegewezen heeft. Ook laat het HbR zien dat bestaande 'oude' schaalniveaus als rijk, provincie, regio en gemeente geprefereerd worden om hier binnen te onderhandelen.

Aan nieuwe 'schaalniveaus' rondom besluitvorming, zoals het interregionale netwerk Deltapoort, wordt in eerste instantie wel deelgenomen, maar dit wordt niet direct enthousiast onthaald. Dit resulteert binnen het netwerk Deltapoort in een situatie waarin het HbR zich liever opstelt als partij zittende op de 2^e rij. Daarnaast streeft het HbR volgens de partners voornamelijk het eigenbelang na en is er minder oog voor de gezamenlijke problematiek. In plaats van een partij die gezamenlijk wil meedenken met de verschillende partijen over de problematiek, positioneert het HbR zich op de achtergrond. Hierbij laat het HbR zien dat het de 'nieuwe' niveaus eerder als ingewikkeld beschouwt, dan als een manier om te kunnen komen tot een gedragen oplossing. Hierdoor beïnvloedt het HbR met zijn sociale handelen de sociale omgeving waarin men verkeert in Deltapoort. De andere partijen binnen het netwerk geven betekenis aan het interactiepatroon dat het HbR uitdraagt. Hierdoor wordt het sociale handelen van deze partijen binnen het netwerk beïnvloed. Dit heeft tot gevolg dat er op dit moment vanuit de andere partners eerder een tegenreactie richting het HbR ontstaat. De andere partners wensen meer begrip en oog voor de gezamenlijke opgave vanuit het HbR. Het interactiepatroon dat het HbR vertoont om binnen het netwerk te komen tot efficiëntere en effectievere besluitvorming, werkt daardoor eerder tegen zichzelf. Hierdoor wordt de voortgang van havenontwikkelingen voor het HbR binnen het netwerk eerder vertraagd, dan versneld.

Wederzijdse afhankelijkheid brengt netwerkvormingen met zich voort. Ook op het HbR is deze netwerkvorming van toepassing. 'Oude' schaalniveaus vervagen en nieuwe netwerken komen steeds vaker op de voorgrond. Overal is er een wil tot beheersing van deze netwerkvormen. Ook binnen Deltapoort is te zien dat de publieke partijen dit nieuwe netwerk willen inschalen om er vaststaande taakverdelingen aan te verbinden. Maar Deltapoort laat juist zien dat er netwerken om een benoemde problematiek heen worden gecreëerd. De problematiek wordt vandaag de dag steeds minder ingeschaald naar bestaande netwerken. Deze netwerkvormingen doen hiërarchieën verloren gaan en laten samengestelde systemen ontstaan. Dit betekent dat ook posities verloren gaan. Over netwerken kan daardoor gemeld worden dat zij organisatorisch onbegrensd zijn, fundamenteel schaalloos zijn en bestaan zonder een eenduidige vaste kern of centrale eenheid. Een netwerken is hierdoor steeds meer maatwerk.

Doordat het HbR nauw gelieerd is aan de overheid, heeft en krijgt het steeds meer te maken met deze netwerkvormingen. Wil het HbR succesvoller onderhandelen binnen deze netwerken, dan vraagt dit om een ander interactiepatroon vanuit het HbR. Het HbR weet als vertegenwoordiger van de Rotterdamse haven als beste wat nodig is voor een gezonde verdere ontwikkeling van deze haven. De wereld rond de ruimtelijke ordeningsvraagstukken is aan het veranderen. Deze verandering heeft ook invloed op het HbR. Onderken deze verandering als organisatie en houd de ogen en oren open voor het karakter van deze netwerkvormingen. Door het karakter van het

netwerk te kunnen aanvoelen heb je als organisatie de eerste slag al gewonnen. Succesvoller opereren binnen het maatwerk van netwerken is dan al een stap dichterbij.

Aandachtspunt	Verandering
Aanwezigheid	Blijf aandacht houden voor (nieuwe) netwerken
Veranderingen rondom machtsstructuren overheid	Hebben ook invloed op het HbR, onderken dit en handel daarnaar
Netwerk gevormd naar problematiek	Schaalniveaus vervagen, heb oog voor netwerkvorming rondom problematiek
Samenwerking binnen overheidsnetwerken 1	Behoud het eigenbelang, maar geef meer invulling aan het gemeenschappelijke belang
Samenwerking binnen overheidsnetwerken 2	Naast begrip creëren ook plannen bespreekbaar maken
Uniciteit vraagstukken	Minder drang naar aparte behandeling van havenbelangen, meer aandacht voor het HbR binnen een gezamenlijk geheel/problematiek

Tabel 1: aandachtspunten aanbevelingen

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1 Opereren binnen Overheidsnetwerken	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Wederzijdse afhankelijkheid, vervlechting en onvermijdelijkheid	10
1.2.1 Netwerken	10
1.2.1 Afhankelijkheden	11
1.2.3 Vervlechting	11
1.2.4 Onvermijdelijkheid	11
1.3 Probleemstelling	12
1.3.1 Doelstelling	14
1.3.2 Onderzoeksvraag	14
1.4 Leeswijzer	16
2 Theoretisch kader	17
2.1 Instituties	17
2.2 Institutionele pijlers en dragers	18
2.2.1 Pijlers	18
2.2.2 Dragere	19
2.3 Ordenen en waarheid	20
2.4 Perspectieven	20
2.5 Complexe systemen	21
2.5.1 Metafoor	21
2.5.2 Gedragingen in complexe systemen	22
3 Operationalisatie	24
3.1 Analyse kader	24
3.2 Operationalisering	25
3.3.1 Van ordening naar verklaring	27
3.3.2 Mix	27
4 Methodologische verantwoording	29
4.1 Paradigma en design	29
4.2 Methode en techniek	29
5 Empirische bevindingen	33
5.1 Opbouw	33
5.2 Havenbedrijf Rotterdam N.V.	33
5.2.1 Strategie en visie van de organisatie	33
5.2.2 Samenwerking	34
5.2.3 Verwachtingen en verbeteringen	36
5.3 Gemeente Dordrecht / Drechtsteden	37
5.3.1 Strategie en visie van de organisatie	37
5.3.2 Samenwerking	38
5.3.3 Verwachtingen en verbeteringen	40
5.4 Gemeente Rotterdam / Stadsregio Rotterdam	41
5.4.1 Strategie en visie van de organisatie	41
5.4.2 Samenwerking	42
5.4.3 Verwachtingen en verbeteringen	44
5.5 Provincie Zuid-Holland	45
5.5.1 Strategie en visie van de organisatie	45

5.5.2 Samenwerking	46
5.5.3 Verwachtingen en verbeteringen	48
6 Analyse	49
6.1 Het HbR	49
6.1.1 De 2 ^e rij	49
6.1.2 Eigenbelang	49
6.1.3 Orde binnen complexiteit	50
6.2 Publieke organisaties	50
6.2.1 Gezamenlijkheid	50
6.2.2 Betekenis toekenning	51
6.2.3 Besluitvorming en inkadering	51
6.2.4 Ordening	52
6.3 Karakter netwerk	52
6.3.1 Wederzijdse afhankelijkheid	53
6.3.2 Vervlechting en coproductie	53
6.3.3 Netwerkvorming rondom problematiek	54
6.3.4 Samenvattend	54
6.4 Betekenis interactiepatroon HbR	54
7 Conclusies en aanbevelingen	57
7.1 Inleiding	57
7.2 Zichtbaar	57
7.3 Verschuivende grenzen	58
7.3.1 HbR en veranderende grenzen	58
7.3.2 Netwerkvorming en Deltapoort	58
7.3.3 Overheden en de wil tot beheersing	60
7.3.4 Maatwerk	61
7.4 Unicité	61
7.5 Complexe systemen en overheidsnetwerken	62
7.6 Aanbevelingen	63
7.6.1 Aanwezigheid	63
7.6.2 Beweging	63
7.6.3 Kansen van samenwerking	64
7.6.4 Minder complex	64
7.6.5 Uniek met z'n allen, ook binnen Deltapoort	65
7.6.6 Tot slot	65
Literatuur	66
Afbeeldingen, tabellen, afkortingen	67
Bijlage 1: Havenbedrijf Rotterdam N.V. als organisatie	68
Bijlage 2: Deltapoort: een kwetsbaar tussengebied	73
Bijlage 3: Topiclijst 'Deltapoort'	79
Bijlage 4: Lijst van Respondenten	80
Bijlage 5: Invulling organisaties naar dragers	81

1 Opereren binnen Overheidsnetwerken

“Eén van de basisfactoren voor een verdere ontwikkeling van de haven en verbetering van het vestigingsklimaat is het beschikbaar hebben van voldoende ruimte. Niet alleen om de groei van de markt aan te kunnen, maar ook om nieuwe ontwikkelingen mogelijk te maken die van belang zijn voor de kwaliteit van de haven en zijn omgeving. Hierdoor is ruimte, in kwantitatieve en kwalitatieve zin, van essentieel belang om de internationale concurrentie aan te kunnen en daarnaast tevens van belang voor de kwaliteit en leefbaarheid in het gebied¹”.

1.1 Inleiding

De Rotterdamse haven wil blijven concurreren met de andere havens van Noordwest Europa. Hierbij wil de Rotterdamse haven dé Europese haven blijven van wereldklasse. Om dit te bewerkstelligen is er steeds meer aandacht voor ruimtelijke ontwikkelingen. De ruimte binnen het ‘eigen’ Haven- en Industrie Complex (HIC)² wordt steeds schaarser. Het Havenbedrijf Rotterdam N.V.³ (HbR) is binnen dit HIC de havenautoriteit die zorgdraagt voor de verdere ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van dit havengebied. Bij het bereiken van dit doel, zit de organisatie tussen twee ‘werelden’ in. Aan de ene kant zijn daar de marktpartijen en aan de andere kant zijn daar de overheidsdiensten. Beide hebben wensen ten opzichte van de Rotterdamse haven en het HbR. Dit brengt het HbR in een complexe situatie, waarin de organisatie zo efficiënt en succesvol mogelijk wil optreden. Deze situatie, verkeren tussen twee werelden in, maakt het bedrijf ook uniek in zijn soort.

Het HbR is van mening dat door deze schaarste ook buiten het eigen beheersgebied van de Rotterdamse haven activiteiten ontplooid dienen te worden ten behoeve van een verdere ontwikkeling van de haven. Het gaat hierbij ondermeer om gebieden die direct achter het HIC



¹Havenplan 2020, 2004. p.33

²Het Haven- en Industrie Complex (HIC) Rotterdam is een Europees intermodaal aanlandings-, overslag- en knooppunt voor goederen- en energiestromen en vestigingsplaats voor daaraan verbonden industrie en dienstverlening; het is tegelijkertijd een internationaal concurrerend systeem en een internationaal concurrerend bedrijventerrein (Plan “Buiten het HIC”, 2007. p.1)

³Binnen Bijlage 1 is de organisatie van het HbR verwoord.

liggen. Deze gebieden benoem ik hier tot het achterland⁴ van de Rotterdamse haven. Het Havenbedrijf stelt binnen zijn bedrijfsplan 2006 – 2010 als één van de hoofdpunten dat er ruimte geboden dient te worden aan bedrijven om zich verder te ontwikkelen door het beter benutten van de bestaande ruimte en infrastructuur, en om tijdig voor extra ruimte te zorgen. Deze extra ruimte komt er onder meer door de aanleg van Maasvlakte 2 (MV2), maar daarnaast streeft het HbR ook naar ontwikkeling van het achterland. Het HbR stelt “.....de ruimte buiten ‘Rotterdam’ verwerven, ontwikkelen, uitgeven en beheren om de afstemming te optimaliseren van de vraag naar en aanbod van geschikte bedrijventerreinen en infrastructuur binnen het havengebied⁵”.

De ruimte ‘buiten Rotterdam’ valt niet onder het eigen beheersgebied van de Rotterdamse haven. Veel van de ruimte die het Havenbedrijf op het oog heeft behoort tot enkele gemeenten. Daarnaast lopen de verschillende verkeersnetwerken rondom de Rotterdamse haven ook door verschillende gemeenten. Daarbij hebben provincies en Rijk ook zeggenschap over deze netwerken. Het ordenen van deze ruimte kent daardoor verschillende partijen die alle zeggenschap en/of belangen hebben.

De problematiek rondom ruimtelijke ontwikkelingen voor de Rotterdamse haven laat hierbij zien dat de havenautoriteit moet onderhandelen met meerdere partijen wanneer zij voor hun activiteiten buiten het HIC treden. Voor de verbetering van de genoemde problematiek heeft het Havenbedrijf te maken met publieke partijen als gemeenten, regio’s, provincies en de nationale overheid. Om tot een oplossing te komen worden daarvoor netwerken samengesteld. Het HbR krijgt daarbij steeds vaker te maken met nieuwe vormen van netwerken. Hierbij is niet direct vast te stellen wat de juridische verantwoordelijkheid van een dergelijk netwerk is, maar er wordt wel de problematiek in besproken die ook ingaat op de belangen van de Rotterdamse haven. Het HbR erkent het belang van deze netwerken en neemt ook deel aan deze netwerken, maar het weet nog niet direct deze netwerkvorming te definiëren. Hierdoor is het voor het HbR niet geheel duidelijk welke invulling het dient te geven aan deze netwerken.

1.2 Wederzijdse afhankelijkheid, vervlechting en onvermijdelijkheid

“Zij bevinden zich in een netwerk: een aantal actoren met verschillende belangen, die voor de realisatie van hun doelstellingen van elkaar afhankelijk zijn”⁶

1.2.1 Netwerken

Het HbR participeert als organisatie binnen netwerken met overwegend publieke partijen. De deelnemende partijen bestaan dan vaak uit gemeenten, regio’s, provincies, ministeries of maatschappelijke organisaties. Het HbR is voor de ontwikkeling en bekostiging van de haven vaak nauw gelieerd aan de overheid. Wanneer binnen een netwerk het overgrote deel van de deelnemende partijen een publieke achtergrond kent spreek ik over ‘overheidsnetwerken’⁷. Overheidsnetwerken kunnen uit verschillende schaalniveaus bestaan (nationaal, provinciaal, etc.) maar het HbR ondervindt ook dat er niet altijd direct sprake kan zijn van een invulling naar schaalniveaus. De netwerksamenstelling kan dan bestaan uit verschillende schaalniveaus bij elkaar.

⁴Achterland: gebieden die liggen in de directe omgeving van de Rotterdamse haven, maar niet behoren tot het HIC. Deze gebieden zijn interessant voor het Havenbedrijf N.V. om bepaalde activiteiten te ontplooiën die haven gerelateerd zijn.

⁵Aangescherpt bedrijfsplan 2008 – 2010, p. 4

⁶De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1998. p.15.

⁷Overheidsnetwerk = een opgezet netwerk dat zich bezighoudt met afstemming en/of besluitvorming rondom een bepaald onderwerp, waarbij het merendeel van de participerende partijen een publieke achtergrond kent.

Het Havenbedrijf kent op dit moment verschillende (overheids-)netwerken waarbinnen het ook participeert. Zo neemt het HbR plaats binnen een netwerk dat invulling dient te geven aan het gebied op en rond de haven van Moerdijk. Binnen dit netwerk zijn er verschillende ministeries terug te vinden, de gemeente Moerdijk en de provincie Noord-Brabant. Rondom de discussie over de Hoeksche Waard kent men ook een zelfde soort netwerk, ook weer bestaande uit overwegend publieke partijen. Daarnaast kan men ook nog het 'Deltapoort' netwerk benoemen. Hierbinnen wordt onder andere gewerkt aan verdere afstemming rondom het geplande Urgentieprogramma Randstad project (UpR-project) Container Transferium en bedrijvenlocaties als Dordtse Kil IV.

1.2.1 Afhankelijkheden

“Een netwerk is dus een actieve interactie tussen organisaties of delen daarvan, waarbij het doel is dat een synergetisch effect optreedt⁸”. De deelname van verschillende partijen aan een netwerk duidt er ten eerste op dat verschillende partijen belangen hebben te behartigen rondom de problematiek die wordt behandeld binnen het netwerk. Dat de verschillende partijen dit binnen een netwerk doen duidt er ten tweede op dat deze partijen de belangen niet zelfstandig kunnen behartigen maar elkaar daarbij nodig hebben. Daardoor zijn er binnen netwerken bepaalde afhankelijkheidsrelaties tussen partijen. “Steeds vormt de toegenomen wederzijdse afhankelijkheid de basisverklaring voor netwerkvorming en de noodzaak om tot vormen van netwerkmanagement te komen⁹”.



1.2.3 Vervlechting

Daarnaast is er binnen deze netwerken steeds meer sprake van vervlechting. Hiermee wordt aangegeven dat bepaalde partijen altijd met elkaar van doen zullen hebben. Dit kan fysiek zijn vanwege de geografische ligging en het naar elkaar toe groeien van bepaalde activiteiten. Of het delen van bepaalde activiteiten die er voor zorgen dat je niet buiten elkaar om kunt. Daarnaast kan er ook sprake zijn van bestuurlijke vervlechting waarbij bestuurslagen niet om elkaar heen kunnen opereren. Het Havengebied is door zijn geografische ligging verbonden aan de gemeente Rotterdam / Stadsregio Rotterdam. Hoe verder de haven met zijn activiteiten reikt, des te meer vervlechting er ontstaat rondom de haven en zijn omgeving.



1.2.4 Onvermijdelijkheid

Doordat er wederzijdse afhankelijkheid bestaat tussen partijen rondom een bepaalde problematiek en doordat er vervlechting optreedt, is het onvermijdelijk dat er rondom deze problematiek netwerken ontstaan. Voor het HbR kan



⁸Van Dam et al, 1994:146

⁹Teisman, 2005. p.82

er gesteld worden dat bij de invulling van de ruimtelijke vraagstukken, die betrekking hebben op het achterland, het onvermijdelijk is dat het ook terecht komt binnen netwerkvorming. Een netwerk met verschillende stakeholders die elk hun eigen belangen proberen te behartigen.

1.3 Probleemstelling

Binnen dit onderzoek wordt er gestreefd naar het voor het HbR zichtbaar maken van inzichten omtrent het succesvoller kunnen handelen binnen overheidsnetwerken bij behartiging van havenbelangen buiten het beheersgebied. In samenspraak met het HbR kan ik de volgende invulling geven aan de term succesvoller. Met de term bedoel ik binnen dit onderzoek; het nog beter kunnen behartigen van havenbelangen binnen een overheidsnetwerk. Hierbij wordt gestreefd naar het zoveel mogelijk inwilligen van belangen voor het HbR, om zodoende de gestelde missie en ambities te verwezenlijken. Hierbij dient het opereren binnen overheidsnetwerken effectiever te worden en efficiënter. Effectiever in de zin van meer havenbelangen zien gerealiseerd worden binnen het optreden in overheidsnetwerken. Efficiënter in de zin dat er sneller tot besluiten gekomen kan worden binnen deze overheidsnetwerken. De inzichten zullen het Havenbedrijf Rotterdam N.V. helpen binnen de processen die nu lopen voor het HbR en voor de processen die in de toekomst nog gaan komen.

De manier van opereren (interactiepatroon) is binnen een dergelijk netwerk van cruciaal belang voor de behartiging van je belangen. Interactiepatronen gaan hierbij in op de wisselwerking die er bestaat of ontstaat tussen de verschillende partijen binnen een netwerk. Hierbij kan er ook gesproken worden over de ‘houding’ van een partij of actor binnen het netwerk. Interacties hebben hierbij invloed op elkaar en beïnvloeden hiermee het procesverloop binnen het netwerk. Inzicht hebben in het eigen interactiepatroon en in dat van de andere partijen, helpt de organisatie binnen het procesverloop.

Wanneer de overheidsnetwerken rondom je heen een wisselende samenstelling hebben, is het belangrijk dat je over bepaalde inzichten beschikt die je helpen succesvoller te zijn binnen deze overheidsnetwerken. Doordat je zelf niet in staat bent om het ideale overheidsnetwerk te creëren is het noodzakelijk om te weten hoe je als Havenbedrijf goed kunt opereren binnen een overheidsnetwerk, in welke hoedanigheid dan ook.

Voor dit onderzoek wordt er gekeken naar een netwerk dat goed aansluit op deze situatie. ‘Deltapoort’¹⁰ is het netwerk waar naar gekeken wordt. Hierbinnen participeert het HbR.

Glorie van de Delta & Poort naar de haven¹¹

Deltapoort is één van de zes hoofdprioriteiten van het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel voor de periode 2010 – 2020.

Deltapoort staat voor de opgave om optimaal vorm te geven aan de vele functies in het gebied. Daarbij is afstemming tussen leefklimaat enerzijds en economie en bereikbaarheid anderzijds van essentieel belang. Deltapoort vormt daarmee zowel de Poort naar de Haven als mede de Glorie van de Delta.

¹⁰Binnen bijlage 2 wordt invulling gegeven aan de opzet en inhoud rondom netwerk Deltapoort

¹¹Brochure Bureau Zuidvleugel, 2007

De mainpoort Rotterdam heeft een grote uitwerking op de werkgelegenheid in het gebied en de bedrijven die zich in het gebied vestigen. Voor de hele regio is het belangrijk dat wij de Poort naar de Haven goed onderhouden en verder ontwikkelen.

Deltapoort is een belangrijke verbindende schakel in de blauw-groene structuur tussen de Bieschbosch, Hoekse Waard, Alblasserdam en Krimpenerwaard. Het doel is deze Glorie van de Delta beter te benutten.

De 2 programma's worden binnen de Deltapoort agenda benaderd vanuit 3 verschillende thema's

1. Economie en bereikbaarheid

- ❖ De ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen
- ❖ Herstructurering van bestaande bedrijventerreinen
- ❖ Ruimte voor ontwikkeling van de stedelijke economie in de Drechtsteden (Maasterras)
- ❖ Vestiging Containertransferium

2. Groen/blauwe opgave, leefklimaat

- ❖ De gehele zone langs de noordzijde van de Oude Maas, die door versnelde aanleg van daarvoor bestemde maar financieel nog niet gedekte deelgebieden en door betere verbindingen in de omgeving van Heerjansdam één breed en langgerekt natuur- recreatie gebied kan gaan vormen dat Zwijndrecht verbindt met Midden-IJsselmonde.
- ❖ Het gebied aan weerszijde van Kijfhoek, het zogenoemde Waal- en Develgebied, waarvoor in Deltapoortverband reeds de ambitie voor het aanleggen van een CO2-bos is geformuleerd. De aanwezige spoorinfrastructuur is blijvend en laat de vorming van een aaneengesloten groengebied niet toe maar door concentratie van groen, areaalvergroting en betere verbindingen kan de beleving van dat ene gebied wel ontstaan. De vorming van een dergelijk gebied levert niet alleen versterking van het verblijfsklimaat ter plaatse op, het versterkt eveneens de verbinding tussen het Groene Hart en de Hoeksche Waard, zeker als ook ecologische verbindingen tot stand kunnen worden gebracht.

3. De infrastructuur in relatie tot externe veiligheid, geluid en luchtkwaliteit en de mogelijkheid tot ruimtelijke ontwikkeling.

Het netwerk Deltapoort is samengesteld naar een problematiek waar meerdere partijen mee van doen hebben. Het HbR is één van deze partijen. Daarnaast bestaat het netwerk veelvuldig uit publieke partijen. Het HbR heeft niet zelf het netwerk kunnen creëren. Ook is binnen de probleemstelling van het netwerk duidelijk aan te geven dat er sprake is van onvermijdelijkheid van wederzijdse afhankelijkheid. Deze onvermijdelijkheid gaat op voor alle partijen, dus ook voor het HbR. Deltapoort is een interregionaal netwerk en nieuw van aard. Dit netwerk heeft ook invloed op het werk van het HbR. Het netwerk Deltapoort symboliseert hierin de veranderende wereld van netwerkvorming, waarin ook het HbR op dit moment verkeerd. Deze waarnemingen rond het netwerk Deltapoort, maakt het interessant om voor het HbR hiernaar onderzoek te doen. Onderzoek om nieuwe inzichten te verwerven, waarmee het HbR geholpen wordt om nog succesvoller te kunnen opereren binnen dit soort netwerken.

1.3.1 Doelstelling

De doelstelling voor het gehele onderzoek luidt:

- *“Het zichtbaar maken van interactiepatronen rondom het Havenbedrijf Rotterdam N.V. binnen overheidsnetwerken buiten het beheersgebied, en het doen van aanbevelingen ter vergroting van de effectiviteit bij de behartiging van havenbelangen binnen deze netwerken.”*

1.3.2 Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag voor het onderzoek luidt:

- *“Welke interactiepatronen treden op tussen het Havenbedrijf Rotterdam N.V. en andere partijen voor de behartiging van de havenbelangen die liggen buiten het beheersgebied, en wat betekent dit voor het Havenbedrijf Rotterdam N.V. bij het beleid om te komen tot succesvoller handelen binnen netwerken?”*

Deze hoofdvraag is uit te splitsen in een aantal deelvragen. Door het beantwoorden van de deelvragen is het mogelijk om uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De volgende deelvragen zijn aan de hand van de hoofdvragen opgesteld:

Voor het gehele onderzoek zal er in de vorm van een theoretisch kader een theorie moeten worden gevonden of moet er worden gekeken naar een combinatie van meerdere theoretische inzichten die helpen bij het juist kunnen onderzoeken van de centrale vraagstelling. Centraal staat daarbij dat het ons in staat stelt om omtrent interactiepatronen binnen netwerken een helderder beeld te verschaffen. De probleemstelling richt zich op het opereren binnen (overheids-) netwerken. De theorie zal daardoor inzicht moeten kunnen geven over het opereren binnen netwerken en zal daarnaast van toepassing moeten zijn op publieke / overheidsorganisaties. Doordat het Havenbedrijf Rotterdam N.V. een verzelfstandigd bedrijf is sinds 2004, is het van belang dat de theorie die gehanteerd gaat worden binnen dit onderzoek ook raakvlakken kent met private organisaties. Wanneer de theorie zowel ingaat op een publieke- als op een privatenkant van opereren binnen netwerken kan er goed onderzoek worden gedaan naar de probleemstelling. Vanuit deze beredenering kom ik uit bij de eerste deelvraag:

- ❖ *“Volgens welk theoretisch perspectief kan deze probleemstelling bestudeerd worden?”*

Om voor het Havenbedrijf inzicht te verwerven voor het succesvoller opereren binnen overheidsnetwerken is het van belang om zo goed mogelijk de kenmerken van overheidsnetwerken te omschrijven. Bij deze kenmerken gaat het voornamelijk om de algemene kenmerken die zich voordoen binnen voorkomende netwerken waar mee het HbR te maken kan krijgen. Overheidsnetwerken kunnen telkens verschillend zijn qua invulling, maar wanneer een netwerk tot een overheidsnetwerk te benoemen valt, moeten hier ook enkele kenmerken aan toe te kennen zijn. Zodra deze kenmerken helder zijn, is het voor het Havenbedrijf mogelijk om tijdens het opereren

binnen deze overheidsnetwerken in te spelen op deze kenmerken. Door in te spelen op deze kenmerken kan het Havenbedrijf succesvoller optreden binnen de onderhandelingen.

Vanuit deze beredenering kom ik uit bij de tweede deelvraag:

- ❖ *“Wat zijn de kenmerken van overheidsnetwerken waar het HbR mee te maken krijgt?”*

Als de kenmerken van een overheidsnetwerk bekend zijn, moet er gekeken worden naar hoe het interactiepatroon vanuit het HbR zich tot deze kenmerken verhoudt. Door helder te krijgen hoe het HbR zich binnen overheidsnetwerken opstelt en vertegenwoordigt en hoe zich dit verhoudt ten opzichte van de kenmerken van overheidsnetwerken, kan er vanuit die kennis vertaald worden op welke punten het Havenbedrijf in het algemeen al binnen overheidsnetwerken juist opereert en op welke punten nog niet. De aspecten waarop het Havenbedrijf al goed opereert binnen een overheidsnetwerk willen dan zeggen dat je daarop dan succesvol optreedt. De aspecten die nog niet juist aansluiten op de kenmerken van het netwerk betekenen mogelijk dat je daarop nog niet succesvol bent in je onderhandeling. Door te bekijken wat hier anders kan, kun je uiteindelijk ook succesvoller optreden op deze kenmerken. Hierdoor kan het Havenbedrijf in het algemeen succesvoller gaan opereren binnen overheidsnetwerken.

Vanuit die beredenering kom ik uit bij de derde deelvraag:

- ❖ *“Op welke wijze vindt er interactie van het Havenbedrijf Rotterdam N.V. plaats op de kenmerken van deze overheidsnetwerken?”*

Wanneer er helder is gemaakt hoe het interactiepatroon van het HbR richting en binnen overheidsnetwerken er uitziet, is het noodzakelijk dat er wordt gekeken hoe dit interactiepatroon te verklaren is. Wanneer dit duidelijk is, kan er nog beter worden aangegeven op welke punten het HbR binnen het interactiepatroon kan verbeteren, om uiteindelijk nog succesvoller te opereren binnen deze overheidsnetwerken.

Vanuit deze beredenering kom ik tot de vierde deelvraag:

- ❖ *“Wat verklaart dit interactiepatroon van het HbR binnen de gestelde situatie?”*

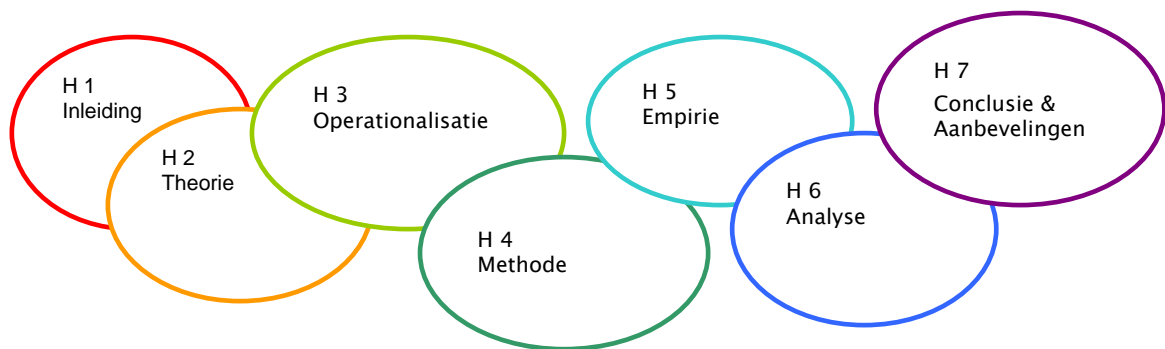
Uiteindelijk dienen de inzichten naar voren te komen die gelden voor het handelen van het HbR buiten het HIC en binnen overwegend overheidsnetwerken. Hierbij blijft het gaan om inzichten die ingaan op het succesvoller kunnen opereren binnen overheidsnetwerken rondom de ruimtelijke vraagstukken waarmee het HbR te maken krijgt binnen de achterlandproblematiek. Deze inzichten zullen in de eerste plaats gericht zijn op het netwerk ‘Deltapoort’. Vanuit die gedachte moeten de inzichten veralgemeniseerd worden, zodat deze handzaam zijn voor het HbR.

Vanuit deze beredenering kom ik tot de vijfde deelvraag:

- ❖ *“Wat betekenen de waargenomen interactiepatronen van het Havenbedrijf Rotterdam N.V. bij het beleid om te komen tot succesvoller handelen binnen:*
 - *het overheidsnetwerk binnen de casus?”*
 - *overheidsnetwerken in het algemeen?”*

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk één vormt de inleiding van dit onderzoek, met daarbinnen ook de doelstelling en vraagstelling. Hoofdstuk 2 zal een aantal theoretische perspectieven weergeven waarmee dit onderzoek bestudeerd kan worden. Binnen hoofdstuk 3 ga ik nader in op de operationalisatie van dit onderzoek. Hoofdstuk 4 geeft de methodologische verantwoording weer. Hoofdstuk 5 bestaat uit de empirische bevindingen. Binnen hoofdstuk 6 wordt de analyse over de empirische bevindingen weergegeven. De conclusies en aanbevelingen uit de analyse worden in hoofdstuk 7 verwoord..



2 Theoretisch kader

“Wie van het netwerk (het meest) kan profiteren is afhankelijk van de wijze waarop de individuele participanten opereren en binnen het netwerk kunnen domineren¹²”.

Binnen hoofdstuk één zijn interactiepatronen verwoord als patronen van wisselwerking die bestaan en ontstaan binnen netwerken. Een interactiepatroon van een organisatie of actor heeft hierbij invloed op het interactiepatroon van de andere partijen binnen het netwerk. En dit heeft ook invloed op het procesverloop binnen het netwerk. Om inzicht te krijgen in de interactiepatronen die optreden tussen het HbR en andere partijen binnen een netwerk, helpt het mij om te kijken naar de manier waarop het HbR en de andere partijen kijken en opereren binnen deze (nieuwe) netwerken. Door deze twee aspecten nader te onderzoeken verwacht ik in staat te zijn om voor het HbR aan te geven waar het in hun beleid kan komen tot succesvoller onderhandelen.

Binnen het onderzoek zal ik ook kijken naar de institutionele context van het netwerk ‘Deltapoort’. Door te kijken naar de institutionele context van een netwerk, kijk je naar de sociale omgeving waarbinnen verschillende actoren opereren. Binnen de sociale omgeving vinden de interactiepatronen van de verschillende partijen plaats. Hierdoor is het belangrijk om dieper in te gaan op deze sociale omgeving waarbinnen het netwerk verkeert. De institutionele context geeft ons tevens inzichten in waardoor bepaalde organisaties of actoren in hun interacties binnen netwerken worden gestuurd. “Het sterke van het institutionele perspectief is dat het aangeeft dat het handelen van beleidsvoerders en managers deels bepaald en gestuurd wordt door structuren die historisch gegroeid zijn, en culturen die verband houden met de achtergrond van sectoren en organisaties¹³”. Door de institutionele context te bestuderen, verwerf ik inzicht in de manier waarop er binnen een netwerk wordt geopereerd. Daarnaast geeft het mij inzicht waarom er vanuit de organisatie zodoende binnen netwerken wordt geopereerd. Hierdoor zijn optredende interactiepatronen weer te geven en te verklaren.

2.1 Instituties

Om te kunnen praten over een institutionele context is het nodig om te weten wat we kunnen verstaan onder instituties. Steunenberg¹⁴ formuleert voor het begrip instituties dat er onderscheid gemaakt dient te worden tussen ‘fysieke’ en ‘sociale’ feiten. Fysieke feiten zijn volgens hem voor iedereen waarneembaar en vormen daarmee een gegeven. Sociale feiten zijn juist niet direct waarneembaar en kunnen daardoor onbegrepen blijven voor iemand die niet op de hoogte is van de sociale, bestuurlijke en/of politieke instituties. Vanuit deze gedachte omschrijft Steunenberg instituties als regels die een besluitvormingssituatie nader structureren. Belangrijk punt hierbinnen is dat deze opvatting de instituties een beperking oplevert waarbij actoren in het maken van keuzes rekening dienen



3

¹²Van Dam et al, 1994:146

¹³Abma et al, 2001:114

¹⁴Steunenberg, 2001:16

te houden. Daarnaast wordt er binnen instituties een relatie gelegd tussen de individuele handelingsopties en sociale uitkomsten. Vooral voor collectieve besluitvorming waarin individuele voorkeuren in een groepskeuze moeten worden omgezet, is dat belangrijk.

2.2 Institutionele pijlers en dragers

Om een helderder beeld te krijgen van de institutionele context rondom het netwerk 'Deltapoort' maken we gebruik van de inzichten van W. Scott. Scott heeft een overzicht bedacht waarmee institutionele elementen kunnen worden geordend en daarna verder worden bestudeerd. Door de institutionele elementen van het netwerk Deltapoort te ordenen naar de theorie van Scott, is het mogelijk om het netwerk verder te analyseren.

Volgens Scott vindt binnen de sociale omgeving het menselijk handelen plaats. Dit brengt met zich mee dat het menselijk handelen kan worden beïnvloed door deze sociale omgeving. Maar daarnaast kan het dat de sociale omgeving beïnvloed raakt door dit menselijk handelen. Beide zouden in theorie dus kunnen plaatsvinden. Met deze gedachte durft Scott te stellen dat instituties zich hierdoor kunnen ontwikkelen. Om er achter te komen hoe mensen opereren of zich gedragen binnen netwerken dient men de sociale omgeving waarbinnen dit netwerk zich bevindt te analyseren. De sociale omgeving van het netwerk vormt hierbinnen de institutionele context. Scott definieert hierbij ook wat instituties zijn: "Institutions consist of cognitive, normative and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior. Institutions are transported by various carriers –cultures, structures and routines– and they operate at multiple levels of jurisdiction¹⁵".

Door de institutionele context rondom het netwerk 'Deltapoort' te analyseren kunnen we vanuit dat oogpunt nader inzoomen op het Havenbedrijf. Deze institutionele context kan ons veel vertellen over het sociale handelen van het Havenbedrijf binnen deze sociale omgeving. Instituties binnen zo'n sociale omgeving kunnen door verschillende actoren op een andere wijze worden benaderd.

2.2.1 Pijlers

Instituties kennen drie elementen die door verschillende theoretici zijn benadrukt. Het is mogelijk om elk van deze verschillende elementen te zien als iets wat elkaar kan versterken en kan bijdragen aan een sterker 'framework' binnen de sociale omgeving. Scott onderkent de voordelen van zo'n integrale visie, maar toch ziet hij liever dat er strikt onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende elementen. Vanuit deze gedachte onderscheidt Scott een drietal pijlers: de regulatieve, normatieve en cognitieve pijler. Met deze drie pijlers wordt duidelijk aangegeven waarin de drie elementen van elkaar verschillen en waar bij elke pijler de nadruk op wordt gelegd. De pijlers kunnen worden vertaald naar sociale handelingen die binnen de institutionele context plaats kunnen vinden en worden verricht door verschillende actoren. Handelingen kunnen dan worden verricht in het licht van regels, normen of beelden.

Regulatieve pijler

"In the broadest sense, all scholars emphasize the regulative aspects of institutions: Institutions constrain and regularize behavior¹⁶". Binnen de regulatieve pijler legt men voornamelijk de nadruk op de regulatieve processen. Hierbij moeten we denken aan het opstellen en naleven van bepaalde

¹⁵Scott, 1995: 33.

¹⁶Ibid:35

wetten en regels. Binnen het naleven van deze wetten en regels behoort ook het monitoren en evalueren van acties aan deze wetten en regels. En wanneer het nodig is zal men binnen deze pijler ook bepaalde beloningen of straffen uitdelen om toekomstig gedrag te kunnen beïnvloeden.

Normatieve pijler

“Emphasis here is placed on normative rules that introduce a prescriptive, evaluative, and obligatory dimension into social life”¹⁷. Systemen die uitgaan van de normatieve pijler bevatten zowel normen als waarden. Hierbij worden de waarden gezien als wenselijke standaarden waaraan bestaande acties en reacties worden gemeten. De normen binnen deze pijler verwijzen naar de wenselijkheid waarin iets moet worden uitgevoerd. Binnen de normatieve systemen wordt er gewerkt met doelstellingen en wordt er daarnaast ook geprobeerd aan te geven hoe een bepaalde doelstelling gerealiseerd kan worden. Er bestaat de normatieve verwachting van wat mensen behoren te doen; “Actors conform not because it serves their individual interests, narrowly defined, but because it is expected of them; they are obliged to do so”¹⁸.

Cognitieve pijler

“A third set of institutionalists, ..., stress the centrality of cognitive elements of institutions: the rules that constitute the nature of reality and the frames through which meaning is made. Meaning arise in interaction and are maintained – and transformed – as they are employed to make sense of the ongoing stream of happenings”¹⁹. Binnen deze pijler wordt de nadruk gelegd op de cognitieve elementen binnen instituties. Er wordt betekenis gegeven aan bepaalde gebeurtenissen. Dit betekenis geven aan bepaalde gebeurtenissen ontstaat door bepaalde interacties die binnen het netwerk plaatsvinden. Institutionele elementen kunnen hun handelingen aanpassen door gebeurtenissen die om hen heen plaatsvinden. Er wordt ‘geleerd’ van bepaalde acties en daardoor worden verdere acties beïnvloed. Dit betekent dat er op een subjectieve wijze naar de werkelijkheid kan worden gekeken, waardoor het menselijk handelen wordt beïnvloed.

2.2.2 Draggers

Voor elk van de verschillende pijlers onderscheidt Scott drie dragers. Hiermee worden de dragers van instituties bedoeld. “Each of the three carriers is viewed as involving structure and action, but identifies three different subtypes of structure”²⁰. De verschillende dragers geven per onderdeel betekenis aan de drie pijlers en maken het ook duidelijker om onderscheid aan te brengen binnen de drie pijlers. We kennen de volgende drie dragers: cultuur, sociale structuur en routine. Doordat de dragers toepasbaar zijn op de verschillende pijlers is ‘cross-classificering’ mogelijk. Dit betekent dat men per drager in staat is om de nadruk te leggen op één van de verschillende pijlers.

De drager ‘cultuur’ richt zich op de aspecten binnen de instituties waaraan we betekenis zijn gaan geven in de loop der jaren. De punten waaraan we betekenis zijn gaan geven kunnen zelfs zijn uitgewerkt tot bepaalde regelsystemen die weer te plaatsen zijn binnen een pijler.

De drager ‘sociale structuur’ richt zich op verwachtingen die personen / groepen kunnen hebben. Deze verwachtingen kunnen weer teruggevonden worden binnen netwerken van sociale posities. “Social structures are carriers that rely on patterned expectations connected to networks of social positions: role systems”²¹.

De drager ‘routine’ richt zich op handelingen waarvan door de verschillende instituties verwacht wordt dat deze in een bepaalde situatie verricht worden.

¹⁷Ibid:37

¹⁸Scott, 1995:39

¹⁹Ibid:40

²⁰Ibid:40

²¹Ibid:53

Tabel 2: Institutionele pijlers en dragers²².

	Pijler ('pillar')		
Drager ('carrier')	Regulatief	Normatief	Cognitief
Cultuur	Regels, wetten	Waarden, verwachtingen	Categorieën, typeringen
Sociale structuur	'Governance' structuren, machtsstructuren	Regeringen, systemen van autoriteit	Isomorfisme in structuren, identiteiten
Routine	Protocollen, standaard procedures	Conformiteit, uitvoering van plicht/taken	Uitvoeringsprogramma's, scripts

2.3 Ordenen en waarheid

Scott geeft ons met zijn theorie een handvat om de bestaande verschillende elementen binnen een institutionele context te kunnen ordenen.

De verschillende elementen bestaan uit de verschillende personen en groepen binnen een institutionele context oftewel binnen het netwerk. De verschillende institutionele elementen kunnen we ordenen naar de drie pijlers uit het overzicht van Scott. Scott stelt ons dus in staat om verschillende institutionele elementen binnen het netwerk Deltapoort te ordenen. Vanuit deze ordening is het mogelijk om te kijken 'wie' binnen de institutionele context van Deltapoort zich 'waar' bevindt. Wanneer dit helder is gemaakt ben je in staat om te kijken op welk vlak het Havenbedrijf zich als institutioneel element bevindt. Door dit te vergelijken met de andere institutionele elementen kun je analyseren waar het Havenbedrijf binnen de gestelde institutionele context succesvoller zou kunnen optreden.

Volgens March en Olsen proberen individuen altijd hun omgeving te begrijpen. Zij willen hierbij orde ontdekken en proberen betekenis te geven aan bepaalde situaties. March en Olsen maken binnen hun beredenering een onderscheid tussen wat er gezien wordt en wat er gewaardeerd wordt. De auteurs gebruiken in dit kader de termen 'see' en 'like'. "For expository purposes, a distinction can be made between beliefs about what a person 'sees' and beliefs about what a person 'likes'²³". Zij doen hierbij vier proposities, waarbij zij uitgaan van een ambigue omgeving. Individuen 'see what they like', 'like what they see', 'like what others like' en 'see what others see'. Hieruit kan blijken dat mensen duidelijk gebruik kunnen maken van beelden om vervolgens te komen tot het waarderen van gebeurtenissen. Individuen laten zich hierbij beïnvloeden door hun sociale omgeving. In deze context blijkt dat de waarheid niet objectief is, maar een beeld van wat een individu als waar acht. De waarheid kan dan ook gezien worden als een sociaal construct.

2.4 Perspectieven

De verschillende benaderingen kunnen ook een verschillend perspectief voortbrengen waarin mogelijk oplossingen kunnen worden gevonden. Bij een regulatief perspectief zal als eerste worden gezocht naar regels en/of wetten die betere sturing kunnen creëren. Binnen een normatief perspectief zal de nadruk liggen op het veranderen van normen en waarden bij de actoren. Een

²²Ibid:52

²³March and Olson, 1989:33

cognitief perspectief daarentegen laat zien dat sociaal handelen (interactie) van actoren invloed heeft op de sociale omgeving en andersom. “Het gaat derhalve om het beïnvloeden van de interactie, bewust of wellicht strategisch. Interactie geeft immers betekenis aan het handelen van mensen²⁴”.

2.5 Complexe systemen

Netwerken kunnen worden benoemd als ‘complexe systemen’. Binnen deze complexe systemen dient er gezamenlijk gezocht te worden naar een gedragen oplossing voor een benoemde problematiek. Complexiteit kan worden geplaatst tussen aan de ene kant chaos en aan de andere kant orde. De mate van complexiteit (lees: bestuurlijke drukte) kan binnen netwerken door de verschillende partijen anders worden geïnterpreteerd. Doordat er andere interpretaties kunnen bestaan, kunnen er ook verschillende interactiepatronen ontstaan. Hierdoor kan weer de sociale omgeving waarbinnen het netwerk opereert worden beïnvloed en/of het sociale handelen van verschillende actoren. Al met al kan de mate waarin je als actor het netwerk als ingewikkeld beschouwt, invloed hebben op de voortgang en uitkomsten binnen het netwerk.

Binnen dit onderzoek bekijk ik hoe de verschillende partijen binnen een netwerk kijken naar hét netwerk (complexe systeem). Dit helpt bij het verklaren van optredende interactiepatronen binnen het netwerk. Dit principe zal verder worden uitgewerkt aan de hand van een metafoor.

2.5.1 Metafoor²⁵

Eigenbelang en weloverwogen gemeenschappelijk belang

Complexe sociale systemen ontwikkelen zich dankzij gedragingen van een veelheid aan actoren. In de natuurwetenschappen vormt de analyse van zwermen vogels het klassieke voorbeeld (Reynolds, 1987). Een vlucht vogels wekt bewondering: er ontstaan mooie geordende patronen, die we associëren met geslaagde centrale sturing en planning, maar niemand regelt dat vogels in zulke formaties vliegen.

De samenhang van het geheel komt voort uit het ‘vrije’ gedrag van individuele vogels. Dat gedrag blijkt gebaseerd op simpele vluchtformerende gedragsregels. Betrokkene past deze toe uit eigenbelang. Eigenlijk gelden er maar twee hoofdregels: (1) vlieg zo dicht mogelijk bij zo veel mogelijk andere vogels en met dezelfde snelheid om zoveel mogelijk uit de wind te blijven en (2) vlieg ver genoeg uit elkaar om de vleugels van de ander niet te raken. Toepassing van de regels zet geen mechaniek in werking en voorspelt niet op welke plek de zwerm vogels vliegt en welke vorm de zwerm aanneemt.

In een meer ingewikkelde vorm werkt de markt op vergelijkbare wijze. Door het eigenbelang na te streven werkt het systeem. Het intrigerende is dat de interactie tussen relatief eenvoudige handelingsinstructies leidt tot intelligent collectief (=complex) gedrag. In de economie wordt het onbenoembare principe ‘de verborgen hand’ genoemd.

Iedere actor heeft eigenbelangen en kan niet anders dan deze te verdisconteren, hoe altruïstisch of boven de partijen staand de actor zich ook wil aandienen.

²⁴Blonk e.a., 2008:13

²⁵Teisman, 2005:45

Veelal geldt dat het gemeenschapsbelang daarvoor voorwaardelijk is.

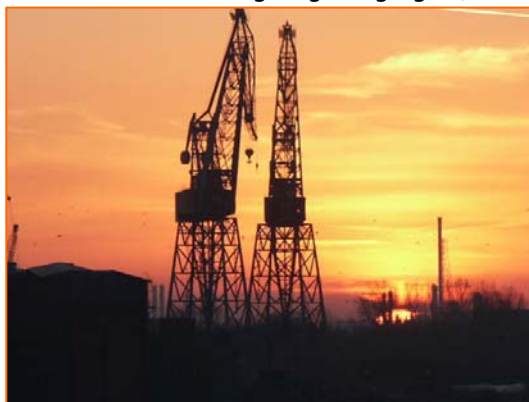
Als de andere vogels niet gaan vliegen, heeft de ene vogel niets aan zijn twee gedragsregels; er is geen zwerm. En toch komt de zwerm tot stand door anticipatie van individuele vogels op anderen: enkelen gaan cirkelen, anderen voegen zich daar bij, ze komen dicht bij elkaar en vormen een vluchtje, dat langzaam groeit.

De metafoor is geschikt om naar publieke gemeenschapsvormen te kijken. Het eigenbelang is de basisenergie om iets te gaan doen, het gemeenschapsbelang is dat wat gaandeweg geformeerd wordt. Gedragingen zijn daarbij effectief wanneer de twee elkaar versterken of ten minste niet bedreigen:

Effectiviteit gedrag = Σ (gepercipieerd eigenbelang + referentie aan collectief belang)

2.5.2 Gedragingen in complexe systemen

Volgens Teisman is de theoretische stelling rondom ontwikkeling binnen complexe systemen zo, dat deze op gang komt daar waar noties van eigenbelang en gemeenschapszin met elkaar verbonden zijn. “De orde is met andere woorden niet een opgelegd en gemaakte orde, maar een uit variëteit en veelheid voortvloeiend patroon van samenhang, zoals dat ook het geval is bij de vluchten vogels²⁶”. Wel stelt Teisman hierbij dat de mens in staat is om te reflecteren op de heelheid van de maatschappelijke ontwikkeling en dat zij ook in staat is om de eigen gedragsregels, daar waar nodig, aan te passen aan de maatschappelijke ontwikkeling. Wat er daarna binnen de complexe systemen gebeurt hangt onder andere af van de ‘obstakels’ die zich hierbinnen vormen en de manier waarop er invulling wordt gegeven aan de interactie met de anderen binnen het systeem. Met ‘obstakels’ bedoelt Teisman onder andere de regels die kunnen gelden voor sturende of controlerende overheden. Vanuit deze gedachte geeft Teisman²⁷ aan dat actoren dus binnen de complexe systemen kunnen kiezen voor een mix van zowel eigenbelang als gemeenschappelijk belang. De keuze die een organisatie of actor kan maken voor welke mix zij van eigenbelang en gemeenschappelijk belang kiest hangt sterk af van welke perceptie zij heeft van de complexiteit. “Zij die het systeem waarin zij handelen vooral als een ingewikkeld systeem zien zullen meer eenzijdig handelen. Zij die oog hebben voor het samengestelde karakter zullen meer oog hebben voor de afhankelijkheden met vele



4

²⁶Teisman, 2005:46

²⁷Ibid:46

anderen²⁸". Binnen het eenzijdig handelen is het deel eigenbelang binnen de mix beduidend groter dan het deel gemeenschappelijk belang.

De manier waarop een organisatie of individu naar de complexiteit rondom een netwerk kijkt, heeft invloed op de manier waarop deze organisatie of dit individu handelt (interactiepatroon) binnen het netwerk (sociale omgeving). Als reactie daarop kunnen andere actoren weer reageren in hun sociaal handelen richting bepaalde actoren. Wanneer dit sociaal handelen van alle verschillende actoren meer gericht is op een goede combinatie van zowel eigenbelang als ook collectief belang zal men binnen het netwerk eerder komen tot een gedragen besluit. Wanneer het sociaal handelen van de verschillende actoren meer en meer gericht is op het eigenbelang en in mindere mate op het collectieve belang, laten gedragen uitkomsten meer op zich wachten.

²⁸Teisman, 2005:46

3 Operationalisatie

Binnen de operationalisering zal de theorie meetbaar worden gemaakt, om deze uiteindelijk te kunnen gebruiken binnen de analyse op de empirische bevindingen. Ik verwacht door de operationalisatie in staat te zijn om de interactiepatronen, waar in dit onderzoek naar wordt gezocht, helder te krijgen.

3.1 Analyse kader

Door de interactiepatronen binnen het netwerk Deltapoort helder te krijgen, is het mogelijk om aan de hand van de theorie van Scott deze handelingen van verschillende institutionele elementen te ordenen naar de pijlers. Vanuit deze positie is het dan mogelijk om te verklaren waardoor bepaalde interactiepatronen voortkomen uit een organisatie of actor. Hierdoor kan ook duidelijk worden gemaakt waarin bepaalde partijen/actoren binnen het netwerk verschillen. Dit verschil in interactiepatronen kan hierdoor ook worden verklaard. Daarmee kan ook worden verklaard wat voor invloed de verschillende interactiepatronen kunnen hebben op het gehele netwerk en de uitkomsten binnen zo'n netwerk. Specifiek zal er dan binnen dit onderzoek gekeken worden naar wat de interactiepatronen voor invloed kunnen hebben op de uitkomsten rondom havenbelangen voor het HbR.

De analyse van de verzamelde empirie zal zich richten op verschillende aspecten. Dit maakt het mogelijk om een ordening te maken. En dat inzicht maakt het mogelijk om te kunnen vertellen wat dit betekent voor de uitkomsten binnen het netwerk.

De volgende aspecten zijn daarbij van belang:

De institutionele elementen binnen het netwerk Deltapoort;

- ❖ Er is identificatie van de verschillende institutionele elementen binnen dit netwerk. Hierbij zal extra aandacht zijn voor het Havenbedrijf Rotterdam N.V.
- ❖ Er is aandacht voor de interacties die plaatsvinden tussen de verschillende institutionele elementen binnen Deltapoort

Aandacht voor effecten van dragers van sociaal handelen binnen processen van netwerk Deltapoort;

- ❖ Er is aandacht voor tegenstrijdigheden van institutionele elementen binnen het netwerk
- ❖ Er is aandacht voor synergie bij institutionele elementen binnen het netwerk
- ❖ Er is aandacht voor gedragen en niet gedragen uitkomsten en de daarop van toepassing zijnde interacties van institutionele elementen

De benadering van actoren tot het complexe systeem Deltapoort;

- ❖ Er is aandacht voor de mate waarin er wordt gereageerd op bestuurlijke complexiteit / bestuurlijke drukte



5

3.2 Operationalisering

Om binnen de analyse de verschillende institutionele elementen te kunnen ordenen naar de benoemde pijlers binnen de theorie is het van belang om de dragers die passen bij de verschillende pijlers meetbaar te maken voor de analyse. Zodoende kan ik weten waarnaar ik binnen de empirische gegevens moet kijken om ten eerste een juiste ordening te kunnen maken en ten tweede een juiste analyse te kunnen maken.

Per pijler doen zich de drie dragers; cultuur, sociale structuur en routine, telkens anders voor. De interactiepatronen die een organisatie vertoont binnen de eigen organisatie, maar ook binnen een netwerk, kunnen ingedeeld worden tot de verschillende dragers (variabelen). Een bepaalde handeling of 'houding' kan hierdoor worden terugberedeneerd tot cultuur, sociale structuur of routines. Binnen het onderzoek is het hierdoor noodzakelijk dat er wordt onderzocht welke invulling er binnen de interactiepatronen wordt gegeven aan de drie verschillende dragers. Door binnen het onderzoek juist in te gaan op de drie verschillende dragers en hun verschillende eigenschappen, is het mogelijk om de interactiepatronen van de institutionele elementen in te delen naar deze eigenschappen. Hiervoor zal er o.a. binnen verschillende onderzoekstechnieken aandacht moeten zijn voor diezelfde variabelen binnen interactiepatronen.

Wanneer binnen de analyse van het empirische materiaal van een institutioneel element de dragers overwegend eigenschappen laten zien van een bepaalde pijler, is het mogelijk om deze te ordenen naar de desbetreffende pijler. Wel is het daarbij van belang om te weten dat het kan zijn dat een interactiepatroon eigenschappen kan bezitten die behoren tot meerdere pijlers.

Uiteindelijk gebeurt dit voor alle verschillende deelnemende institutionele elementen. Hierdoor kan duidelijk worden gemaakt hoe de verschillende institutionele elementen zich verhouden tot elkaar binnen de institutionele context van Deltapoort. Verschillen binnen de institutionele context kunnen daarop worden verklaard naar de invulling van de verschillende pijlers. En vanuit deze inzichten kan er dan terug worden gekeken naar de interactiepatronen die een desbetreffende organisatie of actor vertoont. Op de interactiepatronen kunnen hierop wijzigingen worden aangegeven, waarop verschillen binnen de institutionele context kunnen worden verholpen.

Verschillen binnen een institutionele context kunnen er toe leiden dat verschillende institutionele elementen uit elkaar groeien. Hierdoor kan het procesverloop vertragen en mogelijke besluitvormingen misgelopen worden. Het verkrijgen van inzichten op de verschillen binnen de institutionele context helpt een organisatie bij het succesvoller worden binnen de institutionele context. Voor het HbR betekent dit dat er kan worden aangegeven op welke vlakken van hun interactiepatronen er nog meer winst behaald kan worden binnen een samengesteld

overheidsnetwerk. Winst behalen betekent hierbinnen succesvoller zijn. En succesvoller zijn betekent voor het HbR; het nog beter kunnen behartigen van havenbelangen binnen een overheidsnetwerk.

Drager 'cultuur'

- ❖ Wanneer er binnen de analyse van een interactiepatroon van een organisatie/actor uit het netwerk, overwegend naar voren komt dat er voornamelijk betekenis wordt gegeven aan vastgestelde regels en wetten, kunnen we dit element ordenen naar de regulatieve pijler. Bij de analyse komt dan naar voren dat de 'cultuur' van het institutionele element vooral gericht is op regel- en wetgeving. Wanneer binnen het institutionele element deze cultuur van sociaal handelen zo plaatsvindt, zal dit ook terug te vinden zijn in het sociaal handelen binnen een netwerk.
- ❖ Wanneer er binnen deze analyse naar voren komt dat een bepaalde organisatie vooral betekenis geeft aan waarden en verwachtingen kunnen we deze organisatie, als het gaat om de 'cultuur' binnen de organisatie, ordenen naar de normatieve pijler. Binnen een dergelijke cultuur worden er verwachtingen uitgesproken die men kan koppelen aan bepaalde waarden waaraan men sterk hecht en ook naar handelt.
- ❖ Organisaties waarbij vooral betekenis wordt gegeven aan categorieën en typeringen kunnen binnen de drager 'cultuur' worden geordend naar de cognitieve pijler. Binnen de analyse moet er dan bij een institutioneel element vooral naar voren komen dat er per te behandelen onderwerp gekeken wordt naar hoe de 'anderen' er mogelijk op zullen reageren en aan de hand daarvan wordt er een strategie bedacht. Men probeert de andere organisaties in te schalen naar bepaalde standpunten, omdat een bepaalde organisatie in een voorgaand proces zo en zo handelde. Gebeurtenissen uit het verleden krijgen betekenis binnen de organisatie en beïnvloeden het sociaal handelen.

Drager 'sociale structuur'

- ❖ Een organisatie die te plaatsen valt onder de regulatieve pijler zal vooral binnen haar sociale structuur de verwachting uitspreken dat bepaalde procedures moeten worden doorlopen via vooraf opgestelde governance-structuur of machtstructuur. Binnen een dergelijke organisatie wordt er waarde gehecht aan bepaalde lijnen die moeten worden doorlopen. Binnen de analyse moet er vooral gelet worden op bepaalde verwachtingen die vaststaande patronen laten zien.
- ❖ De sociale structuur van organisaties die vallen onder de normatieve pijler is er op gericht dat problematiek wordt behandeld binnen een samengesteld netwerk. Men streeft er naar dat er regeringen worden gevormd rondom bepaalde vraagstukken. Door de organisaties wordt er autoriteit verleend aan deze 'regeringen'. Bij deze organisaties wordt het wenselijk gevonden dat er op deze manier met vraagstukken wordt omgegaan.
- ❖ Organisaties die kunnen worden geordend naar de cognitieve pijler hebben binnen de organisatie een sociale structuur waarbij de verwachting die een organisatie over iets heeft, is gebaseerd op de gebeurtenissen die er aan vooraf zijn gegaan. Een verwachting binnen en van een netwerk is gebaseerd op gebeurtenissen vanuit het verleden. Organisaties die een dergelijke structuur kennen proberen binnen netwerken identiteiten toe te kennen aan

deelnemende organisaties. Een actie van een bepaalde identiteit binnen het netwerk wordt door een dergelijke organisatie direct beoordeeld.

Drager 'Routine'

- ❖ Regulatief ingestelde organisaties gaan uit van vastgestelde protocollen of standaard procedures wanneer het gaat over de handelingen die verricht moeten worden rondom een vraagstuk. Ook binnen netwerken zal een organisatie die deze routines heeft, in bepaalde situaties verwachten dat er wordt gehandeld naar protocollen en standaard procedures. Binnen de analyse zal een organisatie het te behandelen vraagstuk willen behandelen volgens vaste protocollen en procedures.
- ❖ Normatief ingestelde organisaties zullen eerder opzoek gaan naar de conformiteit binnen het netwerk. Wanneer deze conformiteit er is binnen het netwerk, kan er worden overgegaan tot de uitvoering van bepaalde taken en plichten. Binnen de analyse zal er naar voren moeten komen dat de organisaties binnen hun besluitvorming op zoek zijn naar deze conformiteit, alvorens men door kan gaan.
- ❖ Cognitief ingestelde organisaties handelen rondom een bepaald vraagstuk in termen van het ontwikkelen van uitvoeringsprogramma's en scripts. Ook binnen netwerken zullen zij streven naar deze uitvoering van handelen. Doordat een dergelijke organisatie betekenis geeft aan bepaalde gebeurtenissen en doordat deze betekenisgeving invloed kan hebben op het menselijk handelen, werken uitvoeringsprogramma's en scripts volgens hen het beste. Via deze handeling kan er op ieder moment nog verandering plaatsvinden. Binnen de analyse zal er aandacht moeten zijn voor de manier van besluitvorming en inkadering.

3.3.1 Van ordening naar verklaring

Door de verschillende actoren/organisaties binnen het netwerk Deltapoort te kunnen ordenen naar het schema van Scott kan er beter worden verklaard waarom organisaties bepaalde interactiepatronen vertonen binnen het netwerk. Het sociaal handelen van een organisatie binnen het netwerk kan daarmee voor een deel worden verklaard. Wanneer organisaties binnen het netwerk naar verschillende pijlers binnen het schema zijn in te delen, kunnen bepaalde interactiepatronen tussen de verschillende organisaties/actoren ook beter worden verklaard. Hierdoor kan er dan worden aangetoond en verklaard dat het 'sociale handelen' juist ook de 'sociale omgeving' kan beïnvloeden. En dit kan dan verklaren waarom bepaalde uitkomsten binnen een netwerk wel of niet worden bereikt. Vanuit deze gedachte kan er dan specifiek voor het HbR worden aangegeven op welke punten (interactiepatronen) het nog succesvoller kan zijn binnen netwerken.

3.3.2 Mix

De mate waarin er door een organisatie binnen een netwerk aandacht is voor het eigenbelang, kan aangeven in welke mate zij het netwerk (complexe systeem) als ingewikkeld beschouwt. Dit wordt binnen de theorie als uitgangspunt gegeven. Is er binnen het interactiepatroon van een organisatie een beduidend groter deel van de mix tussen eigenbelang en gemeenschappelijk belang toe te kennen aan het eigenbelang, dan beschouwt de organisatie het netwerk als ingewikkeld. Wanneer er binnen het interactiepatroon van een organisatie oog is voor het gezamenlijke karakter van het

netwerk, zal deze organisatie het netwerk als minder ‘ingewikkeld’ beschouwen. Er zal door deze organisatie minder eenzijdig worden gehandeld binnen het netwerk.

Binnen de analyse moet aandacht zijn voor de manier waarop er door de organisaties wordt omgegaan met, en ingegaan op, bestuurlijke complexiteit. Welke ‘mix’ er door de organisatie wordt vertoond in haar interactiepatroon.

Wanneer er verschillen zijn aan te geven waarin de organisaties naar het complexe systeem Deltapoort kijken, kunnen de individuele interactiepatronen van organisaties beter worden verklaard. Daarbij kunnen deze verschillende interpretaties van het netwerk Deltapoort en de interactiepatronen die daaruit voortvloeien weer de sociale omgeving binnen Deltapoort beïnvloeden. Vanuit deze situatie zou het sociaal handelen van organisaties ook weer kunnen worden beïnvloed. Wanneer zich binnen het netwerk Deltapoort zulke patronen voordoen, kunnen deze ook beter worden verklaard. Daarbij helpt het mij om uiteindelijk voor het HbR duidelijk aan te geven op welke punten (interactiepatronen) het nog succesvoller kan zijn binnen netwerken.



6

- ❖ Wanneer er binnen de analyse van een interactiepatroon van een organisatie/actor uit het netwerk, overwegend naar voren komt dat er voornamelijk binnen dit netwerk wordt gehandeld naar het eigenbelang en in mindere mate naar het collectieve belang; kan worden vastgesteld dat de organisatie het netwerk als ingewikkeld beschouwt. De organisatie laat dan overwegend interactiepatronen zien die minder ingaan op het gezamenlijk optreden en de samenwerking binnen het netwerk en juist meer gericht zijn op het eenzijdig optreden binnen het netwerk. Organisaties die deze patronen laten zien binnen het onderhandelen in netwerken hebben een perceptie van complexiteit waarin zij deze zien als een ingewikkeld complex systeem. De organisatie zal hierdoor eerder opzoek zijn naar een manier om orde en regelmaat terug te brengen.
- ❖ Wanneer er binnen de analyse van een interactiepatroon van een organisatie/actor uit het netwerk, overwegend naar voren komt dat er hierbinnen zowel invulling wordt gegeven aan het eigenbelang als ook aan het collectieve belang; kan worden vastgesteld dat de organisatie handelt naar het samengestelde karakter van het netwerk. De organisatie laat dan binnen het netwerk zien dat er zowel aandacht moet zijn voor het eigenbelang als ook voor het gezamenlijke belang waarnaar het netwerk is opgesteld. Organisaties die handelen naar het samengestelde karakter van netwerken, hanteren overwegend een chaos- en toevalerkennende benadering binnen hun onderhandelen. Deze organisaties handelen overwegend naar de idee dat binnen het netwerk de verschillende organisaties als een op elkaar ingrijpend organisch geheel (dienen te) functioneren.

4 Methodologische verantwoording

Binnen dit hoofdstuk zal er invulling worden gegeven aan de methodologische verantwoording voor dit onderzoek. Achtereenvolgens zal er aandacht zijn voor paradigma, design, methode en techniek.

4.1 Paradigma en design

Interpretatief onderzoek

Tijdens het onderzoek richt ik mij op de subjectief waarneembare problemen en inzichten die gelden voor het Havenbedrijf binnen overheidsnetwerken. Vanuit dit onderzoek streef ik ernaar om inzichten omtrent het succesvoller opereren binnen overheidsnetwerken te verwerven voor het HbR. Hiermee wil ik het HbR helpen om efficiënt en succesvol te kunnen opereren binnen netwerken.

Het onderzoek zal vooral gericht zijn op de interactiepatronen van het HbR binnen een samengesteld overheidsnetwerk. Hierbij gaat mijn interesse uit naar de percepties en betekenissen die verschillende actoren kunnen hebben binnen een netwerk. Doordat menselijk handelen plaatsvindt in een sociale omgeving, worden zowel het menselijk handelen als de sociale omgeving door elkaar beïnvloed. Door er achter te komen welke percepties, betekenissen en interacties er binnen een dergelijk netwerk spelen, kun je leren daarop te anticiperen met als doel om als actor succesvol te kunnen zijn. Vanuit deze focus doe ik een interpretatief onderzoek.

Grounded theory

Voor dit onderzoek heb ik een enkele casus, genaamd Deltapoort, grondig onderzocht. De casus Deltapoort is op zichzelf uniek. Voor mij geeft Deltapoort precies weer waar het HbR mee te maken krijgt wanneer het gaat om 'nieuwe' (overheids)-netwerken. De casus 'Deltapoort' is nog in volle gang. Dit wil zeggen dat binnen de casus nog van alles kan gebeuren. Gedurende het onderzoek heb ik verklaringen gezocht voor de gebeurtenissen binnen het netwerk. Ik heb voor het verkrijgen van deze verklaringen het onderzoek als proces benaderd. Interviews gebruikte ik in eerste instantie om het vraagstuk en het netwerk helderder voor ogen te krijgen. Hierna kon ik steeds specifiekere te werk gaan binnen interviews, maar ook binnen brononderzoek en observaties. Dit betekende voor mij dat ik vraagstellingen en topiclijsten voor de verschillende interviews moest kunnen veranderen gedurende het onderzoek. De verkregen informatie en kennis uit de interviews, brononderzoek en observaties waren voor mij een middel om het onderzoek en de vragen steeds opnieuw te interpreteren en daarbij het onderzoek in een bepaalde richting bij te sturen. Hierdoor heb ik gebruik gemaakt van grounded theory. Binnen de grounded theory wordt tijdens het onderzoek gewerkt in een opzet waar methoden en theorievorming zich parallel aan elkaar ontwikkelen.

4.2 Methode en techniek

Kritisch realisme

Interactiepatronen krijgen invulling door het sociale handelen van actoren en organisaties en eveneens door de sociale omgeving waarbinnen deze interacties plaatsvinden. Om dit te kunnen voor het onderzoek vinden, moest ik specifieke combinaties van bepaalde contexten, mechanismen, tegenwerkende mechanismen en resultaten kunnen blootleggen en verklaren. Hierdoor ben ik binnen Deltapoort opzoek gegaan naar beweegredenen en interacties van organisaties binnen het gestelde netwerk. Zodoende wilde ik deze specifieke combinaties van contexten blootleggen en

verklaren. Met deze instelling heb ik mij op het pad van het kritisch realisme gebaand. “Kritisch realisten stellen de vraag naar de voornaamste strategieën die actoren hanteren en naar de contextuele voorwaarden die het welslagen van deze strategieën in de hand of tegenwerken²⁹”. “Kritisch realisten houden rekening met zowel het structurele als het agentiale karakter van de sociale realiteit en hebben daarenboven oog voor de wijze waarop het stratum van het sociale verbonden is met andere werkelijkheidslagen, zoals het psychologische, het biologische en het materiële³⁰”. Binnen dit onderzoek ben ik op zoek gegaan naar de sociale werkelijkheid van Deltapoort. Zodoende denk ik de werking van deze werkelijkheid goed te kunnen beschrijven voor het HbR. Gijsselinckx³¹ stelt daarbij dat deze methode je in staat stelt om na te gaan welke generieke mechanismen op welke wijze werkzaam zijn in het generatieve netwerk van de sociale realiteit.

Interviews

Voor dit onderzoek heb ik onder andere interviews gehouden met actoren uit het onderzoeksobject. Ik heb bewust gekozen voor 1-op-1 gesprekken met mijn respondenten, omdat ik denk dat een respondent binnen zo’n opzet zich minder geremd voelt. Wanneer ik groeps gesprekken zou hebben gehouden, denk ik dat respondenten eerder geneigd zijn om ten opzichte van de anderen vrijuit te praten. Om dit ‘vrije karakter’ te verstevigen heb ik de interviews in hun eigen omgeving gehouden. Respondenten voelen zich daar op hun gemak zodat ik een open gesprek kan aangaan. Dit helpt mij bij het onderzoek. Doordat ik heb gekozen voor een selecte steekproef en het houden van 1-op-1 gesprekken, zijn bevindingen hieruit moeilijk te generaliseren tot een gehele organisatie. Deze aanpak maakt het voor mij wel mogelijk om specifiek in te gaan op het gedeelte dat te maken heeft met (overheids-)netwerken. Hierdoor past deze aanpak goed bij het doel van het onderzoek.

Omdat ik opzoek was naar de ‘werking van de werkelijkheid’, was het voor mij noodzakelijk om deze werkelijkheid gedurende het onderzoek te leren begrijpen. Hierdoor veranderde voor mij ook nog tijdens het onderzoek mijn beeld over deze werkelijkheid. Door de informatie die ik kreeg, wilde ik ook steeds meer specifiekere informatie te weten komen over bepaalde onderwerpen. Binnen de interviews heb ik daarom gekozen voor een semi-gestructureerde opzet. “Hierin staan de onderwerpen waarover de onderzoeker vragen wil stellen of een aantal voorgeformuleerde vragen die de onderzoeker aan de respondenten stelt³²”. Deze opzet gaf mij de ruimte om gedurende het onderzoek specifiek te werk te gaan tijdens de interviews rondom bepaalde onderwerpen. Ik kon hierdoor aan de hand van mijn topiclijst beter invulling geven aan mijn zoektocht over wat er nu gaande is binnen het netwerk.

Om tot mijn keuze voor de selecte steekproef te komen heb ik een aantal criteria opgesteld. Zo wilde ik personen spreken die affiniteit met Deltapoort hadden. Daarbij wilde ik uit elke deelnemende organisatie personen spreken die betrokken waren binnen het netwerk. Ik wilde personen spreken uit het bestuurlijke kernteam, en personen uit het ambtelijke kernteam. Daarnaast wilde ik ook personen binnen mijn steekproef hebben zitten die deelnamen aan het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel (BPZ). Om in het bijzonder extra inzicht te verwerven binnen het HbR, heb ik hierbinnen ook personen gesproken die in eerste instantie niet betrokken zijn binnen Deltapoort, maar mij wel meer konden vertellen over de manier waarop bij het HbR interactiepatronen invulling krijgen.

²⁹Gijsselinckx, 2006:40

³⁰Sayer, 2000:22

³¹Gijsselinckx, 2006:40

³²Van Thiel, 2007:107

Invulling empirische bevindingen

De interviews voor dit onderzoek zijn geleid door een opgestelde topiclijst. De opbouw van de empirische bevindingen gebeurt naar de verschillende onderwerpen die zijn behandeld binnen de topiclijst³³. De topiclijst is dusdanig ingericht dat deze helpt bij de implementatie van de theorie binnen deze bevindingen. De onderwerpen binnen de topiclijst zijn: strategie en visie van de organisatie, samenwerking en verwachtingen en verbeteringen. Alle onderwerpen hebben betrekking op Deltapoort. Daar waar mogelijk zijn door de verschillende respondenten³⁴ concrete projecten binnen Deltapoort gebruikt om de hierboven genoemde onderwerpen te verduidelijken.

Per genoemde organisatie wordt verwoord wat respondenten uit die organisatie hebben verteld tijdens de interviews. Alleen de mening en/of visie van de respondenten wordt verwoord. Afgesproken is met de respondenten om hen niet bij naam te noemen binnen dit hoofdstuk. Dit zorgt ervoor dat binnen de bevindingen wordt gesproken over respondent of respondenten. Daarnaast hebben alle respondenten de kans gekregen om een verslag toegezonden te krijgen ter inzage. Binnen de onderwerpen van de topiclijst zijn enkele subvragen/onderwerpen geplaatst. Daar waar mogelijk zijn deze onderwerpen binnen de behandeling van de empirie vermeld.

Enkele organisaties zijn binnen de bevindingen samengevoegd, dit heb ik bewust gedaan. Binnen de bevindingen zal er dan ook worden gesproken over 'de organisatie' wanneer ik het heb over meningen of visies die beiden organisaties aangaan. Wanneer het hier om een mening of visie gaat van één organisatie wordt deze specifiek bij naam genoemd.

De gemeente Rotterdam is samengevoegd met de Stadsregio Rotterdam en de gemeente Dordrecht heb ik samengevoegd met Drechtsteden. Tijdens de interviews en het onderzoeken van documenten vertoonden deze organisaties steeds weer kenmerken die overeenkwamen met elkaar. Ook tijdens besprekingen zaten de organisaties dikwijls naast elkaar (alsof men samen opereerde). Daarnaast komen de doelen en opvattingen die deze organisaties voor ogen hebben binnen Deltapoort sterk met elkaar overeen. De stellingnames binnen de onderhandelingen over Deltapoort waren en zijn vaak gelijk aan elkaar. En daarnaast was de manier van handelen van deze twee organisaties binnen Deltapoort ook vaak gelijk aan elkaar. Dit heeft mij er toe aangezet om binnen deze empirische bevindingen de benoemde organisaties samen te behandelen. Soms waren daar enkele punten die specifiek toe te kennen waren en zijn aan één van de twee organisaties. In die gevallen worden deze bevindingen ook specifiek toegekend aan die organisatie.

Triangulatie

Tijdens het onderzoek heb ik mij ook beziggehouden met observatie. Dit is voornamelijk van toepassing geweest binnen bijeenkomsten van Deltapoort. Door te observeren kon ik voor het onderzoek nog beter de interactiepatronen binnen Deltapoort zien en verwoorden.

Daarnaast is er ook brononderzoek uitgevoerd rondom de gestelde casus. Om te zorgen voor een juiste betrouwbaarheid en validiteit heb ik bewust tijdens dit onderzoek invulling gegeven aan datatriangulatie. Informatie over Deltapoort en het netwerk heb ik op meerdere manieren verzameld. Daarnaast heb ik de gevonden informatie op verschillende manieren willen controleren op betrouwbaarheid en validiteit. Informatie uit bronnen heb ik voorzover dat mogelijk was binnen de interviews ter sprake gebracht en vice versa. Daarnaast is ook binnen verschillende interviews informatie met elkaar vergeleken.

³³Topiclijst bevindt zich binnen bijlage 3

³⁴Lijst van respondenten is te vinden binnen bijlage 4



7

5 Empirische bevindingen



5.1 Opbouw

Binnen de empirische bevindingen behandel ik op volgorde de volgende organisaties:

- ❖ Havenbedrijf Rotterdam N.V.
- ❖ Gemeente Dordrecht / Drechtsteden
- ❖ Gemeente Rotterdam / Stadsregio Rotterdam
- ❖ Provincie Zuid-Holland

5.2 Havenbedrijf Rotterdam N.V.

5.2.1 Strategie en visie van de organisatie

Het Havenbedrijf Rotterdam N.V. treedt binnen het netwerk Deltapoort op als vertegenwoordiger en ontwikkelaar van de Rotterdamse haven. Binnen Deltapoort tracht het HbR de belangen voor de haven te behartigen. Hierbij gaat het bij het HbR om het bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling binnen de Rotterdamse haven. Daarbij tracht het HbR ook de belangen te behartigen omtrent de ontwikkeling, aanleg, exploitatie en het beheer van het havengebied.

Volgens adviseurs van de organisatie was voor het HbR de samenstelling van een interregionaal netwerk als Deltapoort een nieuw concept. Bij het allereerste begin van Deltapoort was het HbR nog niet betrokken. Een respondent van het HbR geeft aan dat op uitnodiging van de gemeente Rotterdam het HbR als organisatie is gaan participeren binnen het netwerk. Hierbij wordt ook aangegeven dat het HbR zowel binnen het bestuurlijk overleg vertegenwoordigd is als ook binnen het ambtelijk overleg.

Volgens een respondent gaat van de drie benoemde thema's binnen de Deltapoort-agenda de aandacht binnen het HbR vooral uit naar het thema economie. Hij geeft aan dat het HbR hierbinnen begrip van de andere partners probeert te krijgen voor de havenbelangen en havenplannen. Volgens de respondent hadden de projecten CT en Dordtse Kil IV aan het begin van Deltapoort de hoogste prioriteit. De strategie van

8 het HbR is er volgens de respondent op gericht om de haven centraal te behandelen als economische drijfveer voor de regio. Hierbij is het volgens de respondent van belang dat de Rotterdamse haven zich kan blijven ontwikkelen, met als uiteindelijk doel de grootste, duurzaamste en veiligste haven van noordwest Europa te blijven.

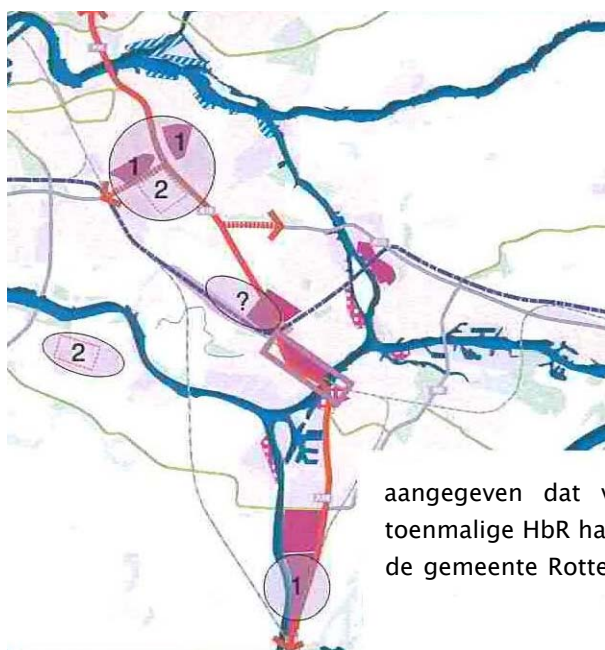
Volgens meerdere respondenten van de afdeling Public Affairs van het HbR staat voor deze organisatie vast dat Deltapoort een interregionaal publiek samenwerkingsverband is voor de behartiging van interregionale maatschappelijke belangen, respectievelijk voor de ontwikkeling van interregionale strategieën en de uitvoering van projecten. Het programma Deltapoort moet er volgens hen in eerste instantie voor zorgen dat de communicatie onderling wordt bevorderd, de samenhang wordt gewaarborgd en dat er initiatieven worden genomen waar anderen dat niet doen. Zij stellen daarnaast dat Deltapoort een Zuidvleugelproject is tegen 'verrommeling', een ruimtelijk orderingsvraagstuk en daarmee in de eerste plaats een maatschappelijk–bestuurlijk vraagstuk van en voor overheden. Daar waar nodig kan volgens hen het HbR als Overheids N.V. NV mogelijk behulpzaam zijn. Volgens de respondenten is Dordrecht/Drechtsteden samen met Rotterdam/Stadsregio Rotterdam als eerste aan zet. Diezelfde respondenten geven ook aan dat de organisatie in veel van de thema's en projecten een positie op de tweede rij inneemt. De mainpoort gerelateerde economie, in combinatie met bereikbaarheid heeft prioriteit voor het HbR.

Per functie van Deltapoort heeft het HbR de volgende positionering:

- ❖ Trekker van programma's en projecten: HbR geen onderwerp.
- ❖ Vergroting interregionaal bestuurlijk draagvlak: HbR onderwerpen Container Transferium en Dordtse Kil IV (voor een deel vervallen).
- ❖ Versterken ambtelijke samenwerking: HbR geen onderwerp.

5.2.2 Samenwerking

Volgens een respondent zijn de deelnemende gemeenten en regio's van belang voor de opgave van het Zuidvleugelproject Deltapoort. De provincie Zuid-Holland met daarbinnen het Zuidvleugelbureau is volgens deze respondent ook van groot belang voor het netwerk. Rotterdam/Stadsregio Rotterdam en Dordrecht/Drechtsteden zijn volgens hem belangrijk voor de verdere communicatie rondom een maatschappelijk–bestuurlijk vraagstuk. Mogelijk kan volgens de gesproken respondenten via deze communicatie een verdere invulling worden gegeven aan de vraagstukken. De provincie Zuid-Holland dient volgens een adviseur van het HbR via het Zuidvleugelbureau de projecten verder op zich te nemen. Daarbij vindt hij dat deze organisatie binnen de samenwerking dient te zorgen voor de regie en dient het de teugels aan te halen wanneer dit wenselijk is.



In het verleden (tot 2004) was het HbR nog het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam en maakte het nog deel uit van deze gemeente. Adviserende en leidinggevende respondenten binnen het HbR geven aan dat de organisatie door de verzelfstandiging een andere rol heeft moeten/kunnen aannemen. Het HbR moet en wordt nu volgens diezelfde respondenten gezien als Overheids N.V. Volgens hen heeft deze verandering van het HbR op vele vlakken situaties doen veranderen, waaronder in zijn omgeving. Er wordt door respondenten aangegeven dat voor de verzelfstandiging de relatie die het toenmalige HbR had met zijn omgeving gelijk was aan de relatie die de gemeente Rotterdam kende met haar omgeving. De relaties die

Rotterdam betrok of vormde waren ook de relaties waarmee het HbR werkte. Door de verzelfstandiging heeft het HbR volgens deze personen een eigen relatie met zijn omgeving gekregen.

Respondenten van het HbR stellen dat formeel gezien het netwerk een vrijwillig samenwerkingsverband is. Er kunnen juridisch bekeken geen rechten worden ontleend aan de uitspraken en afspraken die uit dit verband kunnen voortkomen. Besluitvorming kan volgens deze respondenten niet direct plaatsvinden binnen dit samenwerkingsverband. Het samenwerkingsverband moet volgens hen gezien worden als een informerend communicerend verband dat kan zorgen voor bestuurlijk draagvlak binnen de Zuidvleugel. Volgens een respondent vindt de besluitvorming plaats binnen Zuidvleugelniveau en de betreffende ministeries en de Tweede Kamer. Deze respondent geeft ook aan dat de organisatie het liefst deze weg rondom besluitvorming hanteert. Met deze insteek, die voor het HbR volgens de respondent geldt als routine, is het HbR volgens de respondent ook in het begin te werk gegaan binnen Deltapoort. Een afdelingshoofd meldt dat naar mate de samenwerking meer en meer vorm heeft gekregen, hij ziet dat de informele insteek binnen het Deltapoortnetwerk andere vormen aanneemt dan hoe het formele circuit volgens hem eigenlijk hoort te verlopen. Volgens deze respondent vindt besluitvorming mogelijk toch voor een deel plaats binnen het Deltapoortoverleg zelf.

Over de samenwerking op zich wordt binnen het HbR door de respondenten zelf verschillend gedacht. Een aantal van de respondenten binnen het HbR ziet voor de haven de markt als 'leading'. Locaties voor nieuwe activiteiten, zowel binnen het HIC als ook daarbuiten, worden volgens deze respondenten bepaald door de markt. Een deel binnen het HbR geeft zelf aan dat men, met de markt achter zich en de Rotterdamse haven als mainport voor de BV Nederland te kunnen projecteren, lichtelijk arrogant kan optreden, ook richting overheden. De respondenten geven in ieder geval aan dat voor het HbR geldt dat het eigenbelang voorop staat in elke situatie. En dat daarbij de voor het HbR gemaakte afspraken, zoals de rendementseis van 8,55%³⁵ worden nagestreefd. Een ander deel van de respondenten van het HbR geeft aan dat de markt ideeën en wensen mag hebben over wat voor hen van belang is, maar dat het HbR kijkt hoe deze zo goed mogelijk met de overheden kunnen worden gerealiseerd. Vooral wanneer deze overheden worden benaderd als medefinancier.

Het Container Transferium heeft binnen RandstadUrgent een UpR-status verkregen. In eerste instantie kwam volgens een adviseur vanuit dit oogpunt ook de vraag van het HbR waarom dit project benoemd werd binnen Deltapoort. De respondent geeft aan dat het HbR zich in eerste instantie afgevraagd heeft wat Deltapoort nog kan toevoegen aan dit project. Het HbR wilde volgens de respondent het liefst dit project zelf uitvoeren, in goed overleg met overheden en marktpartijen. Alblasterdam is volgens alle respondenten van het HbR de beste locatie voor het CT. Binnen deze locatie willen volgens een programmamanager ook meerdere marktpartijen mee investeren en kan de rendementseis van 8,55% behaald worden. Daarbij stelt hij dat voor het HbR deze locatie als beste geldt voor de doorstroom van goederen in oostelijke en westelijke richting. Meerdere respondenten geven aan dat er binnen de samenwerking op dit moment een moeizamere samenwerking met Dordrecht/Drechtsteden plaatsvindt met betrekking tot dit punt. Dordrecht/Drechtsteden ziet volgens de respondenten liever dat het CT wordt gerealiseerd binnen het Dordtse zeehavengebied. Een respondent van het HbR geeft daarbij aan dat de organisatie de Dordtse zeehaven wil meenemen binnen de overweging waar het CT geplaatst gaat worden, maar zij geeft ook aan dat dit nog steeds niet de ideale locatie is. Het HbR wil volgens haar een goede en

³⁵Het HbR stelt een rendementseis van 8,55% aan eigen investeringen.

vlotte doorstroom realiseren voor de (container-)binnenvaart, waarbij het achterland richting Duitsland en verder, zo goed mogelijk wordt gerealiseerd. Een CT op de juiste locatie is volgens haar daarbij van groot belang voor het HbR.

Meerdere respondenten van het HbR vinden de samenwerking met de provincie nog niet optimaal. Zij verwachten allen meer sturing vanuit deze partner. Daar waar knopen kunnen worden doorgehakt dient de provincie als programmaleider dat volgens een respondent ook te doen. Deze respondent geeft ook aan dat hij de opstelling van de provincie nog te slap vindt. Daardoor ontstaat volgens hem de kans dat onderwerpen telkens opnieuw besproken kunnen worden en concrete afspraken uitblijven. Een tweede respondent merkt daarbij op dat projecten daardoor onnodig vertraging oplopen. Volgens beide respondenten behoort deze taak toe aan de provincie en deze wordt op dit moment niet voldoende uitgevoerd.

Verder vinden meerdere respondenten dat het HbR er binnen de samenwerking is voor de belangen van de haven. Dat is volgens hen de taak van het HbR en daar dient het bedrijf/de afdeling zich voornamelijk mee bezig te houden. Deze respondenten stellen dan ook dat het HbR als partner niet direct mee hoeft te doen met onderwerpen van de gemeente. Onderwerpen die niet van toepassing zijn voor het HbR en zijn haven dienen volgens deze respondenten niet direct aandacht te krijgen van het HbR.

5.2.3 Verwachtingen en verbeteringen

Volgens enkele respondenten binnen het HbR kunnen binnen het samenwerkingsverband de projecten vlotter worden behandeld. Hiermee bedoelen zij dat het samenwerkingsverband slagvaardiger kan worden en moet worden. De programmamanager die geleverd wordt door de provincie heeft hierin een belangrijke taak. Deze dient volgens een adviserend respondent de lijnen uit te zetten en aan te geven waar men staat en wat er wordt verwacht van de verschillende organisaties.

Deltapoort kan volgens het afdelingshoofd communicatief en informatief slagvaardiger worden als afstemmingsorgaan. Volgens hem en andere respondenten is daarbij van belang dat de verschillende partners binnen het netwerk zich goed oriënteren op de bestaande projecten binnen Deltapoort. Ook moeten zij bekijken hoe het er voor staat en wat er moet gebeuren om het snel te realiseren. Daarbij is het ook van belang dat projecten worden begeleid door de organisatie die het dichtste bij het project staat. Zij is volgens de respondenten verantwoordelijk voor de voortgang van het project. Door een snelle en gerichte aanpak van diegenen die er over gaan, kan er eerder besluitvorming plaatsvinden binnen het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel en in de 'Kamer' stelt een respondent. Verder geven alle respondenten aan dat het voor het gehele netwerk van groot belang is dat alle partners 'de tijd van aftasting' snel verlaten en verder gaan met de afstemming rondom de bestaande en lopende projecten.

Meerdere respondenten geven toch ook aan dat er gaandeweg het proces rondom Deltapoort een verschuiving te zien is binnen het overleg. Deltapoort was volgens deze respondenten in eerste instantie een interregionaal bestuurlijk samenwerkingsvehikel, waarin bestuurders uit de regio's in de Zuidvleugel van de Randstad elkaar ontmoetten en interregionale problematiek binnen dit gebied goed bespreken. Binnen deze opvatting zagen de respondenten zelf Deltapoort als een mogelijk 'vehikel' om bestuurlijk draagvlak te verwerven voor de oplossing van havenproblemen zoals bereikbaarheid en ruimtenood. De problematiek wordt volgens een afdelingshoofd besproken binnen Deltapoort en daarbij wordt er steeds meer gewerkt aan mogelijke besluitvorming rondom

de problematiek in het netwerk zelf. Volgens hem is deze ‘stap verder’ bij de andere partners steeds meer waar te nemen. En mogelijk moet het HbR volgens hem hier op inspelen binnen het netwerk. Dit zou volgens hem een verandering moeten zijn die het HbR zelf moet uitvoeren om het netwerk beter te laten functioneren.

Toch is de verwachting van respondenten dat, wanneer er meer projecten worden gerealiseerd binnen Deltapoortverband, Deltapoort mogelijk kan uitgroeien tot een kader waarbinnen havengebonden dan wel havengerelateerde projecten worden ontwikkeld en uitgevoerd.

De programma-aanpak rondom Deltapoort is op dit moment nog te onduidelijk en te algemeen verwoord volgens meerdere respondenten. Projecten zijn wel benoemd, maar de verdere invulling er van laat te lang op zich wachten, meldt een respondent. Dit heeft volgens de respondent negatieve gevolgen voor de ontwikkelingen rondom Deltapoort. Het merendeel van de respondenten stelt daarbij dat snelheid is gewenst bij bepaalde projecten die van belang zijn voor de ontwikkeling van de Rotterdamse haven. De respondenten vinden dat de aanpak meer van bovenaf begeleid zal moeten worden, om snelheid te bevorderen.

Om bestuurlijke complexiteit het hoofd te bieden, moeten volgens meerdere respondenten binnen het HbR projecten binnen Deltapoort verdeeld worden onder de verschillende partners. Verantwoordelijkheid valt hierbij onder de organisatie die het project uitvoert. Er is dan onderling duidelijkheid over wie waar over gaat en er kan volgens deze respondenten orde aangebracht worden binnen de bestuurlijke drukte.

5.3 Gemeente Dordrecht / Drechtsteden

5.3.1 Strategie en visie van de organisatie

Volgens meerdere gesproken respondenten van Dordrecht/Drechtsteden (de organisatie) staat vast dat Deltapoort een verrijking is voor de regio rondom Dordrecht en Rotterdam. Het gebied waarin deze partijen verkeren is volgens hen sterk verrommeld. Dit gaat ten koste van het woonmilieu en leefgebied voor de bevolking. Daarbij geeft een respondent ook aan dat de economische groei voor het gebied beter moet worden, wil het gebied vitaal blijven. Men heeft er dan ook bij de provincie en het rijk op aangedrongen de mogelijkheid te creëren om iets te doen aan deze verrommeling. Daarbij is volgens een respondent door de organisatie ook richting de gemeente Rotterdam en de Stadsregio Rotterdam aangegeven dat het gebied rondom Dordrecht/Drechtsteden van groot belang is voor de verdere groei van Rotterdam en haar randgemeenten. Een burgemeester en andere respondenten geven daarbij aan dat het project Deltapoort vermeld wordt binnen ‘RandstadUrgent 2040’ als 33^e punt.

Eén respondent geeft aan dat de organisatie samen met de andere partners binnen Deltapoort ervoor wil zorgen dat het gehele gebied zich goed kan ontwikkelen. Meerdere respondenten hebben daarbij aangegeven dat de positie van het gebied ten opzichte van de andere gebieden binnen de Randstad achter loopt. Er moet volgens respondenten uit de organisatie een goede balans gevonden worden tussen aan de ene kant economische ontwikkeling binnen het gebied en aan de andere kant een goed leefklimaat voor de burgers die wonen in dit gebied. Wanneer dit behaald kan worden, kan de gehele regio hier van profiteren en werpt dat voor iedereen zijn vruchten af volgens diezelfde respondenten. Op dit moment ontbreekt deze balans volgens enkele respondenten. Een respondent uit de Drechtsteden geeft aan dat de organisatie veel te lijden heeft onder de vele soorten verkeersstromen binnen hun gebied. Deze verkeersstromen zijn de aan- en afvoerroutes

richting Rotterdam en de Rotterdamse haven. Het leefklimaat en de economische ontwikkelingen binnen het Deltapoort-gebied stoppen volgens deze respondent niet bij de grenzen van een gemeente of een benoemde regio. De vraagstukken die ontstaan rondom deze onderwerpen dienen volgens diezelfde respondent dan ook besproken te worden binnen een groter schaalniveau. Rotterdam en Dordrecht en de daarbij aansluitende gemeenten zijn afhankelijk van elkaar en kunnen volgens de respondent niet langs elkaar heen blijven werken.

Meerdere respondenten uit de organisatie zien het interregionale netwerk dan ook als een noodzakelijk platform. Het samengestelde platform bevat volgens alle respondenten de juiste partners om de benoemde vraagstukken in Deltapoort te kunnen behandelen. Deze respondenten geven aan dat zij iedere deelnemende organisatie binnen het samengestelde netwerk als gelijkwaardig zien. Deze respondenten geven ook aan dat voor hen vast staat dat Deltapoort een belangrijk interregionaal platform kan worden waarbij in de nabije toekomst nieuwe projecten kunnen worden geformuleerd binnen dit schaalniveau. Volgens een wethouder uit het gebied wil Drechtsteden alle aandachtspunten die binnen dit schaalniveau besproken kunnen worden daar ook binnen plaatsen. Hij verwacht ook van de andere deelnemende partners dat zij dit ook zullen doen. De wethouder geeft zelf aan dat hij Deltapoort als een platform ziet waarmee een vuist kan worden gemaakt richting 'Den Haag'. Bij breed gedragen plannen, die voort kunnen komen uit Deltapoort, is de slagingskans binnen de betreffende ministeries groter, volgens deze wethouder. Hierdoor kan er volgens hem snellere vooruitgang worden geboekt binnen het Deltapoort-gebied. Dit zal dan volgens diezelfde persoon ten goede komen aan het leefklimaat en de economische ontwikkeling binnen dit gebied.

5.3.2 Samenwerking

Respondenten geven aan dat de organisatie vanaf de start betrokken is bij het project Deltapoort. Daarbij geven twee respondenten aan dat er in eerste instantie vooral contact geweest is tussen de gemeente Rotterdam, Stadsregio Rotterdam en de provincie Zuid-Holland (mede Bureau Zuidvleugel). Dit zijn volgens deze respondenten de publieke partijen die bestuurlijke bevoegdheden hebben binnen het genoemde gebied. Zij geven ook aan dat, doordat de Rotterdamse haven met al haar activiteiten een groot stempel drukt op de economie, het ook van belang is dat deze partij vertegenwoordigd is binnen dit platform. Respondenten geven daarbij aan dat op aanraden van de gemeente Rotterdam het HbR benaderd is om deel te nemen aan Deltapoort.

De totstandkoming van dit overlegplatform wordt volgens meerdere respondenten als een ware omslag binnen het bestuurlijke overleg gezien. Volgens deze respondenten uit de organisatie had een aantal jaren geleden niemand deze samenwerking echt voor ogen gezien. Meerdere respondenten melden daarbij ook dat de gemeenten Rotterdam en Dordrecht geen oog hadden voor elkaar. Daarbij geven zij mede aan dat volgens hen iedere partij op dat moment zijn eigen koers had en daarbij niet direct op de andere partijen lette. Volgens een beleidsmedewerkster is de provincie en het Zuidvleugelbureau prioriteit gaan stellen aan het gebied Deltapoort. Ook Dordrecht ging volgens enkele respondenten uit de gemeenten inzien dat men niet om de gemeente Rotterdam heen kon. Op het gebied van ruimtelijk-economische ontwikkeling, arbeidsmarkten, onderwijs, recreatie- en natuurontwikkeling, woningbouwontwikkeling, culturele identiteit en bereikbaarheid heb je als verschillende gemeenten met elkaar van doen, melden deze respondenten. Zij geven daarbij aan dat als Dordrecht/Drechtsteden verbetering wil voor haar eigen leefklimaat en economische ontwikkeling, de samenwerking moet worden gezocht met andere belanghebbende partijen.

Op dit moment neemt volgens alle respondenten de organisatie deel aan alle overlegstructuren die plaatsvinden binnen Deltapoort. Zij geven ook aan dat via vastgestelde overlegsituaties de verschillende projecten binnen Deltapoort worden besproken. Volgens de burgemeesters en wethouders die zijn gesproken, staat voor de organisatie vast dat wat er wordt besproken en afgesproken binnen Deltapoort, wordt voorgedragen binnen het BPZ. Zij geven daarbij aan dat de organisatie binnen Deltapoort op zoek is naar een gedragen oplossing voor de verschillende projecten. Daarbij is het volgens hen van belang dat er naar de samenhang van de verschillende projecten wordt gekeken. Dat Deltapoort formeel gezien geen juridische basis heeft, neemt volgens deze respondenten niet weg dat wat er wordt afgesproken binnen dit overleg, mag worden gezien als besluitvorming. Doordat vanuit de Zuidvleugel prioriteit is gesteld aan het project Deltapoort, zien deze respondenten dat als steun in de rug om binnen Deltapoort al te werken aan besluitvorming. Zij melden ook dat binnen het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel en de desbetreffende ministeries deze gang van zaken wordt gestimuleerd. Respondenten uit de organisatie geven aan dat niet alle deelnemende partijen binnen Deltapoort vinden dat gedragen uitkomsten binnen Deltapoort aangedragen kunnen worden als 'directe' besluitvorming. Hierbij noemen zij het HbR als partij die deze gang niet direct ondersteunt.

Verder melden enkele respondenten uit de organisatie dat binnen de samenwerking van Deltapoort de deelnemende partijen zich voor een deel verschillend opstellen. Volgens hen stelt de gemeente Rotterdam/Stadsregio Rotterdam zich open op binnen het overleg. Wel merken diezelfde respondenten op dat de gemeente Rotterdam zich nog af en toe gedraagt als 'de grote broer' binnen het overleg. Hierbij geeft een respondent uit Dordrecht aan dat de organisatie mede hierdoor nog het gevoel heeft dat men nog niet helemaal serieus kijkt naar de (congestie-)problemen waarmee Dordrecht te maken heeft en kan krijgen als er niets gebeurt. Rotterdam ziet volgens hem wel goed in dat zij Dordrecht en de andere gemeenten binnen de Drechtsteden nodig heeft voor haar eigen ontwikkeling.

Meerdere respondenten geven aan dat zij op dit moment een moeizamere relatie zien binnen het netwerk met het HbR. Volgens hen wil het HbR nog niet direct het belang van Deltapoort inzien voor zijn eigen organisatie. Wel geven deze respondenten aan dat zij onderkennen dat het HbR wel een deelnemende partij is met een andere achtergrond en andere agenda. Maar volgens hen wil dat nog niet betekenen dat Deltapoort niets kan betekenen voor het Havenbedrijf en de Rotterdamse haven. Deze respondenten geven ook aan dat zij het HbR vooral binnen Deltapoort zien optreden om zijn eigen belangen te verkondigen en daarvoor begrip te krijgen bij de andere partners. Hierdoor is volgens hen het gevoel binnen Dordrecht/Drechtsteden gewekt dat het HbR de diversiteit waarmee publieke partijen te maken hebben niet voldoende aanvoelt of wil aanvoelen. Daarnaast melden zij dat zijzelf en anderen uit de organisatie enig wantrouwen richting het HbR kennen. Dit wantrouwen is in de loop der jaren ontstaan en weegt volgens hen mee binnen de overleggen van Deltapoort. Respondenten uit de gemeente Dordrecht geven aan dat zij leven met het gevoel dat het HbR de gemeente en de verdere regio gebruikt als afvalputje van de Rotterdamse haven. "Alles wat niet past binnen de Rotterdamse haven, wordt getracht ergens anders te plaatsen, waaronder binnen de regio Dordrecht" meldt een respondent.



10

Volgens een respondent uit Dordrecht is er nu binnen Deltapoort een discussie gaande over de locatie van het te plaatsen Container Transferium (CT). Het HbR heeft daarbij een locatie voor ogen binnen Alblasterdam. De gemeente Dordrecht ziet datzelfde Container Transferium liever binnen de Dordtse zeehavens. Ook rond dit project binnen Deltaport is er volgens de respondent sprake van wantrouwen richting het HbR. Los van waar het CT nu wel of niet gaat komen, willen volgens meerdere respondenten Dordrecht en Drechtsteden graag weten wat nu precies zo'n CT inhoudt. Zij willen weten wat het betekent voor de omgeving en wat het betekent voor de werkgelegenheid. Op deze vragen krijgt de organisatie volgens deze respondenten niet voldoende informatie vanuit het HbR. Dit wantrouwen rondom het HbR focust zich volgens een respondent uit Dordrecht nu vooral op de vraag: "waar zijn we aan toe met het HbR en zijn ontwikkelingen?" Volgens deze respondent en anderen heerst er binnen de verschillende gemeenten van Drechtsteden het gevoel dat bepaalde onderwerpen die van groot belang zijn voor het HbR, liever niet worden besproken binnen Deltapoort.

5.3.3 Verwachtingen en verbeteringen

Respondenten uit de organisatie geven aan dat zij verwachten dat in de toekomst Deltapoort een belangrijk besluitvormend platform blijft, waarin de projecten worden behandeld die het gehele gebied tussen Rotterdam en Dordrecht sterker kunnen maken. Hierdoor kan er volgens hen uiteindelijk gewerkt worden naar het doel om één van de sterkste economische gebieden te zijn in Nederland. Volgens diezelfde respondenten moet er telkens worden gekeken welke projecten moeten worden behandeld. De idee erachter is dat wanneer er vanuit Deltapoort goed gedragen plannen worden gepresenteerd richting de provincie en het rijk, de regio op de kaart komt en blijft.

Respondenten uit Dordrecht/Drechtsteden verwijten zichzelf dat er binnen de organisatie nog te weinig wordt gekeken naar de langere termijn visie. Dit moet verbeterd worden vinden zij, zodat er nog beter resultaat kan worden neergezet. Verder vindt een wethouder uit de organisatie dat zij

nog te vaak de ‘tweede viool’ hebben gespeeld t.o.v. de andere organisaties en hij wil dan ook dat de organisatie meer van zich laat horen.

Volgens respondenten uit zowel Dordrecht als Drechtsteden, is het goed dat de provincie de programma-aanpak ter hand heeft genomen. Zij geven aan dat de provincie daar waar het nodig is stuurt en de verdere invulling over laat aan de andere betrokken partijen. Dit is volgens hen een juiste opstelling, want hierdoor kan volgens hen een resultaat ontstaan dat afkomstig is van de direct betrokken partijen en dat ook wordt gedragen door deze partijen.

Volgens het merendeel van de gesproken respondenten kan er meer synergie gerealiseerd worden naarmate alle betrokken partijen willen inzien dat je vandaag de dag de kans hebt om binnen zo'n platform iets te realiseren voor iets dat plaatsvindt in je directe omgeving. Je kunt volgens hen gezamenlijk de problemen benoemen en aankaarten bij de provincie en het rijk, en daarna zelf de oplossing bedenken. Hierdoor geef je volgens diezelfde respondenten zelf meer sturing en kunnen processen sneller verlopen.

Volgens de gesproken respondenten kan de bestuurlijke drukte worden tegengegaan wanneer we in staat zijn om de problematiek zo goed mogelijk te plaatsen binnen de platforms die we nu kennen. En het is volgens hen van belang dat er daarbij niet wordt gezocht naar gedeelde verantwoordelijkheid over de projecten. Er moet volgens hen juist binnen zo'n platform/netwerk door de verschillende partijen worden meegedacht, om te zorgen dat de desbetreffende partij zijn of haar verantwoordelijkheid zo goed mogelijk kan nemen.

5.4 Gemeente Rotterdam / Stadsregio Rotterdam

5.4.1 Strategie en visie van de organisatie

Volgens een leidinggevende respondent uit de gemeente Rotterdam was het netwerk Deltapoort nooit van de grond gekomen als de gemeente Rotterdam het vorige college van B&W nog had. In ieder geval zou de gemeente Rotterdam onder dit college nooit zelf hebben meegedaan. Volgens hem was in deze tijd de aandacht vanuit de gemeente Rotterdam vooral gericht op de gemeente zelf en de Stadsregio Rotterdam. Er waren vóór het genoemde college wel al ideeën over mogelijke samenwerking tussen Rotterdam – Dordrecht en de steden daartussen. Alleen tot 2006 zijn de ideeën over een verdere samenwerking nooit uitgewerkt.

Een andere respondent geeft aan dat door het stadsregioplan, genaamd ‘RR2020’, gepubliceerd door de Stadsregio Rotterdam, de ideeën hierover verder tot uitwerking kwamen. Daarbij heeft volgens de respondent de provincie gezorgd voor een extra duw in de rug. De respondent geeft ook aan dat er in het eerste Randstadurgent programma nog onvoldoende waarde gehecht werd aan het gebied tussen Rotterdam en Dordrecht. Daarbij geeft hij ook aan dat volgens hem de organisatie in eerste instantie ook onvoldoende waarde hechtte aan het plan Deltapoort. Maar er kwam door de inzet van Prof. R. Bakker meer aandacht voor Deltapoort. Uiteindelijk is Deltapoort opgenomen binnen RandstadUrgent 2040 en dat is volgens een respondent uit Rotterdam een belangrijke mijlpaal voor de projecten binnen het Deltapoort platform als ook specifiek voor de deelnemende partijen.

Een respondent uit Stadsregio Rotterdam geeft aan dat de Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR) er het laatste decennium voor heeft gezorgd dat grootstedelijke problematiek eerder wordt besproken op een groter schaalniveau, mede op aandringen van rijk en provincies. De latere

uitbreiding van de WGR status naar de WGR+ status³⁶ brachten nog meer taken richting deze besturen. Dit betekent volgens hem voor de gebieden tussen Rotterdam en Dordrecht, dat daar afstemming plaatsvindt o.a. tussen de Stadsregio Rotterdam en de Drechtsteden.

De Rotterdamse directeur geeft mede aan dat de Stadsregio Rotterdam te klein werd voor de problematiek waarmee de stad te maken kreeg. De Stadsregio is destijds gevormd rondom de contouren van de Rotterdamse haven. Vandaag de dag is de Rotterdamse haven nog steeds van grote waarde voor de stad, maar heeft de stad naast de haven als economische bron ook een andere stadseconomie ontwikkeld. Deze economie draait voor een groot gedeelte los van de havenactiviteiten. De stad Rotterdam had vroeger vooral te maken met problematiek en uitdagingen rondom de oost-westelijke ligging van de haven. Steeds meer komen de stad en de regio voor uitdagingen te staan die meer tussen Den Haag en Dordrecht liggen. Mede door deze economische verschuiving en de gedecentraliseerde taken vanuit het rijk en de provincie heeft men volgens de directeur de aansluiting gezocht met Dordrecht/Drechtsteden in het Deltapoortverband. De Rotterdamse haven is volgens hem daarnaast nog steeds van onschatbare waarde voor de stad en de totale regio. Om deze reden wilde volgens hem de gemeente Rotterdam dat 'de' vertegenwoordiger en belangenbehartiger van de Rotterdamse haven deelnam aan Deltapoort.

De rol van gemeente Rotterdam en Stadsregio Rotterdam binnen het netwerk Deltapoort is volgens respondenten uit de organisatie gelijk aan die van Dordrecht en Drechtsteden. Men zit er als vertegenwoordiger van de publieke belangen. Er wordt volgens hen door de organisatie gestreefd naar een goed leefklimaat waarin de middenklasse ook weer is terug te vinden rondom de gemeente Rotterdam en daarnaast wil men een gezonde economie binnen het studiegebied creëren. Dit moet voor de organisatie zorgen voor een juist evenwicht tussen welzijn en welvaart, waardoor Rotterdam en de gebieden er omheen belangrijk zijn voor 'de BV Nederland' en 'Europa'. Strategisch gezien willen de gemeente Rotterdam en de Stadsregio Rotterdam samen met de directe partners, zelf plannen ontwikkelen, voordragen en uitvoeren. Een respondent uit de gemeente



11 Groen-blauwe en recreatieve ontwikkeling

Rotterdam zegt daarbij, dat de gemeente met de andere organisaties als geen ander weten wat er speelt binnen het gebied en wat er nodig is.

5.4.2 Samenwerking

Volgens gesproken respondenten zijn de partijen die zich nu hebben gecommitteerd aan het netwerk Deltapoort, de partijen die passen bij de projecten die zijn verbonden aan Deltapoort. De respondenten geven aan dat kennisuitwisseling plaatsvindt tussen de verschillende partijen binnen formele en informele gesprekken. Financieel gezien heeft iedereen dezelfde inleg gedaan, daarnaast roosteren de verschillende organisaties ambtelijke krachten in.

Een respondent uit de gemeente Rotterdam geeft specifiek aan dat

³⁶“Onder 'plusregio' wordt verstaan een regionaal openbaar lichaam met wettelijke taken, dat op uitnodiging van Gedeputeerde Staten door de besturen van de gemeenten in een gebied met stedelijke kenmerken bij gemeenschappelijke regeling is ingesteld met het oog op de oplossing van de regionale afstemmingsproblematiek.” (bron:www.stadsregios.nl)

de ingeslagen weg van samenwerking ook een gevolg is van de ingeslagen weg rondom het rijk, de provincie (Zuidvleugel) en de gedachte over de Randstad. Als steden moet je volgens hem meegaan met de ontwikkeling van de Randstad. Volgens hem wil de Randstad met daarbij het Bureau Zuidvleugel af van het denken per gemeente en bekijkt zij eerder iets in het licht van een regio of zelfs groter. Volgens meerdere respondenten wordt er bij het formuleren van de problematiek gekeken binnen welk schaalniveau dit het beste kan worden behandeld. De respondenten geven daarbij aan dat het voor de desbetreffende organisaties ook niet altijd duidelijk is waar wat besproken gaat worden. Vastliggende onderhandelingswegen en -patronen zijn volgens hen aan het vervagen. Nieuwe patronen worden ontdekt door de organisatie en die kunnen mogelijk weer nieuwe vastigheid bieden wanneer het gaat over samenwerking tussen actoren.

Respondenten uit de organisatie geven aan dat alle deelnemende partijen belang hebben bij het gebied en met elkaar een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie hebben. De samenwerking is nog pril en echte resultaten qua opgeleverde projecten zijn er dan ook nog niet. Er wordt door de respondenten aangegeven dat het nog een spel is waarbij veel wordt afgetast. Aan directe afbakening met 'spelregels' wordt ook niet 1, 2, 3 gedacht volgens een respondent uit de Stadsregio. Het is volgens hem daarbij geen geheim dat de relatie Rotterdam-Dordrecht tot voor kort nog zeer koud aanvoelde. Het feit dat er binnen Deltapoort wordt samengewerkt wil nog niet zeggen dat de relatie tussen beide direct hartstochtelijk is te noemen. "Aftasten, aftasten en aftasten", daar komt het op dit moment op neer meldt hij. Er moet door beide organisaties weer een vertrouwensrelatie worden opgebouwd wil men in de toekomst spijkers met koppen kunnen slaan. Het voordeel van de twee organisaties is dat er op dit moment volgens een respondent uit de gemeente Rotterdam binnen beide besturen personen aanwezig zijn die de samenwerking een kans willen geven. Volgens hem willen zowel Rotterdam als Dordrecht de problematiek en de kansen tussen beide steden aanpakken en wel gezamenlijk. De samenwerking is er volgens hem op gericht om echt die projecten te behandelen die een interregionaal-karakter kennen. De zeven benoemde projecten hebben dit karakter volgens de respondenten en zijn dan ook als eerste ingeschaald binnen dit schaalniveau.

De gemeente Rotterdam en Stadsregio Rotterdam vinden het volgens de respondenten beide een goede zaak dat het HbR deelneemt aan Deltapoort. Doordat de belangen van de Rotterdamse haven kunnen afwijken van de belangen van bepaalde publieke actoren, is het volgens deze respondenten verstandig om het hierover met elkaar te hebben.

Respondenten uit de gemeente en de Stadsregio geven aan dat de haven als mainport van Nederland een niet weg te denken drijfveer binnen de Nederlandse economie is. Volgens een Rotterdamse respondent wil dat niet direct zeggen dat het havenbedrijf alleen moet communiceren rondom de term 'mainport van Nederland'. Fysiek gezien vinden de meeste activiteiten nog altijd plaats binnen de grenzen van de partners uit Deltapoort. Ondervraagde respondenten geven ook aan dat het grootste deel van de werknemers van de haven binnen dit gebied wonen. En, dat ontwikkelingen die ontplooid dienen te worden voor mogelijk verdere groei van de haven vaak zullen plaatsvinden binnen de stadsgrenzen, regiogrenzen of interregionale grenzen. De voorbeelden MV2 en het CT worden aangegeven. Mede om deze redenen vinden respondenten uit zowel de Stadsregio Rotterdam als de gemeente Rotterdam dat het Havenbedrijf Rotterdam volledig moet meedoen binnen de samenwerking.

"De samenwerking is er voor gemaakt om met elkaar oplossingen te bedenken die de regio als geheel kunnen versterken", zegt een respondent uit de Stadsregio. Volgens hem is het havenbedrijf teveel bezig met het krijgen van begrip voor de eigen plannen van de haven en denkt het HbR te weinig mee met de problematiek die daaromheen in het algemeen speelt voor de regio. Alleen gaan

voor je eigenbelangen binnen een samengesteld netwerk is niet verstandig, volgens respondenten uit zowel Rotterdam als uit de Stadsregio.

Alle respondenten geven aan dat er binnen Deltapoort wordt gezocht naar een gedragen oplossing voor de verschillende projecten. Deze uitkomsten worden vanuit Deltapoort voorgedragen aan het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel. Dit platform zal volgens deze respondenten, wanneer het nodig is, de desbetreffende ministeries overtuigen dat het voorstel breed gedragen wordt en ook de goedkeuring krijgt vanuit het bestuurlijk platform. Formeel gezien vindt de besluitvorming dan nog wel plaats via de oude hiërarchische lijnen, maar het voorstel, de besluitvorming en de daaraan gekoppelde uitvoering vinden eigenlijk op het schaalniveau van Deltapoort plaats volgens de directeur uit Rotterdam.

Ook geeft de directeur aan dat vandaag de dag besluitvorming wordt getest aan de hand van een zogenaamde ‘maatschappelijke kosten baten analyse’ (MKBA). Hierin wordt gekeken of bepaalde overheidsinvesteringen een maatschappelijk gewenst resultaat creëren. Volgens de respondent uit de gemeente, maar ook volgens een respondent uit de Stadsregio, is het daarom voor het Havenbedrijf interessanter om actiever mee te doen binnen het overleg, dan zelf de weg richting de provincie en de ministeries te bewandelen als het een project is dat te plaatsen valt binnen Deltapoort. Eén van de gesproken respondenten geeft aan dat op het moment dat een plan van het HbR ten koste gaat van bijvoorbeeld het leefklimaat van een deelnemende Deltapoort gemeente, het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel dit dan kan aanklaarten via een negatieve MKBA. Dit zou volgens de respondent betekenen dat het rijk niet meer direct investeert in het plan van het HbR, omdat het mogelijk niet voldoende bijdraagt aan de ontwikkeling van de maatschappij binnen het gebied. Volgens diezelfde respondent is de weg via Deltapoort voor plannen van het HbR die hierbinnen vallen, de kortste route met de meeste kans op een efficiënte besluitvorming en ontwikkeling. Respondenten uit de gemeente en de Stadsregio zouden dit graag verder willen terugzien binnen de samenwerking.



5.4.3 Verwachtingen en verbeteringen

Rotterdam en de Stadsregio Rotterdam verwachten volgens de respondenten, dat Deltapoort in de toekomst een nieuwe schaal kan vormen voor de juiste afstemming van interregionale vraagstukken voor deelnemende organisaties. De samenwerking moet nog verder groeien en resultaten afleveren, maar zij geven aan dat de start naar meer proeft.

Zelf werkt de gemeente Rotterdam er volgens een respondent samen met de Stadsregio Rotterdam aan dat beide organisaties over ‘regeringsperiodes’ heen gaan kijken, denken en werken. Hierdoor zouden er volgens hem echte lange termijnplannen kunnen worden gerealiseerd. Deze kunnen er voorzorgen dat er een goed fundament voor de gehele regio kan komen.

12 Infrastructuur vs kwaliteit leefomgeving: externe veiligheid

Er wordt door meerderen aangegeven dat men binnen de

organisatie tevreden is over het feit dat de programmamanager wordt geleverd door de provincie Zuid-Holland. Een juiste afstemming tussen de verschillende deelnemende organisaties is van belang, maar volgens de respondenten zou de provincie Zuid-Holland zeker meer kunnen doen aan de rol van trekker van het programma Deltapoort. Er moet volgens respondenten uit de Stadsregio Rotterdam nu worden gekeken naar de punten en momenten waarop er stappen vooruit kunnen worden gezet. De aandacht is er volgens hen nu nog, maar als dit te lang op zich laat wachten verslapt de aandacht en raak je deze kwijt. Zij vinden dat er dus stappen dienen te worden gezet binnen de programma-aanpak.

Beide respondenten uit de gemeente Rotterdam willen graag dat Dordrecht/Drechtsteden niet telkens de slachtofferrol opzoekt. Wanneer er niet steeds wordt terug gekeken, maar vooral vooruit gedacht wordt levert dat waarschijnlijk meer synergie op volgens hen. Daarnaast wensen zij dat het HbR niet alleen maar naar het eigenbelang blijft kijken, maar ook mee durft te denken binnen het geheel waarvoor Deltapoort kan staan. In ieder geval hopen zij dat het HbR meer begrip kan tonen voor de gevoeligheden die kunnen spelen binnen gemeenten. Het gaat daarbij vooral om het vraagstuk: economie vs. leefklimaat. Alle respondenten stellen dat wanneer er onderling meer begrip kan komen voor de situaties van elkaar, er ook hier synergie uit voortvloeit.



De respondenten geven daarbij aan dat de mogelijkheid die hen wordt geboden door de problematiek binnen de kern (Deltapoort) te kunnen benoemen, te bespreken en te bestrijden, hen in staat stelt om beter met de bestuurlijke complexiteit om te gaan. Zij geven daarbij mede aan dat hierdoor ook een betere invulling naar eigen wensen kan worden gerealiseerd.

5.5 Provincie Zuid-Holland

5.5.1 Strategie en visie van de organisatie

De gesproken respondenten geven aan dat de provincie Zuid-Holland het gebied binnen het Zuidvleugel-zuid gedeelte weer wil voorzien van kwaliteit. Volgens hen hebben verschillende studies, waaronder de structuurvisie 2020 provincie Zuid-Holland en de Zuidvleugelvisie 'Motor in de Delta', aangegeven dat er binnen dit gebied een gebrek aan samenhang is ontstaan. De respondenten geven allen aan dat doordat de samenhang binnen dit gebied ontbreekt niet het optimale rendement wordt behaald qua economische ontwikkeling en leefkwaliteit. Hierdoor mist volgens hen dit gebied de

concurrentieslag met de andere grootstedelijke gebieden.

De programmamanager geeft aan dat Deltapoort in eerste instantie is opgezet als een vrijblijvend overlegorgaan, waarin de provincie en de Zuidvleugel participeerden met daarnaast de gemeente Rotterdam, Stadsregio Rotterdam, de gemeente Dordrecht, Drechtsteden en het Havenbedrijf Rotterdam N.V. Het overlegorgaan Deltapoort werd door de provincie vertaald als een interregionaal publiek samenwerkingsverband voor de behartiging van interregionale maatschappelijke belangen. Binnen dit overleg zou volgens de respondent ook plaats zijn voor mogelijke ontwikkeling van interregionale strategievorming en uitvoering van projecten. Doordat er vanuit de Zuidvleugel een bestuurlijke prioriteit is toegekend aan het programma Deltapoort, is er in mindere mate nog sprake van een vrijblijvend overleg volgens deze respondent. De respondent stelt ook dat voor de Zuidvleugel het Deltapoort-gebied van onschatbare waarde is voor een goede concurrentiepositie, te vergelijken met de Zuid-as rondom Amsterdam. Om deze concurrentiepositie terug te krijgen en te behouden, is het volgens een andere respondent van belang dat er op interregionaal gebied samenhang ontstaat waardoor leefomgeving en economie elkaar kunnen versterken.

Binnen Deltapoort levert de provincie de projectmanager, neemt men deel aan het ambtelijke en bestuurlijk overleg en is men vertegenwoordigd binnen het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel. Daarnaast geeft de programmamanager zelf aan dat de organisatie, daar waar het nodig is binnen Deltapoort, de contacten met de desbetreffende ministeries onderhoudt. In de rol van de programmamanager probeert de provincie de communicatie onderling te vergroten en begeleidt zij, daar waar nodig, enkele lobbytrajecten. Binnen deze positie probeert de provincie volgens de respondenten ook de gewenste kwaliteit per onderwerp binnen Deltapoort te formuleren. Daarbij geeft de programmamanager aan dat zij de onderlinge samenhang van de projecten wil benoemen om van daaruit te kunnen aansturen. Deze onderwerpen dienen volgens de respondent wel vanuit de partners van Deltapoort naar voren te komen. De invulling gebeurt gezamenlijk.

De programmamanager geeft aan dat het voor haar lastig is om gezamenlijk de samenhang te vinden en te benoemen. Volgens haar komt dit aan de ene kant door de verschillende partners en aan de andere kant door de al bestaande projecten die binnen het programma zijn benoemd.

5.5.2 Samenwerking

Volgens de respondenten zijn de gemeente Rotterdam, Stadsregio Rotterdam, de gemeente Dordrecht, regio Drechtsteden en het Havenbedrijf Rotterdam N.V. de juiste partijen voor het netwerk rondom het programma Deltapoort. Alle partijen kunnen bijdragen aan de betere concurrentiepositie van het gebied. Een respondent benadrukt daarbij dat een samenwerking hierbij van groot belang is om een goed leefklimaat te realiseren dat de economische ontwikkelingen in het gebied stimuleert en vice versa.

De respondenten geven aan dat kennisuitwisseling gebeurt via vastgestelde overlegstructuren, met als eindverantwoordelijk bestuur het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel. Daaronder functioneren volgens deze respondenten het bestuurlijke kernteam en het ambtelijke kernteam. De programmamanager geeft aan dat volgens haar vaststaat dat de verschillende partners als gelijkwaardig worden beschouwd. Daarin geeft zij wel aan dat de provincie de bijzondere positie van het HbR onderschrijft binnen het netwerk. De respondent laat daarbij weten dat zij het Havenbedrijf ziet als een geprivatiseerde partij die nauw gelieerd is aan de overheid. De 'andere' positie van het HbR betekent volgens haar niet dat zij van minder waarde is voor het netwerk.

Het interregionale karakter van het programma Deltapoort wordt volgens de respondenten aangemoedigd binnen de provincie. Volgens hen moet er worden gekeken of een bepaalde problematiek wel of niet grensoverschrijdend moet worden aangepakt. Als dit het geval is, dient er volgens hen gezocht te worden naar het juiste schaalniveau. Volgens een respondent wordt het netwerk daarin ondersteund door uitkomsten van MIRT-studies. De problematiek die geldt voor het Zuidvleugel-zuid gedeelte moet optimaal kunnen worden verwoord binnen de schaalgrootte van Deltapoort, vinden de respondenten.

De programmamanager vindt het lastig dat de projecten binnen Deltapoort al voor de vorming van Deltapoort bestonden. Deze waren in ieder geval al eerder bedacht, geeft zij aan. Doordat de projecten niet zelf zijn geformuleerd binnen Deltapoort is het voor de provincie een ware zoektocht om hierbinnen de samenhang te vinden en te benoemen. De provincie wil dit wel doen, maar dan wel samen met de andere partners.

De programmamanager geeft aan dat zij binnen de samenwerking nog stuit op de fundamenten die zijn gemaakt door een voorganger. Daarbij wordt ook aangegeven dat zij binnen deze fundamenten een versmalling probeert aan te brengen, waarin de samenhang kan worden gevonden. Hierdoor zouden de reeds benoemde projecten snel kunnen worden uitgevoerd, waarnaar er gestart kan worden met het zelf ontwikkelen en uitvoeren van projecten.

De gemeente Rotterdam/Stadsregio Rotterdam en de gemeente Dordrecht/Drechtsteden zijn volgens alle respondenten meer naar elkaar toegetrokken en dat uit zich in het meer gezamenlijk willen bekijken van bepaalde projecten. De gedachte dat men elkaar nodig heeft om er als geheel maar ook zelf beter van te worden, is volgens hen terug te vinden binnen de andere publieke organisaties. Deze gezamenlijke kijk op zaken mist het HbR op dit moment nog, volgens de respondenten van de provincie. Zij vinden dat het HbR vooral oog heeft voor de projecten die van belang zijn voor de haven. Doordat het HbR volgens de respondenten nog niet wil meedenken met projecten van de andere partners, zien zij vanuit de andere partners een tegenreactie ontstaan. Doordat de andere partners volgens de respondenten het gevoel krijgen dat er vanuit het HbR niet direct wordt getracht te kijken naar samenhang daar waar de publieke partners dat volgens de provincie wel proberen, lijkt er een 'wantrouwige' houding te ontstaan vanuit deze partners richting het HbR.

Volgens de programmamanager is de samenwerking er op gericht, mede door de prioriteitstelling vanuit de Zuidvleugel, om gezamenlijk te werken naar planvorming en planuitvoering die het interregionale gebied Deltapoort kunnen versterken. Wanneer volgens haar en de andere respondent het HbR het gevoel wekt dat zij hier niet direct aan wil meewerken, zet dat kwaad bloed bij de andere partners die dat naar hun gevoel wel doen. Dit maakt het lastiger om effectief te handelen en op te treden binnen Deltapoort, ook als programmamanager. Ook al is het volgens haar de ideale kans voor alle deelnemende partijen om zelf inrichting te geven aan de problematiek waar men binnen dit schaalniveau mee te maken heeft.

Deze houding van het HbR richting de partners is volgens de respondenten wel voor een deel te verklaren. Het HbR is volgens hen deze gang van zaken op dit niveau nog niet geheel gewend. De respondenten van de provincie geven aan dat het HbR van oudsher gewend is om zelfstandig te opereren als het gaat om de behartiging van de havenbelangen. Deze voornamelijk 1-op-1 relaties met een dergelijke gemeente, provincie of ministerie waren/zijn daarbij volgens hen vaak van toepassing geweest.

Het HbR geeft volgens de benaderde respondenten duidelijk aan dat het binnen Deltapoort aanwezig is voor de behartiging van de havenbelangen. Een nadeel hiervan kan volgens hen zijn dat deze rol mogelijk niet het gewenste resultaat biedt voor het HbR zelf en evenmin voor de partners binnen Deltapoort.

5.5.3 Verwachtingen en verbeteringen

De provincie wil volgens de respondenten zelf graag werken aan de verdere samenhang binnen Deltapoort en haar partners. Zodoende kan volgens hen de verrommeling echt aangepakt worden en profiteert het hele gebied van het mogelijke resultaat. Volgens de respondenten staat voor de provincie vast dat men daarbij dan wel gezamenlijk moet blijven kijken naar de verschillende vraagstukken en projecten. Hieraan wil de provincie ook verder werken, want dit verdient extra aandacht omdat het nog beter kan. Alle deelnemende partijen zullen daarbij moeten blijven investeren in het zoeken naar samenhang volgens de programmamanager. Dit betekent volgens haar echter niet dat alle partijen zich telkens met alle vraagstukken moeten bezighouden. Waar het volgens haar om gaat is dat er binnen de verschillende projecten wordt gekeken naar wat de effecten zijn voor het totale beeld waarvoor het programma Deltapoort is opgesteld. De vraag die de programmamanager zich daarbij telkens stelt, is: 'Versterkt het het leefklimaat en de economische ontwikkeling binnen het gebied, zodat een goede gezonde concurrentiepositie wordt bereikt?' De provincie kan volgens de respondenten daarbinnen zelf meer gaan aangeven waarin bepaalde samenhang kan zitten of moet worden gezocht.

Deltapoort kan volgens de respondenten uitgroeien tot een ideaal schaalniveau waarbinnen de ontwikkeling kan plaatsvinden van interregionale strategieën en het uitvoeren van interregionale projecten. Zij geven daarbij aan dat er vooral gezamenlijk op dit niveau moet worden bekeken en besproken wat goed is voor elkaar. Zodoende zet je volgens de respondenten een gedragen resultaat neer. Hierdoor krijg je volgens hen ook binnen het netwerk zelf meer grip op de mogelijke bestuurlijke complexiteit.

6 Analyse

Binnen dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen rondom het netwerk Deltapoort geanalyseerd. De analyse is gedaan aan de hand van het theoretisch perspectief³⁷ en de operationalisering. Het hoofdstuk is opgedeeld in vier gedeeltes. Binnen het eerste gedeelte wordt ingegaan op hoe het HbR op dit moment functioneert binnen het netwerk. Daarna zal worden ingegaan op hoe de andere organisaties binnen het netwerk optreden. Binnen deel drie wordt er daarna ingegaan op het algehele karakter van het netwerk Deltapoort en waarom dit netwerk er is. Uiteindelijk zal in het vierde deel worden ingegaan op de vraag wat de huidige interactiepatronen van het HbR opleveren voor de organisatie. Zodoende wordt er binnen dit hoofdstuk invulling gegeven aan de resterende deelvragen.

6.1 Het HbR

Het HbR participeert binnen Deltapoort naast allerlei publieke organisaties. Hiermee kan worden gezegd dat het HbR hiermee opereert binnen een overheidsnetwerk. De organisatie is vertegenwoordigd binnen het bestuurlijke en ambtelijke kernteam van het netwerk.

6.1.1 De 2^e rij

Het HbR laat binnen het netwerk duidelijk overkomen dat het nauw gelieerd is aan de overheid, maar hier niet direct toe behoort. Dit wordt door respondenten uit de organisatie zelf aangegeven, maar ook respondenten uit de andere deelnemende organisaties geven dit aan en erkennen dit ook. Vanuit deze insteek geeft het HbR ook binnen het netwerk aan dat in eerste instantie de invulling van het netwerk tot het takenpakket van deze publieke partijen behoort. Zelf geeft het HbR aan dat het netwerk is opgezet rondom een ruimtelijk ordeningsvraagstuk en dat dat in de eerste plaats een maatschappelijk–bestuurlijk vraagstuk is voor en van de overheden. Om deze gedachte plaatst het HbR zichzelf binnen het netwerk ook in eerste instantie op de tweede rij. Het HbR ziet zichzelf binnen het netwerk ook niet als een trekker van de programma's en projecten. Dit behoort volgens de respondenten toe aan de provincie en haar programmamanager. Het versterken van de ambtelijke samenwerking behoort volgens de organisatie ook niet tot het HbR-takenpakket. En daarnaast geeft de organisatie aan dat het alleen kan helpen bij de vergroting van het interregionaal bestuurlijk draagvlak rondom havenactiviteiten.

Hiermee laat het HbR zien dat het een rechtlijnige taalverdeling hanteert binnen het netwerk. Een taakverdeling die overwegend door de organisatie wordt vormgegeven door vaststaande regels en wetten. De interactiepatronen van het HbR binnen het netwerk laten ook zien dat zij voornamelijk vasthouden aan machtsstructuren. De organisatie geeft zelf o.a. aan dat bepaalde besluitvormingsprocedures dienen te verlopen volgens de formeel opgezette structuren. Hiermee laat het HbR zien dat het zich binnen zijn interactiepatronen voornamelijk laat leiden door formele standaard procedures.

6.1.2 Eigenbelang

Binnen Deltapoort zijn de interactiepatronen van het HbR overwegend gericht op het nastreven van het eigenbelang. Er wordt door de organisatie minder invulling gegeven aan het

³⁷Verdere invulling naar de theorie en de dragers van Scott bevinden zich binnen bijlage 5

gemeenschapsbelang. Dit is o.a. te concluderen uit het feit dat respondenten uit het HbR zelf aangeven dat het binnen het netwerk vooral begrip wil creëren voor de havenplannen bij de andere organisaties. Daarnaast geeft het HbR ook aan dat in eerste instantie alleen de mainpoort gerelateerde economie in combinatie met bereikbaarheid zijn prioriteit heeft binnen het netwerk. Ook wordt er door de organisatie aangegeven dat het behalen van de binnen het HbR gemaakte afspraken ook binnen de netwerken prioriteit heeft. Hierbij wordt o.a. de 8,55% rendementseis genoemd door de organisatie. Deze dient volgens de organisatie zelf te allen tijde ook op te gaan voor de projecten (o.a. CT) binnen Deltapoort. Daarnaast geven meerdere respondenten uit de andere organisaties aan dat het HbR overwegend interacties laat zien die het eigenbelang van de organisatie nastreven.

6.1.3 Orde binnen complexiteit

Het HbR vertoont in haar interactiepatronen binnen het netwerk handelingen die er op gericht zijn om hierbinnen bepaalde orde aan te brengen. De complexiteit rondom het ‘nieuwe’ netwerk Deltapoort wil het HbR proberen in te dammen en te begrijpen. Het feit dat het HbR binnen het netwerk voornamelijk een mix van overwegend eigenbelang hanteert geeft al aan dat de organisatie het netwerk als een ingewikkeld systeem ervaart. Daarnaast tracht het HbR binnen het netwerk enige orde aan te brengen door aan te sturen op verdeling van de projecten onder de deelnemende organisaties. Respondenten uit de organisatie geven daarbij aan dat zodoende beter kan worden aangegeven wie welke verantwoordelijkheid draagt. Daarnaast wordt dit ook door de organisatie bevestigd door zelf aan te geven dat zij graag ziet dat de programmamanager meer sturing geeft, zodat snelheid rondom de projecten bevorderd wordt.

6.2 Publieke organisaties

De andere organisaties binnen het netwerk zijn alle vertegenwoordigd binnen het ambtelijke en bestuurlijke kernteam. Daarnaast zijn zij ook vertegenwoordigd binnen het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel.

6.2.1 Gezamenlijkheid

De deelnemende publieke partijen handelen binnen het netwerk overwegend naar een verwachting die men voor ogen heeft. Deze verwachting gaat in op de idee dat er in het gebied tussen Rotterdam en Dordrecht een juist evenwicht moet worden gecreëerd tussen leefomgeving en economie. Hierbij willen de publieke partijen gezamenlijk de problematiek aanpakken. Deze gezamenlijke aanpak



wensen zij binnen Deltapoort te realiseren, omdat hierbinnen de partijen aanwezig zijn die er toe doen. Het is voor deze organisaties voor de gezamenlijke aanpak belangrijk dat iedereen wil meedenken en meedoen met elkaar. Door deel te nemen aan het netwerk, bestaat bij deze partijen de verwachting van een actieve deelname binnen het netwerk.

Deze gezamenlijke aanpak wordt o.a. bevestigd door het feit dat de gemeente Rotterdam zelf aangeeft dat bepaalde problematiek grensoverschrijdend is, en dat zij deze problematiek dan ook samen met de andere partijen binnen Deltapoort wil oplossen. Ook laat de provincie zien binnen haar onderhandelingen, dat zijzelf veel prioriteit stelt aan de samenhang tussen de verschillende projecten, maar dat deze samenhang wel gezamenlijk moet worden gevonden. Van hieruit kan volgens de provincie binnen Deltapoort een goed gedragen resultaat worden gecreëerd voor het bredere vraagstuk waar Deltapoort rond om is opgezet. Ook Dordrecht/Drechtsteden geeft aan dat zij samen met de andere organisaties gezamenlijk invulling wil geven aan het vraagstuk tegen de verrommeling. Deze organisatie vindt de problematiek ook grensoverschrijdend en men dient hier gezamenlijk invulling aan te geven.

6.2.2 Betekenis toekenning

Daarnaast laten publieke partijen binnen het gezamenlijke optreden zien dat zij hun interactiepatronen laten beïnvloeden door gebeurtenissen die eerder hebben plaatsgevonden. Zodoende kan er worden gezegd dat de publieke partijen betekenis toekennen aan deze gebeurtenissen en daarop hun interactiepatroon aanpassen.

Dordrecht/Drechtsteden laat dit zien door zelf aan te geven dat zij enig wantrouwen kent richting het HbR. Dit is, volgens respondenten uit de desbetreffende organisatie, ontstaan uit gebeurtenissen in het verleden. Respondenten uit de organisatie geven aan dat zij niet langer als 'afvalputje' willen fungeren. Zij geven tevens toe dat zij niet weten waar zij aan toe zijn bij plannen van het HbR. Daarnaast wordt ook gemeld dat respondenten uit de organisatie het 'aanvoelen' van de gevoeligheden waarmee een gemeente te maken heeft, missen binnen het opereren van het HbR. Daarnaast geven de gemeenten en regio rond Rotterdam en Dordrecht gezamenlijk aan dat de huidige relatie nog pril is, doordat vroeger de relatie verstoord was. De provincie geeft daarbij aan dat zij merkt dat de andere publieke partijen betekenis geven aan de inzet en de houding van het HbR binnen het netwerk en dat deze publieke partijen hier hun interactiepatronen op aanpassen. Zij merkt dit aan een veranderende opstellingen binnen het netwerk. De publieke partijen treden volgens de respondenten hierdoor niet meer geheel welwillend op richting het HbR.

6.2.3 Besluitvorming en inkadering

Door de hierboven genoemde wil van de verschillende publieke partijen tot het gezamenlijk aanpakken van de problematiek, is daar ook de wil ontstaan om gezamenlijk de besluitvorming te realiseren binnen Deltapoort zelf. Alle publieke partijen streven in ieder geval naar het maken van gedragen oplossingen binnen Deltapoortverband. Hierbij is het zelfs de opzet om in het vervolg zowel probleemvorming, strategievorming, besluitvorming en uitvoering in eerste instantie te realiseren binnen het nieuw gevormde interregionale netwerk Deltapoort. Zo wordt er een nieuw schaalniveau betiteld door de organisaties. Daarmee laten de publieke partijen ook zien dat men direct nieuwe taakverdelingen wil toepassen voor het desbetreffende schaalniveau. Hierdoor laten de publieke organisaties zien dat zij het nieuwe schaalniveau omarmen, maar wel direct proberen in te kaderen binnen de eigen taakverdelingen.

Deze aanpak binnen Deltapoort wordt o.a. bevestigd door het feit dat de provincie aangeeft dat er vanuit de Zuidvleugel bestuurlijke prioriteit is toegekend aan het programma Deltapoort. Hierdoor kan er geen sprake meer zijn van een vrijblijvend overleg. Volgens de provincie kan mede hierdoor ook binnen het schaalniveau van Deltapoort de beste invulling worden gegeven aan de

problematiek. De provincie bevestigt dat zij deze opzet aanmoedigt. Daarnaast bevestigt Rotterdam/Stadsregio Rotterdam dit ook, door aan te geven dat het BPZ deze opzet stimuleert. Vanuit het platform kan men dan richting andere overheden aangeven dat het besluit binnen het netwerk breed gedragen wordt en dat brengt formele besluitvorming sneller dichterbij. Ook Dordrecht/Drechtsteden geeft aan dat er in eerste instantie wordt gezocht naar een gedragen besluit binnen Deltapoort zelf. Ook zij geeft hierbij aan dat deze gang van zaken wordt gestimuleerd vanuit het BPZ. De prioriteitstelling en het stimuleren tot het komen van besluitvorming geven aan dat wel degelijk wordt gewerkt naar nieuwe taakverdelingen voor het schaalniveau.

6.2.4 Ordening

Met deze interactiepatronen binnen het netwerk laat het HbR zien dat het overwegend opereert langs de regulatieve pijler. Hierbij wordt door de organisatie als cultuur voornamelijk gehandeld naar regels en wetten, en is de sociale structuur van de organisatie gericht op machtsstructuren. Daarnaast hanteert de organisatie het liefst routines in de vorm van standaard procedures. Daarbij kan worden aangegeven dat de organisatie binnen haar interactiepatroon Deltapoort beschouwt als een ingewikkeld systeem waarbinnen men orde probeert aan te brengen.

Met deze interactiepatronen binnen Deltapoort laten de publieke organisaties zien dat zij overwegend opereren binnen het netwerk langs zowel de normatieve als cognitieve pijler. De organisaties handelen binnen het netwerk naar bepaalde waarden en verwachtingen die men nastreeft. Daarnaast kent men binnen hun sociale structuur identiteiten/betekenis toe aan bepaalde gebeurtenissen en laat men mede daardoor hun sociaal handelen beïnvloeden. Verder werken de publieke partners binnen dit netwerk niet direct via standaard procedures. Men werkt eerder toe naar onderlinge conformiteit en het gezamenlijk opstellen van uitvoeringsprogramma's. Hierbij is wel aan te geven dat de organisaties toch ook op zoek zijn naar inkadering van het nieuwe schaalniveau door plichten en taken te herverdelen. Deze partijen zien het nieuw gevormde netwerk als minder ingewikkeld. De partijen hebben oog voor het samengestelde karakter en voor de afhankelijkheden van elkaar. Zij werken hierdoor eerder naar verbindend vermogen tussen de verschillende organisaties, voor zolang dit gaat, dan dat zij vaste regelsystemen nastreven.

Tabel 3: Organisaties Deltapoort ingevuld naar ordening Scott.

Drager ('carrier')	Pijler ('Pillar')		
	Regulatief	Normatief	Cognitief
Cultuur	*	#	
Sociale structuur	*		#
Routine	*	#	#

* = HbR

= Publieke organisaties

6.3 Karakter netwerk

Deltapoort is opgericht om invulling te geven aan de genoemde 'verrommeling' binnen het gebied tussen de gemeenten Rotterdam en Dordrecht. Door deze verrommeling aan te pakken kan er een betere balans worden gemaakt tussen economie en leefomgeving. Hierdoor zou de concurrentiepositie van het gebied stijgen ten opzichte van de Amsterdamse Zuid-as en andere Europese stedelijke gebieden.

6.3.1 Wederzijdse afhankelijkheid

De deelnemende organisaties binnen Deltapoort zitten niet voor niets gezamenlijk binnen het overleg. Deze partijen zijn rondom de benoemde problematiek wederzijds afhankelijk van elkaar. En deze wederzijdse afhankelijkheid dwingt de verschillende organisaties om een netwerk te vormen.

De problematiek die is genoemd en het gebied dat daarbij is aangegeven, zorgt er letterlijk voor dat deze grensoverschrijdend is. De problematiek is van toepassing op een gebied waar de gemeente Rotterdam, Stadsregio Rotterdam, gemeente Dordrecht en Drechtsteden allemaal voor een deel zeggenschap over hebben. Daarnaast valt dit gebied ook binnen de grenzen van de provincie Zuid-Holland.

Doordat de Rotterdamse haven van zeer groot economisch belang is voor het benoemde gebied en de verdere ontwikkeling hiervan, zijn de publieke partijen ook afhankelijk van de plannen en ontwikkelingen van deze haven. Om deze reden is het voor de publieke partners belangrijk dat deze haven vertegenwoordigd is binnen dit programma.

Binnen het netwerk wordt er ook invulling gegeven aan de ruimte en de bereikbaarheid binnen het gebied. Het HbR heeft baat bij een goede bereikbaarheid van Rotterdam en de Rotterdamse haven. Doordat mede binnen Deltapoort hier voor een deel invulling aan wordt gegeven is het voor het HbR noodzakelijk dat het zich binnen dit netwerk vertegenwoordigt. Daarnaast heeft de Rotterdamse haven binnen het benoemde gebied een bepaalde ruimtebehoefte. Deze ruimtebehoefte is er om de Rotterdamse haven op de juiste manier te kunnen laten ontwikkelen. Voor de ontwikkeling hiervan is het HbR afhankelijk van de grondeigenaren en de bestuurders binnen het gebied.



15

6.3.2 Vervlechting en coproductie

De samenstelling van het netwerk Deltapoort vertoont op meerdere vlakken vervlechting. Binnen Deltapoort is waar te nemen dat verschillende overheidsdiensten binnen het netwerk samen opereren. De verschillende overheidsdiensten zijn tot verschillende schaalniveaus te benoemen. Gemeenten zijn vertegenwoordigd, regio's zijn vertegenwoordigd en de provincie Zuid-Holland met het Bureau Zuidvleugel is aanwezig binnen het netwerk. Tevens is er aangegeven dat daar waar het nodig is ministeries ook kunnen worden benaderd. Al deze overheidsdiensten opereren gezamenlijk binnen een 'nieuw' schaalniveau; het interregionale samenwerkingsverband Deltapoort. De schalen van de verschillende overheidsdiensten zijn hierdoor binnen Deltapoort met elkaar vervlochten.

Daarnaast is aan te geven dat de verschillende overheidsdiensten binnen Deltapoort ook zijn vervlochten met niet publieke partijen. Het HbR is hiervan het grootste voorbeeld. De publieke partijen binnen Deltapoort willen samen met het HbR als Overheids N.V. werken aan de ontwikkeling van de genoemde stelsels die nodig zijn om de verrommeling het hoofd te kunnen bieden. De publieke partners vormen dan ook binnen Deltapoort samen met het HbR een bestuurlijke coproductie. Deze coproductie valt als volgt te verduidelijken: ‘Overheden constateren dat zij spelers zijn geworden tussen anderen. De term governance wordt gehanteerd om de verschuiving te typeren van de overheid als sturende eenheid naar een groter geheel van in elkaar verstrengelde leidinggevendenden die samen invulling geven aan de ontwikkeling van stelsels³⁸’. Hierbij is ook aan te geven dat door het ontstaan van het netwerk Deltapoort de hiërarchie hierbinnen steeds minder goed is te vinden. “Waar netwerken ontstaan gaat de hiërarchie verloren en ontstaat een samengesteld systeem³⁹”.

6.3.3 Netwerkvorming rondom problematiek

Het karakter van het netwerk Deltapoort laat daarnaast ook zien dat de netwerkvorming heeft plaatsgevonden rondom de genoemde problematiek. De genoemde problematiek is door de bestuurders niet ingeschaald binnen een al bestaand schaalniveau. Er is door de bestuurders een geheel netwerk bedacht op een nieuw schaalniveau om specifiek in te kunnen spelen op de problematiek die van toepassing is binnen het gebied Deltapoort.

6.3.4 Samenvattend

Samenvattend kan worden geconstateerd dat de wederzijdse afhankelijkheid de basisverklaring is voor de netwerkvorming. Binnen het netwerk is vervlechting te zien tussen de verschillende overheidsdiensten (schalen). Daarbij wordt door de publieke partijen samen met niet publieke partijen een publiek governance arrangement aangegaan in de vorm van coproductie. Het desbetreffende netwerk is gevormd naar de genoemde problematiek. De problematiek is niet direct ingeschaald binnen een bestaand schaalniveau.

Karakter netwerk Deltapoort:

- ❖ Wederzijdse afhankelijkheid tot elkaar
- ❖ Vervlechting tussen de overheidsdiensten
- ❖ Coproductie doet hiërarchie verdwijnen
- ❖ Netwerkvorming rondom problematiek

6.4 Betekenis interactiepatroon HbR

Het HbR neemt deel aan het netwerk Deltapoort, omdat het hierbinnen voornamelijk havenbelangen wil behartigen rondom ruimte en bereikbaarheid. Het is voor het HbR een nog vrij nieuw ‘soort’ netwerk. Een zogenaamd interregionaal samenwerkingsverband, waarbinnen ook verschillende schaalniveaus van overheidsdiensten participeren.

Om de belangen van de Rotterdamse haven goed te kunnen behartigen, hanteert het HbR vanuit zijn organisatie een strategie binnen het netwerk waarmee men dit doel zo succesvol mogelijk probeert te bereiken. Succesvol is een term die geheel past bij het HbR, omdat het als belangenbehartiger wil zorgen voor een goede ontwikkeling van de haven. Deze strategie gaat

³⁸Teisman, 2005: 82

³⁹Teisman, 2006: 8

gepaard met interactiepatronen die de organisatie in haar opereren binnen Deltapoort gebruikt. De interactiepatronen binnen Deltapoort tonen handelingen waarbij de organisatie zich bewust op de 2^e rij plaatst binnen het overleg. Daarnaast is er binnen de interactiepatronen van de organisatie een sterke wil te ontdekken tot het voornamelijk nastreven van het eigenbelang. Er komt uit het onderzoek naar voren dat het HbR het nieuwe netwerk overwegend als ingewikkeld ziet. Dit laatste laat het HbR zien in zijn interactiepatronen door binnen het netwerk veelvuldig als organisatie te zoeken naar orde en regelmaat. Hierin wordt door de organisatie gezocht naar regels, machtsstructuren en standaard procedures. Deze orde en regelmaat is o.a. terug te vinden in de kanttekeningen die het plaatst bij Deltapoort en het ontbreken van enige juridische grondslag.

Het HbR verwacht met deze aanpak zijn doelen op een efficiënte en succesvolle manier binnen het netwerk te kunnen bereiken. Men wil mede met deze interactiepatronen aangeven dat het geen publieke partij is, maar een Overheids N.V. Dit onderzoek, rondom de optredende interactiepatronen van het HbR en andere partijen, geeft juist aan dat de huidige interactiepatronen die het HbR binnen het netwerk laat zien niet opleveren wat het HbR ervan verwacht, namelijk; besluitvorming rond havenontwikkelingen bereiken op een efficiëntere en succesvollere manier. In zekere zin laat het onderzoek zien dat de strategie die het HbR gebruikt, de organisatie eerder tegenwerkt en tegen zal gaan werken dan dat het de organisatie het verwachte succes en efficiëntie brengt.

- Daar waar de andere partijen binnen het netwerk op zoek zijn naar samenhang en samenwerking, en waarbij door de partijen ook wordt aangegeven dat iedere deelnemende partij binnen het netwerk van belang is, werkt het tegen zich, wanneer men als organisatie zichzelf daarbinnen op enige afstand plaatst. Zeker wanneer de andere partijen waarde hechten aan de deelname, maar ook betekenis toekennen aan interactiepatronen en daarnaar handelen binnen het netwerk. Door dat de andere deelnemende partijen betrokkenheid wensen van alle deelnemers en zij dit bij het HbR in mindere mate zien, geven zij aan dat zij hun interactiepatronen veranderen richting HbR. Het HbR neemt deel binnen Deltapoort omdat het een afhankelijkheidsrelatie kent met de andere partijen. Het HbR heeft deze partijen nodig om ook zelf, als haven, verder te kunnen ontwikkelen. De interactiepatronen vanuit het HbR richting de anderen partijen zorgen er op dit moment voor dat een vlottere besluitvorming eerder wordt tegengewerkt. Zodoende komt het HbR zelf ook niet eerder tot efficiëntere en succesvollere besluitvorming.
- De problematiek van verrommeling tussen Rotterdam en Dordrecht heeft er voor gezorgd dat hier omheen een netwerk is ontstaan. Er treedt dus netwerkvorming op rondom de problematiek van verrommeling binnen het gebied. “Centraal idee daarbij is dat bestuurders positie verliezen en moeten samenwerken in ketens en netwerken om tot een effectieve interventie in netwerksamenlevingen te komen⁴⁰.” Meerdere overheidsdiensten zijn vertegenwoordigd binnen het netwerk. En ook meerdere overheidsdiensten geven aan dat men binnen het netwerk wil werken aan besluitvorming. Vanuit verschillende overheidsdiensten wordt deze aanpak ook gestimuleerd. Door als organisatie vast te houden aan structuren die niet opgaan voor dit netwerk, werk je je eigen doel om te komen tot efficiëntere en succesvollere besluitvorming tegen. Deltapoort laat zien dat het HbR ook

⁴⁰Teisman, 2006:6

te maken heeft met wederzijdse afhankelijkheid om te komen tot verder ontwikkelingen. Deze wederzijdse afhankelijkheid zorgt dat er netwerkvorming plaatsvindt, ook dit laat Deltapoort zien. Netwerkvorming doet posities van bestuurders verliezen en via samenwerking dient men te komen tot oplossingen. Ook het verliezen van posities wordt weergegeven binnen Deltapoort. Verschillende partijen en schaalniveaus zijn tot elkaar veroordeeld. Oude structuren gaan minder op, ook binnen Deltapoort, en oplossingen moeten hierdoor binnen het netwerk worden gevonden, met elkaar.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Binnen dit hoofdstuk worden de conclusies rondom het onderzoek verwoord. Door het doen van dit onderzoek ben ik in staat om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De betekenis van deze conclusies wordt vermeld vanuit de casus Deltapoort, om het van daaruit in een breder geheel te bezien. Daarnaast heeft het onderzoek mij instaat gesteld om ook conclusies te melden die voor het HbR van toepassing kunnen zijn buiten Deltapoort om. Na de conclusies volgen een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn opgetekend om het HbR te helpen bij het succesvoller worden binnen de situatie die óók voor het HbR onvermijdelijk is geworden, namelijk; netwerkvorming.



16

7.2 Zichtbaar

Het HbR weet als geen ander wat er nodig is voor de Rotterdamse haven op het gebied van scheepvaart en havengebied. De kracht van het HbR is terug te vinden in de vastberadenheid waarmee het zijn doelen en belangen die het voor ogen heeft met de Rotterdamse haven, wil verwezenlijken. Het HbR weet waar het naar toe wil met de Rotterdamse haven en het weet wat daarvoor nodig is.

Het HbR zit daarbij als havenautoriteit tussen twee ‘markten’ in. Aan de ene kant heb je marktpartijen die constant eisen stellen en verlangens hebben en aan de andere kant zijn daar de burgers en de publieke partners die ook eisen en verlangens hebben. Deze wensen komen niet altijd met elkaar overeen. Hierbij heeft het HbR de bijzondere taak om tussen deze twee stromen een juist evenwicht te vinden. De situatie waarin het HbR verkeert is uniek als het gaat om de belangen van de Rotterdamse haven.

Doordat er bij het HbR aan twee kanten wordt getrokken, dient men ook aan beide kanten aandacht te schenken. Binnen het HbR bestaan er verschillende afdelingen die invulling proberen te geven aan de verschillende situaties en belangen die er spelen. Op het gebied van publieke vertegenwoordiging kent het HbR verschillende lobby ingangen en netwerken waarbinnen het haar eigenbelang probeert te verwoorden. Hierbij is het HbR een duidelijk herkenbare partij. Verschillende publieke partijen geven aan dat de kracht van het HbR ook hierin is terug te vinden. De partijen kennen allen het HbR en weten waarvoor het staat. Daarnaast wordt er door de

verschillende partijen aangegeven dat het HbR altijd wel overal probeert ‘aan te schuiven’ om zorg te dragen voor de belangen van de haven. Dit ervaren de publieke partijen als een positief iets.

Ook binnen Deltapoort wordt er door alle publieke partijen aangegeven dat zij het waarderen dat het HbR deelneemt aan de besprekingen. Voor de publieke partijen binnen het netwerk geldt dat de Rotterdamse haven van onschatbare waarde en van invloed is op het gehele gebied. Juist door deze betekenis die men toekent aan de Rotterdamse haven is het van groot belang dat de havenautoriteit van deze haven aanwezig is binnen het netwerk. Daarbij is de problematiek die wordt besproken binnen het netwerk ook van invloed op de Rotterdamse haven en kan het HbR invloed hebben op de problematiek.

De kracht van het HbR ligt op publiek bestuurlijk niveau zodat men zich altijd binnen de verschillende publieke arena’s weet te vertegenwoordigen. Het HbR staat bij de andere partijen duidelijk bekend als de vertegenwoordiger van de Rotterdamse haven. Het HbR is hierdoor ‘zichtbaar’ en aanwezig binnen de verschillende overheden. Voor een private partij (overheids NV), welke mede voor een verdere ontwikkeling nauw gelieerd is aan de verschillende overheden, is dit van groot belang. Hierdoor ontstaat een efficiëntere en effectievere besluitvorming rondom havenplannen.

7.3 Verschuivende grenzen

7.3.1 HbR en veranderende grenzen

Uit het onderzoek blijkt dat de structuur waarin het HbR opereert binnen overheidsnetwerken nog erg gericht is op oude vaststaande overheidsstructuren waarbinnen men per schaalniveau een bepaalde taakverdeling heeft. De verschillende netwerken die ontstaan vanuit overheidswegen zijn bekend binnen het HbR en men probeert zich hier ook te vertegenwoordigen. Maar de manier waarop men rondom havenbelangen tot besluitvorming wil komen, zijn echter eerder gericht op ‘oude’ taakverdelingen per te benoemen schaalniveau. Te weten: lokaal, regionaal, provinciaal en nationaal. Door vast te houden aan deze taakverdeling, is het interactiepatroon van het HbR hier ook meer op afgesteld. Het HbR aanschouwt de nieuwe taakverdeling en de daar omheen staande netwerkvorming, maar geeft er vanuit zijn eigen organisatie nog niet voldoende invulling aan. Dit kan efficiëntere en effectievere besluitvorming rondom havenbelangen tegenhouden.



17

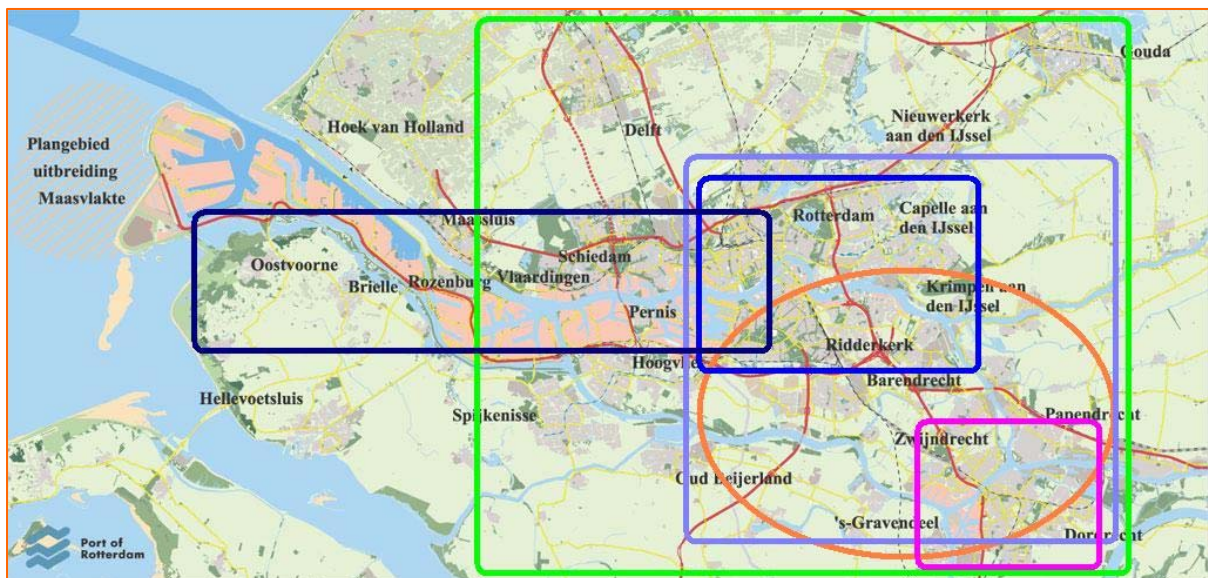
7.3.2 Netwerkvorming en Deltapoort

Het netwerk Deltapoort laat de ‘verschuiving’ die vandaag de dag meer en meer optreedt duidelijk zien. Binnen Deltapoort wordt invulling gegeven aan de problematiek die van toepassing is op dit

gebied. De problematiek houdt niet op bij de grens tussen Stadsregio Rotterdam en Drechtsteden. Om toch een juiste invulling te kunnen geven aan deze problematiek wordt er een ‘bestuurlijk niveau’ gecreëerd rondom de schaalgrootte van de problematiek. Deltapoort laat hiermee duidelijk zien dat er steeds in mindere mate nog sprake is van vaststaande schaalniveaus waarbinnen alle problematiek wordt besproken. Schaalniveaus vervagen en meer en meer treedt er netwerkvorming op rondom een bepaalde problematiek.

De theorie geeft aan dat er bij netwerkvorming steeds vaker vervlechting tussen schalen plaatsvindt. Juist bij netwerkvorming is het vinden van een optimaal schaalniveau zeer moeilijk. Dit komt door de eigenschappen die netwerkvorming met zich mee brengt. Teisman⁴¹ stelt dat er drie structurele typeringen zijn af te leiden aan netwerkvorming.

- ❖ Netwerken zijn organisatorisch onbegrensd;
- ❖ Netwerken zijn fundamenteel schaalloos;
- ❖ Netwerken bestaan zonder eenduidig vaste kern of centrale eenheid.



18 Complexiteit schalen regio in beeld gebracht

Netwerken vinden niet het optimale resultaat binnen vastgestelde of opgelegde niveaus. Innovatieve en efficiënte besluitvormingen vinden plaats binnen netwerken die kunnen meebewegen met de problematiek waarvoor het netwerk is opgesteld. Mocht het hiervoor grenzen moeten overschrijden of mochten er verschillende schalen bij moeten worden betrokken, dan dient dat binnen het netwerk te kunnen. “Steeds opnieuw zal per plek, tijdstip, en project tot een combinatie moeten worden gekomen van activiteiten. Er is met andere woorden bestuurlijke schaalvervlechting nodig die meer is dan een meer geavanceerd model van taakverdeling. Dit laatste is echter wel wat de meeste bestuurders en ambtenaren lijken te denken en hopen. Ruimtelijke problemen en ruimtelijke ontwikkelingen hebben in een netwerksamenleving echter vooral een meerschalgig karakter en daarmee wordt de vraag hoe taken worden gecombineerd belangrijker dan de klassieke vraag hoe taken worden verdeeld⁴²”.

⁴¹Teisman, 2006:24

⁴²Teisman, 2006:24

Deltapoort laat ons zien dat de bestuurders boven een bepaald schaalniveau uitstijgen om bepaalde problematiek zo goed mogelijk aan te kunnen pakken. Deze situatie toont ons het feit dat de grenzen ook daadwerkelijk veranderen als het gaat om taakverdelingen en schalen waarbinnen men ruimtelijke problematiek probeert op te lossen. Dit toont ons ook, dat een vastliggende taakverdeling nog niet gevonden is of dat men niet meer op zoek is naar een vaste taakverdeling per schaalniveau. Van hieruit is het ook steeds lastiger aan te geven wat tot welk niveau behoort. Het optimale schaalniveau is hierdoor onvindbaar.

7.3.3 Overheden en de wil tot beheersing

Uit de veranderende situatie rondom het aanpakken van ruimtelijke problematiek binnen Deltapoort kan ook worden gekeken naar de aanpak buiten dit gebied. Hierbij kijken we meer naar de algemene aanpak van ruimtelijke ontwikkelingen binnen de overheden. Ook hiervoor is aan te geven dat oude regiestructuren en machtsstructuren vandaag de dag niet helemaal meer van toepassing zijn. Steeds meer overheidspartijen proberen per probleemstelling het juiste schaalniveau te vinden waarbinnen zij deze problematiek het beste kunnen oplossen. Er wordt gezocht naar samenwerking tussen belanghebbende partijen. Hierbij treedt dus een herinrichting van de taakverdeling per schaalniveau op. Zodoende creëert het Rijk met deze nieuwe schaalverdeling een verdeling, waarbij het kan aangeven wat zij zelf nog doet en wat zij niet meer doet en dus tot de andere niveaus gaat behoren. Binnen de Nota Ruimte wordt uitgegaan van het principe 'Rijksregie waar het nodig is en decentralisatie waar het kan'. Vandaag de dag wordt er vanuit het Rijk gekeken naar wat bestuurlijk waar behandeld kan worden. Deze gedachte komt mede voort uit de idee dat binnen een globaliserende samenleving onderlinge samenhang en interferenties ontstaan. Hierop stelt de Nota Ruimte dat: "De groei van de bevolking en economie, de individualisering en toenemende mobiliteit leiden tot een grotere onderlinge samenhang tussen steden en stedelijke gebieden⁴³". Rondom deze onderlinge samenhang tussen steden en stedelijk gebied heeft het rijk stedelijke netwerken gevormd. "De nationaal stedelijke netwerken zijn van grote betekenis voor de economische, sociale en culturele kracht en vitaliteit van de grote(re) steden en voor de ruimtelijke structuur van Nederland⁴⁴". Randstad Holland behoort tot één van deze nationaal stedelijke netwerken. Binnen deze stedelijke netwerken verwacht het rijk dat participerende overheden afspraken maken over de lange termijnontwikkeling, inclusief de daaruit voortvloeiende taakverdelingen. "De samenwerkende gemeenten hebben het voortouw voor het maken van afspraken. De provincies ... zijn, in een coördinerende en stimulerende rol, aan zet als de samenwerking vanuit het gemeentelijke niveau onvoldoende invulling krijgt. Het rijk ondersteunt de netwerkvorming door de inzet van financiële middelen te koppelen aan de mate waarin de binnen de stedelijke netwerken participerende (samenwerkende) gemeenten afspraken maken en uitvoeren. Het rijk is verantwoordelijk voor de hoofdinfrastructuur, coördineert de bovenprovinciale aspecten en ondersteunt – waar nodig – de grensoverschrijdende samenwerking van de nationale stedelijke netwerken⁴⁵".

De publieke partners binnen Deltapoort vertonen ook een wil tot beheersing. Het netwerk is opgezet rondom de problematiek die er heerst voor het gebied. Toch blijkt uit het onderzoek dat de publiek partijen het netwerk graag willen inschalen. Zij zien het netwerk als een ideaal schaalniveau waarbinnen ook in de nabije toekomst plannen en strategieën kunnen worden besproken. Dit laat zien dat de publieke partijen rondom het HbR werken aan een vaste taakverdeling voor het

⁴³Nota Ruimte, 2004:61

⁴⁴Ibid:40

⁴⁵Nota Ruimte, uitvoeringsagenda, 2003:45

‘schaalniveau’ Deltapoort. Hierdoor probeert men het onbegrensde karakter van netwerkvorming te beheersen.

7.3.4 Maatwerk

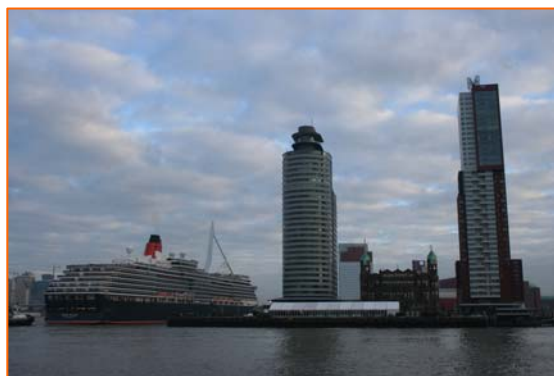
Hieruit blijkt dat de overheden in de praktijk steeds anders te werk gaan dan dat zij in hun beleid formuleren. Deltapoort geeft ons aan dat er vervlechting optreedt tussen de verschillende schalen en de Nota laat ons zien dat ook de overheid nog veelvuldig opzoek is naar het herinrichten van taakverdelingen. Het gewenste doel hiervan is dat er begrensde verantwoordelijkheden kunnen ontstaan. Maar juist de praktijk laat ons zien dat deze begrensde verantwoordelijkheden steeds minder vanzelfsprekend zijn te creëren.

Voor het HbR betekent dit dat ook de verschillende overheden nog zoekende zijn binnen het fenomeen netwerkvorming. Netwerkvorming laat zich niet direct plaatsen binnen bestaande schaalniveaus. En ook een gecreëerd ‘schaalniveau’ zal niet direct van toepassing kunnen zijn bij het behandelen van één volgende problematiek. Mogelijk moet hiervoor weer een ander ‘juist schaalniveau’ worden gevonden. Dit betekent voor het HbR dat Deltapoort voor de behandeling van de problematiek waarnaar dit niveau is gecreëerd, zeer belangrijk is. Havenontwikkelingen die worden vermeld binnen de problematiek van Deltapoort zullen hierbinnen ook hun invulling krijgen. Maar de kans bestaat dat een volgende problematiek waarmee het HbR te maken krijgt, moet worden behandeld in een ander netwerk. Vaste patronen waarop je kunt vertrouwen en bouwen vervagen. Voor een goede efficiënte aanpak van bepaalde problematiek, zal er steeds meer sprake zijn van een op-maat-gemaakt-netwerk (custom-made). Vandaag de dag kan custom-made een ware hype genoemd worden, maar dit gaat dus ook op binnen de aanpak van ruimtelijke ordeningsvraagstukken. Binnen ruimtelijke ordeningsvraagstukken vindt maatwerk plaats. En het HbR krijgt buiten de haven ook te maken met dit maatwerk.

7.4 Uniciteit

De interactiepatronen (actie – reactie) die het HbR vertoont binnen de participatie in het overheidsnetwerk Deltapoort, laten veel signalen zien van bewuste afstandelijkheid richting de andere deelnemende partners. Door het HbR wordt vanuit de organisatie te veel gekeken naar de bevoegdheden en verplichtingen die aan de partners binnen het netwerk kunnen worden verleend. Naar aanleiding van deze indeling en verdeling, wordt er door het HbR een bepalende waarde gehecht aan het netwerk. Dit wijst erop dat het HbR graag de uniciteit van de Rotterdamse haven en diens ontwikkelingen benadrukt.

Binnen het overheidsnetwerk laat het HbR overwegend interactiepatronen zien waarbij het de haven en diens belangen neerzet als datgene dat behoort te worden behandeld via de Nationale Ruimtelijke Hoofdstructuur.



“In de Nationale Ruimtelijke Hoofdstructuur

zijn de gebieden en netwerken opgenomen die in belangrijke mate ruimtelijk structurerend zijn voor Nederland, bestuurlijke grenzen overschrijden, een complexe of kostbare opgave met zich meebrengen die rijksbemoeyenis noodzakelijk maakt, of die anderszins voor het functioneren van Nederland van grote betekenis zijn⁴⁶”.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het HbR zijn plannen en ontwikkelingen voor de Rotterdamse haven, binnen opgezette overheidsnetwerken op een lager schaalniveau, vaak wil benoemen als ‘van grote betekenis voor het functioneren van Nederland’. Daarbij wordt veel nadruk gelegd op de uniekheid van projecten en ontwikkelingen, waarbij het HbR graag rijksbemoeyenis ziet. Dit denkbeeld is terug te vinden binnen de interactiepatronen van het HbR binnen een overheidsnetwerk. Dit brengt met zich mee dat partners binnen zo’n netwerk zich eerder minder serieus genomen voelen. En dit resulteert binnen Deltapoort in een tegenwerkend effect. Dit heeft tot gevolg dat plannen en ontwikkelingen voor de Rotterdamse haven vertraging oplopen.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat de deelnemende partners binnen het netwerk allen een uniek doel nastreven. De gemeenten streven een uniek doel na rondom leefkwaliteit binnen het gebied en het HbR streeft een uniek doel na rondom het creëren van een optimaal werkende haven die klaar is voor de toekomst. Dit alles moet wel plaatsvinden binnen hetzelfde gebied. Wil men allen het beste resultaat creëren dan dienen de verschillende partners samen te werken aan een unieke opgave. Een opgave waarbij de doelen van elkaar bekend zijn en samen worden benaderd.

7.5 Complexe systemen en overheidsnetwerken

Deltapoort is een invulling naar en een reactie op het binnen het juiste schaalniveau kunnen oplossen van een bepaalde problematiek. Hierbinnen proberen verschillende belanghebbende partijen, die wederzijds afhankelijk van elkaar zijn en daarnaast ook vervlochten zijn met elkaar, gezamenlijk te komen tot een oplossing. Samenwerking is hierbij het motto om te komen tot een gedragen besluit dat kan resulteren in vlotte besluitvorming. Het HbR participeert terecht binnen dit netwerk, omdat binnen dit netwerk havenbelangen worden behartigd.

Toch toont het onderzoek aan dat het HbR het netwerk Deltapoort nog te veel ziet als een ingewikkeld systeem waarbinnen het moet handelen. Van oudsher is het HbR meer geneigd om havenontwikkelingen en -belangen, die overheidssteun nodig hebben, te bespreken met enkele overheidspartijen / -actoren. In deze ‘oude’ procedures is er eerder sprake van de vaste taakverdeling naar provincie en rijk.

Door deze netwerken als ingewikkeld te zien, wordt er door het HbR vooral eenzijdig binnen de overleggen opgetreden. Te weinig wordt er gekeken en gehandeld naar het gemeenschapsbelang binnen het netwerk. Door te veel de nadruk te leggen op het eigenbelang binnen deze overheidsnetwerken, zoals te zien is binnen Deltapoort, worden er minder snel gedragen besluiten genomen. Hierdoor loopt besluitvorming, rond bepaalde projecten die van belang zijn voor het HbR, eerder vertraging op dan dat er tijdswinst wordt behaald.

De verwachting van het behandelen van bepaalde havenontwikkelingen volgens oude structuren is achterhaald. De maatschappij heeft nieuwe structuren doen ontstaan ook voor het behandelen van

⁴⁶Nota Ruimte, uitvoeringsagenda, 2003:45

bepaalde havenbelangen. Dit betekent dat vandaag de dag ‘oudere’ vaststaande structuren niet meer opgaan en dat er dient te worden overgaan tot ‘nieuwere structuren’.

7.6 Aanbevelingen

Op basis van mijn bevindingen doe ik graag enkele aanbevelingen om het HbR te ondersteunen om in de toekomst effectiever en efficiënter op te treden binnen overheidsnetwerken. Hoe kan het HbR, als Overheids NV dat dicht gelieerd is aan overheden, nog succesvoller worden binnen de besluitvorming waarbij overheden betrokken zijn?

Het HbR is als ‘private partij’ goed onderweg als het gaat om de onderhandelingen die men moet aangaan rondom besluitvorming voor havenbelangen en -ontwikkelingen. Toch zijn er enkele punten waarop het HbR zich kan verbeteren. In het verlengde van mijn onderzoek richt ik me hierin op de gang van zaken vandaag de dag rondom overheidsnetwerken waarmee het HbR te maken heeft en krijgt. Het is van belang om aandacht te schenken aan bepaalde interactiepatronen die kunnen helpen binnen deze overheidsnetwerken.

7.6.1 Aanwezigheid

Het HbR is goed zichtbaar voor de publieke partijen waarmee het dient te onderhandelen over de behartiging van zijn havenbelangen. Van belang is dat het HbR zichtbaar blijft voor deze verschillende partijen. Dit houdt in dat het HbR dient te blijven participeren binnen netwerken waarbinnen het HbR zijn havenbelangen kan verwoorden en behartigen. Daarbij moet er oog blijven voor de bestaande schaalniveaus, maar juist ook meer oog gecreëerd worden voor nieuwe netwerken. Netwerken die ontstaan rondom een bepaalde problematiek waarbij het HbR ook belangen te behartigen heeft.

7.6.2 Beweging

Vaste structuren waarbinnen besluitvorming optreedt rondom havenbelangen en -ontwikkelingen vervagen. Er treden nieuwe vormen op waarbinnen steeds vaker nieuwe overheidsnetwerken worden gecreëerd. Voor het HbR is het van belang dat het inziet dat deze verandering ook op hem van toepassing is. Vraagstukken en ontwikkelingen worden met elkaar gecombineerd tot een op te lossen problematiek. Hierbij gaat het netwerk zich steeds vaker vormen rondom een specifiek te benoemen problematiek, dan dat de problematiek wordt geplaatst binnen een vaststaand netwerk of schaalniveau. Binnen het gevormde netwerk zal er gewerkt worden aan een gedragen uitkomst. Daardoor dient het HbR zijn eigen problematiek, belangen en ontwikkelingen te plaatsen binnen de juiste netwerken waarbinnen ook invulling kan worden gegeven aan deze zaken. Vastigheid is steeds minder een vanzelfsprekendheid, het HbR zal ook met zijn eigen belangen moeten blijven meebewegen. Meebewegen in de netwerkvorming, want hierbinnen vinden de besluiten plaats.

7.6.3 Kansen van samenwerking

Overheidsnetwerken, en dan vooral nieuwe netwerken, zijn geen bedreiging voor het HbR en zijn belangen rondom de Rotterdamse haven. De gevormde netwerken of de nog te vormen netwerken moeten juist als kansen worden gezien voor het HbR en zijn Rotterdamse haven. Doordat de problematiek nu kan worden besproken binnen een netwerk dat speciaal is gevormd rondom de problematiek, kunnen er betere oplossingen komen. Zie de vorming van Deltapoort, deze gaat specifiek in op de problematiek die daarop van toepassing is.

Het is van belang voor de Rotterdamse haven in te zien dat overheden ontwikkelingen willen benaderen in een bredere context. Daarom zullen dus belangen van de Rotterdamse haven moeten worden gecombineerd met de belangen van de andere partners. Daarbij wordt er gezocht naar een juist evenwicht, waarvan ieder in het geheel beter wordt. Natuurlijk kan dit ook betekenen dat er soms voor compromissen moet worden gegaan. Maar in geen enkel geval wordt de soep zo heet gegeten als deze wordt opgediend. De overheden om het Havenbedrijf heen hanteren deze aanpak. Het is daardoor een taak voor het HbR om, daar waar het kan, mee te gaan in deze netwerken. Het HbR dient voor de behartiging van zijn havenbelangen binnen een overheidsnetwerk meer samenwerking aan te gaan met de andere partners. Wegens de terugkerende wederzijdse afhankelijkheid en vervlechting die optreedt tussen de verschillende partijen is dit noodzakelijk. Samenwerking betekent naast het communiceren rondom bepaalde projecten ook dat je binnen het netwerk het project bespreekbaar maakt voor de andere actoren. En dat je zorgt dat je binnen het desbetreffende netwerk naar een breed gedragen resultaat toe werkt. Wanneer het HbR werkt naar een gedragen oplossing binnen het netwerk, zal besluitvorming, overheidssteun en uitvoering eerder worden gerealiseerd.

7.6.4 Minder complex

Zeker in een gebied waarbij economische ontwikkelingen en leefomgeving elkaar 'raken' zullen de vraagstukken die men per partij kent met elkaar worden bekeken en vergeleken. Om tot besluitvorming te komen, wordt er zowel gekeken naar de leefkwaliteit als ook naar de economische ontwikkeling voor het gebied. Ook de havenbelangen zullen dus worden gecombineerd met de belangen die gelden voor de inwoners in de directe omgeving. Hierdoor worden beide belangen ingebed binnen een netwerk waarbinnen het beste kan worden omgegaan met de gezamenlijke problematiek. Het HbR ondervindt dit nu en zal moeten zorgen dat het hierbij meer oog krijgt voor het samengestelde karakter van het netwerk.

Door de verschillende (nieuwe) netwerken als minder complex te gaan zien en juist meer oog te hebben voor het samengestelde karakter van het netwerk, kun je eerder komen tot een gedragen resultaat tussen de verschillende partijen. Dit betekent dat het HbR niet te veel alleen moet handelen naar het eigen belang binnen het netwerk. Het HbR dient binnen deze overleggen zijn belangen te verdedigen, maar daarnaast ook meer oog te hebben voor de belangen van anderen. Het is niet zo dat het HbR het eigenbelang aan de kant moet zetten. Juist het eigenbelang is een groot goed voor het HbR. Wanneer het HbR zowel oog heeft voor het eigenbelang als ook voor het gemeenschappelijke belang is er met de andere actoren eerder over besluitvorming te spreken. Hierdoor wordt er binnen het overleg meer en meer goodwill gecreëerd bij de verschillende partners zodat zij ook oog blijven houden voor jouw belangen. Een welwillendere opstelling brengt de partijen eerder tot een goed gedragen besluit..

7.6.5 Uniek met z'n allen, ook binnen Deltapoort

Binnen overheidsnetwerken zijn alle deelnemende partijen uniek. Ook wanneer het HbR deelneemt binnen een overheidsnetwerk, is er sprake van toetreding van een unieke partij. Dat het HbR niet meer voor de volle 100% een overheidspartij is, maakt binnen de netwerken niet uit. Het HbR wil graag zijn belangen vertegenwoordigen en ontwikkelingen voor de haven ontplooiën. Hiervoor heeft het HbR de steun van andere partijen nodig. Iedere partij die deelneemt binnen het netwerk heeft een zekere afhankelijkheidsrelatie met elkaar. De netwerken zijn er naar gemaakt om elkaar daarin te versterken, zodat er in het geheel het beste resultaat wordt geboekt. Binnen het netwerk neem je deel om te zorgen dat jouw belangen zo goed mogelijk worden verwoord.

Het HbR is binnen Deltapoort niet meer bijzonder dan de gemeente Rotterdam en de gemeente Rotterdam is in dit geval ook weer niet meer bijzonder dan de gemeente Dordrecht. Iedere deelnemende partij is uniek, maar iedere partij is ook weer niet dusdanig uniek, dat zij haar belangen of ontwikkelingen geheel alleen kan bewerkstelligen. Het HbR moet juist zijn uniekheid gebruiken binnen deze netwerken. Hier vindt de besluitvorming plaats die invloed heeft op bepaalde havenbelangen. Het HbR kan juist uniek zijn of worden wanneer het de juiste schaalniveaus weet te vinden voor zijn belangen en daarnaast een juiste inbreng weet te geven aan deze netwerken.

7.6.6 Tot slot

De wereld rond de ruimtelijke ordeningsvraagstukken is aan het veranderen. Deze verandering heeft ook invloed op het HbR. Onderken deze verandering als organisatie en houd de ogen en oren open voor het karakter van deze netwerkvormingen. Door het karakter van het netwerk te kunnen aanvoelen heb je als organisatie de eerste slag al gewonnen. Succesvoller opereren binnen het maatwerk van netwerken is dan al een stap dichterbij.

Aandachtspunt	Verandering
Aanwezigheid	Blijf aandacht houden voor (nieuwe) netwerken
Veranderingen rondom machtsstructuren overheid	Hebben ook invloed op het HbR, onderken dit en handel daarnaar
Netwerk gevormd naar problematiek	Schaalniveaus vervagen, heb oog voor netwerkvorming rondom problematiek
Samenwerking binnen overheidsnetwerken 1	Behoud het eigenbelang, maar geef meer invulling aan het gemeenschappelijke belang
Samenwerking binnen overheidsnetwerken 2	Naast begrip creëren ook plannen bespreekbaar maken
Uniciteit vraagstukken	Minder drang naar aparte behandeling van havenbelangen, meer aandacht voor het HbR binnen een gezamenlijk geheel.

Tabel 4: Aandachtspunten aanbevelingen

Literatuur

Literatuur:

- Abma, T.A., R. in 't Veld. (2001). *Handboek beleidswetenschap: Perspectieven, Thema's, Praktijkvoorbeelden*, Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Blonk, H., M. Jaspers Faijer, M.C.'t Hart. (2008). *Werking van Netwerken: Institutionele context van ruimtelijke vraagstukken (deel III)*, EUR, onder auspiciën van Nirov en Ministerie van VROM.
- Bruijn, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof, R.J. in 't Veld. (1998). *Procesmanagement: Over procesmanagement en besluitvorming*, Den Haag:Academic Service.
- Dam, N.H.A. van, J.A. Marcus, (1994). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*, Leiden: Wolters Noordhoff.
- Gijssels, C. (2002). Kritisch Realisme en Sociologisch Onderzoek. *Tijdschrift voor sociologie, 2002*. Volume 23 – nr1, 21–44.
- March, J. and Olsen, J. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: The Free Press. Pp. 39–52.
- Sayer, A. (2000). *Realism and Social Science*. London: Sage.
- Scott, W. (1995). *Contemporary institutional theory*, pp. 33–57 uit: Scott, W. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Steunenberg, B. (2001). *Institutionele verandering: naar een bestuurskunde bewegend tussen 'vloeibare' en 'gestolde' voorkeuren*, Leiden: Universiteit Leiden.
- Teisman, G. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde. Over leidinggeven en organiseren in complexiteit*, Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Teisman, G. (2006). *Stedelijke netwerken. Ruimtelijke ontwikkelingen door het verbinden van bestuurslagen*, Den Haag: Nirov.
- Thiel, S. van, (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*, Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Beleidsnota en notitie:

- *Aangescherpt bedrijfsplan 2008–2010: Klant in beeld, Land in zicht*, 2008, Havenbedrijf Rotterdam N.V.
- Brochure *Deltapoort*, 2007, Bureau Zuidvleugel.
- *Havenplan 2020: Ruimte voor kwaliteit*, 2004, Gemeente Rotterdam.
- *Nota Ruimte*, 2004, Den Haag: Ministerie van VROM.
- *Nota Ruimte, uitvoeringsagenda*, 2003, Den Haag: Ministerie van VROM.
- *Plan 'Buiten het Haven- en Industriecomplex'*, 2007, Havenbedrijf Rotterdam N.V.
- *Startnotitie 'Deltapact': Samenwerkingsakkoord voor de aanpak van de opgave Deltapoort*. 2007, Drechtsteden.

Website:

- Havenbedrijf Rotterdam N.V. *Over het Havenbedrijf*. [http://www.portofrotterdam.com/nl/over_het_havenbedrijf/index.jsp]. 14 september 2008.
- Nirov, Den Haag. *Programma's / Regio's*. [http://www.nirov.nl/Home/Programma_s/Regio_s/default.aspx?mld=10425&rlid=21]. 6 september 2008.

Afbeeldingen, tabellen, afkortingen

Afbeeldingen

- De volgende afbeeldingen zijn afkomstig van de algemene beeldbank van het HbR.
Nummers: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 14, 15, 16, 17, 19 en 20
- De volgende afbeeldingen zijn afkomstig uit de Deltapoort brochure.
Nummers: 8, 9, 10, 11, 12, 13 en 21
- De volgende afbeelding is afkomstig van de algemene beeldbank van het HbR, maar bewerkt.
Nummer: 18 (Complexiteit schalen regio in beeld gebracht)
- De volgende figuur is zelf gecreëerd.
Nummer: 22 (organogram Deltapoort)

Tabellen

- Tabel 1: Aandachtspunten aanbevelingen
- Tabel 2: Institutionele pijlers en drager
- Tabel 3: Organisaties Deltapoort ingedeeld naar ordening Scott
- Tabel 4: Aandachtspunten aanbevelingen

Lijst met afkortingen

- BPZ = Bestuurlijk Platform Zuidvleugel
- HbR = Havenbedrijf Rotterdam N.V.
- HIC = Haven- en Industriecomplex
- MV2 = Maasvlakte 2
- UpR = Urgentieprogramma Randstad

Bijlage 1: Havenbedrijf Rotterdam N.V. als organisatie⁴⁷

HbR 1: Profiel van de organisatie

Het Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied. Het Havenbedrijf Rotterdam is een naamloze vennootschap (N.V.) met twee aandeelhouders: de gemeente Rotterdam en de Staat. Zoals blijkt uit de statutaire doelen werken het op twee domeinen: scheepvaart en het havengebied.

Statutaire doelen:

1. het bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling in de Rotterdamse haven en het aanloopgebied voor de kust
 2. de ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het havengebied
-

HbR 2: Rollen van het Havenbedrijf Rotterdam

1) Havenautoriteit

Als beheerder en ontwikkelaar op het nautische vlak zorgt het Havenbedrijf dat de havens op diepte blijven, zodat schepen veilig kunnen binnenvaren en aanleggen. Medewerkers van het Havenbedrijf in verkeerscentrales en op patrouillevaartuigen volgen en begeleiden alle bewegingen op het water nauwlettend. Dit ter handhaving van de nautische orde.

2) Haveninfrastructuur

Als ontwikkelaar en beheerder zorgt het Havenbedrijf dat bedrijven in de haven over voldoende ruimte kunnen beschikken. Vandaar dat het Havenbedrijf Rotterdam zich sterk maakt voor de aanleg van Maasvlakte 2. Het Havenbedrijf investeert ook in de verbetering en de aanleg van nieuwe wegen, spoor, binnenvaartverbindingen en ondergrondse pijpleidingen.

3) Havenexploitant

Als exploitant en ontwikkelaar van de bedrijvigheid in het haven- en industrieel complex, stimuleert het Havenbedrijf een duurzame economische ontwikkeling. Zo zorgt het Havenbedrijf voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Daartoe onderhouden ze veel contact met de politiek en ondernemers in binnen- en buitenland. Ook onderneemt het Havenbedrijf uiteenlopende promotionele en marketing activiteiten (zoals evenementen en beurzen) om bedrijven te interesseren voor Rotterdam.

HbR 3: Missie en hoofdpogaven

Als beheerder, exploitant en ontwikkelaar van de Rotterdamse haven luidt zijn missie:

'Het Havenbedrijf Rotterdam ontwikkelt in partnerschap dé Europese haven van wereldklasse'

Het *partnerschap* is wezenlijk. De belangrijkste partners zijn de bedrijven die in de haven gevestigd zijn dan wel hun diensten aanbieden. Daarnaast werkt het Havenbedrijf nauw samen met het rijk, de gemeente Rotterdam, lokale overheden en belangenorganisaties.

Een *Europese haven van wereldklasse*. De komende vijftien jaar blijft de Rotterdamse haven groeien. Meer goederen stromen door de haven en meer bedrijven gaan zich vestigen en meer vraag ontstaat naar gespecialiseerde kennis en dienstverlening. Dat is niet alleen goed voor Rotterdam, maar ook voor Nederland en Europa.

⁴⁷onderstaande informatie is vrij te vinden via de site van het HbR
http://www.portofrotterdam.com/nl/over_het_havenbedrijf/index.jsp

De hoofdpogaven zijn:

- 1) *Versterken van de concurrentiepositie* van de haven, met gerichte keuzes voor bepaalde segmenten. Dit vertaalt zich in grotere klanttevredenheid
- 2) *Ruimte* bieden aan bedrijven om zich verder te ontwikkelen door het beter benutten van de bestaande ruimte en infrastructuur, en tijdig zorgen voor extra ruimte
- 3) Minimaal behouden van het niveau van de *vlotte, veilige, schone en beveiligde afwikkeling van de scheepvaart*
- 4) *Optimale randvoorwaarden* creëren voor de ontwikkeling van haven en leefomgeving (bereikbaarheid, arbeid, veiligheid, milieu, algemeen draagvlak)
- 5) Zorgen voor een *financieel renderende en kredietwaardige* onderneming
- 6) De organisatie *topfit* maken

Kernwaarden

Om op professionele wijze zijn doelen te bereiken in een nationale en internationale omgeving, hanteren het Havenbedrijf Rotterdam en zijn werknemers de volgende kernwaarden:

Betrouwbaar Afspraak is afspraak, binnen wet en regelgeving en de bedrijfscode

Ondernemend Proactief en zakelijk handelen binnen de koers, binnen de visie

Klantgericht Aan het belang van de haven en zijn klanten

Zorgvuldig Integer en verantwoord omgaan met belangen en middelen

Duurzaamheid Toekomstgericht werken aan de Europese haven van wereldklasse

HbR 4: Visie & Strategie

Hun visie is helder en kernachtig:

Het creëren van onderscheidend vermogen als kwaliteitshaven

Het accommoderen van groei betekent namelijk ook keuzes maken. Bij het maken van die keuzes is kwaliteit de sleutel. Het Havenbedrijf Rotterdam kiest daarmee voor het versterken van de kwaliteit van de haven. Dat betekent dat het streeft naar veelzijdige, duurzame, snelle en veilige, attractieve, schone en kennishaven. Het streefbeeld is Rotterdam Kwaliteitshaven.

Om de missie en visie te realiseren is de bedrijfstrategie als volgt geformuleerd:

Klantmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • zorgen voor klanttevredenheid • aantrekken van nieuwe klanten • als zakenpartner bijdragen aan de prestaties van klanten
Verkeersmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • effectieve, veilige en efficiënte afwikkeling van het scheepvaartverkeer • partnerschappen voor verkeersmanagement per spoor, weg, water en pijpleiding
Gebiedsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • ruimte bieden voor groei • intensiveren van grondgebruik • zorgdragen voor adequate openbare infrastructuur
Omgevingsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • in partnerschap investeren in aantrekkelijke randvoorwaarden • beïnvloeden van relevante regelgeving • investeren in 'license to operate'

Bij het realiseren van de strategie zijn duurzaamheid en leefbaarheid essentiële randvoorwaarden voor de verdere ontwikkeling van de haven.

Klantmanagement

Bij klantmanagement gaat het om het faciliteren van ontwikkelingen bij bestaande klanten en het aantrekken van nieuwe klanten. HbR streeft tevredenheid van klanten na, vooral waar het de dienstverlening van HbR en de prijs / kwaliteitsverhouding betreft.

HbR is een business partner die onder andere ladingacquisitie ondersteunt, bijdraagt aan het opzetten van nieuwe achterlandverbindingen, via dochter PortInfolink een port community system aanbiedt en in partnerschap glasvezeldiensten en pijpleidingen aanbiedt. Daarbij richt HbR zich ook op de (potentiële) klanten van de hier gevestigde bedrijven.

Verkeersmanagement

HbR is verantwoordelijk voor de vlotte, veilige, schone en beveiligde scheepvaartafwikkeling in de haven. Deze taak vloeit voort uit het Havenmeesterconvenant, waarin alle relevante bevoegdheden bij de havenmeester van HbR zijn gelegd. De havenmeester legt voor deze rol publiekrechtelijk verantwoordelijkheid af aan de minister van Verkeer en Waterstaat en de colleges van B&W van de betrokken zeehavengemeenten.

HbR is in toenemende mate actief in het verkeersmanagement van de landzijdige stromen. Zo participeert HbR in Keyrail (de exploitant van de Betuweroute) en zijn in 2007 de eerste stappen gezet om in partnerschap te komen tot een bereikbaarheidsonderneming, die verantwoordelijk wordt voor het verkeersmanagement in de regio: de wegen in het havengebied en een deel van de A15. Met deze actieve rol draagt HbR bij aan de concurrentiekracht van het haven- en industriecomplex, omdat de schaarse transportinfrastructuur tussen de haven en het achterland door verkeersmanagement een betere benutting krijgt.

Gebiedsmanagement

Alle grond in de haven is in handen van HbR, dat uitgifbare terreinen langlopend aan bedrijven verhuurt. HbR zorgt voor een efficiënt ingericht havengebied, met adequate transportinfrastructuur, een goede milieukwaliteit en goede voorzieningen. Bovendien streeft HbR er naar om ruimte te bieden voor zowel uitbreiding van bestaande klanten als de vestiging van nieuwe klanten. Deze ruimte is noodzakelijk wegens de snel groeiende internationale goederenstromen. De aanleg van Maasvlakte2 is cruciaal voor de verdere ontwikkeling van het haven- en industriecomplex. Behalve in Maasvlakte 2 investeert HbR ook in intensivering en herstructurering van het bestaande havengebied en gaat HbR samenwerkingsverbanden aan om grond buiten de Rotterdamse haven te ontwikkelen en uit te geven. Zo is er een joint venture met Zeeland Seaports.

Omgevingsmanagement

In partnerschap investeren in optimale randvoorwaarden voor het bedrijfsleven. Dat is de essentie van omgevingsmanagement. HbR spant zich in om de kwaliteit van de arbeidsmarkt te verbeteren, collectieve vervoersvoorzieningen te stimuleren, het voorzieningenniveau en het innovatieklimaat in de haven te verbeteren en de duurzaamheid van het havencomplex te vergroten. HbR investeert in maatschappelijk draagvlak voor de bedrijvigheid in het Rijnmondgebied (de license to operate), onder meer door een ambitieus MVO-beleid.

Prioriteiten 2008–2010

In 2007 heeft de ‘mid term review’ van het bedrijfsplan 2006–2010 plaatsgevonden. De voortgang is goed, en een aantal doelstellingen is daarom naar boven bijgesteld. Daarnaast zijn zes prioriteiten voor de periode van 2008–2010 benoemd:

- *Ketenefficiency*
HbR wil actiever bijdragen aan de efficiëntie van transport- en productieketens. Dat kan onder meer door het uitbouwen van het port community system.
- *Locatie opmaat*
HbR wil bedrijven locaties op maat aanbieden. Daarvoor is meer nodig dan Maasvlakte 2: investeringen in intensiever ruimtegebruik in het bestaande havengebied en een zoektocht naar extra ruimte daarbuiten.
- *Landzijdig transport*
De kwaliteit van het landzijdige transport staat onder druk, vooral door congestie op de achterlandcorridors. HbR wil bijdragen aan betere benutting van de achterlandinfrastructuur.
- *Duurzaamheid*
HbR zet in op een duurzame bedrijfsvoering en op een duurzame ontwikkeling van de haven.
- *Investeringsruimte*
De komende investeringen in Maasvlakte 2 leggen zwaar beslag op de financiële middelen van HbR, terwijl er de komende jaren een grote investeringsbehoefte is. Het creëren van investeringsruimte is dus noodzakelijk.
- *Organisatie-efficiency*
Het vergroten van de efficiency van de eigen organisatie is noodzakelijk om de rol van professionele business partner goed in te vullen.

HbR 5: Organisatiestructuur

Het HbR functioneert inmiddels al meer dan 76 jaar. Doel van het Havenbedrijf Rotterdam is de versterking van de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven als logistiek knooppunt én industriecomplex van wereldniveau. Niet alleen in omvang, maar ook in kwaliteit. De kerntaken van het Havenbedrijf Rotterdam zijn de ontwikkeling, beheer en exploitatie van de haven en het handhaven van de vlotte en veilige afhandeling van de scheepvaart.

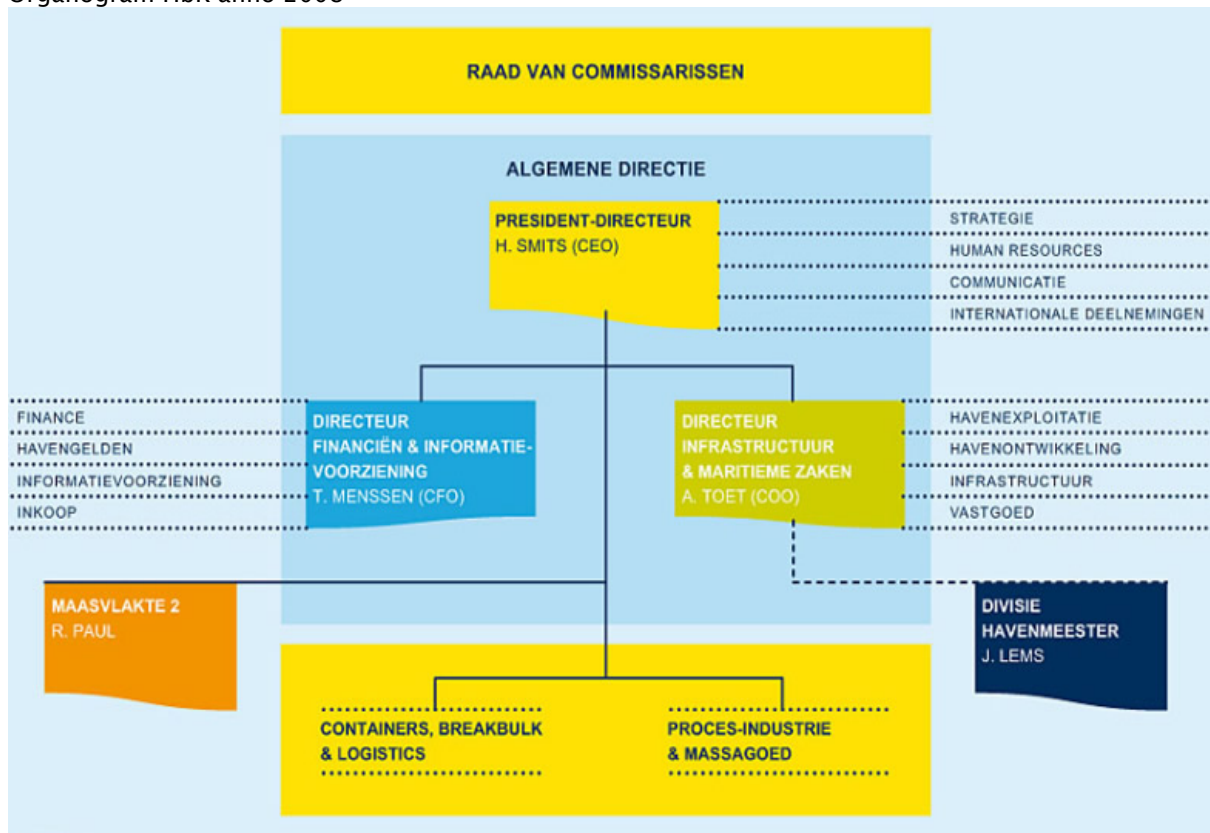
Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een omzet van circa € 450 miljoen en 1.150 medewerkers in uiteenlopende functies op commercieel, nautisch en infrastructureel gebied. De organisatiestructuur van het Havenbedrijf is toegespitst op het vervullen van zijn rol als havenautoriteit, ontwikkelaar, beheerder en exploitant van de Rotterdamse haven.

Met ingang van 1 januari 2004 is het Havenbedrijf Rotterdam N.V. een overheids NV geworden. De gemeente Rotterdam en het rijk zijn de twee aandeelhouders. Hierbij bezit de gemeente een percentage van 75% (wordt 66%) van de aandelen en het rijk een percentage van 25% (wordt 33%) van de aandelen. Het Havenbedrijf onderschrijft de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance Code en zal – indien van toepassing en waar mogelijk – zijn beleid conform de Code vormgeven en uitvoeren.

Hoewel het Havenbedrijf geen beursgenoteerde onderneming is, heeft de Raad van Commissarissen (RvC) zich voorgenomen voor zover mogelijk de Code Tabaksblat te implementeren. Naast de juiste attitude op het gebied van transparantie en verantwoording, betekent dit ook het instellen van enkele adviescommissies binnen de RvC (auditcommissie en remuneratiecommissie), de ontwikkeling van een reglement voor de RvC en de adviescommissies, het opstellen van een

introductie-/opleidingsprogramma voor de RvC-leden en de vaststelling van een profiel voor de RvC.

Organogram HbR anno 2008



20

Leden Raad van Commissarissen HbR:

Ad Scheepbouwer (voorzitter), Rene Smit, Rob Abrahamsen, Rutger van Slobbe en Mel Kroon.

Bijlage 2: Deltapoort: een kwetsbaar tussengebied

Binnen dit hoofdstuk zullen de empirische bevindingen worden gepresenteerd. Deze bevindingen zijn verkregen door documentenanalyse en door het interviewen van respondenten. De bevindingen zullen per deelnemende actor binnen Deltapoort worden verwoord. Allereerst zal er een weergave worden gegeven van hoe Deltapoort is ontstaan. Daarbij komt ook aan de orde waar het netwerk voor staat en waar men tot nu toe staat.

Kwetsbaar tussengebied

De letterlijke start van Deltapoort vond tijdens een gelijknamige brainstorm plaats op 20 november 2006. Deltapoort is een reactie op verschillende visies en structuurplannen die eind jaren negentig en beginjaren 2000 de revue zijn gepasseerd. Het project Deltapoort is daarbij een reactie op:

- Nota Ruimte van de regio Drechtsteden⁴⁸
- Streekplan / structuurvisie RR2020 van Stadsregio Rotterdam⁴⁹
- Structuurvisie 2020 van de provincie Zuid-Holland⁵⁰
- Gebiedsvisie 'Ruimte aan de Drechtsteden'⁵¹
- Zuidvleugelvisie 'Motor in de Delta'⁵²

Eind 20^e eeuw heeft de provincie op het Eiland van IJsselmonde samen met de gemeenten, de twee regio's en VROM uitvoerig onderzoek gedaan onder de noemer: "Zone Rotterdam – Dordrecht: herijkingopgave (1998)". Er werd een sterke verstedelijking en doorsnijding met veel infrastructuur geconstateerd. Er was een grote dynamiek op allerlei fronten die een herijking van bepaalde plannen en ideeën en bijsturing daarvan wenselijk maakten. De herijkingopgave was toegespitst op drie grensoverschrijdende thema's:

- ❖ Parklandschap
- ❖ Raillijn (o.a. Ridderkerklijn)
- ❖ Economische as

Er is een grote controverse in het gebied: aan de ene kant is er door de sterke verstedelijking en versnippering door infrastructuur behoefte aan een hele sterke groene buffer. Aan de andere kant zijn er grote potenties en is er ook een aanzienlijke behoefte aan ruimte voor economische activiteiten.

Zuidvleugelvisie

De ideeën over Deltapoort worden ondergebracht bij het Zuidvleugelbureau en vanuit hier verder uitgedacht en begeleid. Bij het project Deltapoort gaat het om de herontwikkeling van het gebied tussen Rotterdam en Dordrecht, tussen spoor en de oevers van de Noord en het laatste deel van de Lek, de Beneden Merwede en de Oude Maas. Er zal in de gemeenten van de Deltapoort een langdurig proces van herstructurering op gang moeten komen dat leidt tot een veel betere ruimtelijke structuur, een verbeterd woningaanbod, hoogwaardiger openbare ruimte, meer groenvoorzieningen en een aantrekkelijker uitstraling van deze bedrijvige steden en dorpen. Die herstructurering en verfraaiing zullen ook uitstralen op de centrumgemeente Rotterdam die daardoor letterlijk in een mooier woonmilieu komt te liggen en haar internationale status zal zien stijgen. Het accent ligt in eerste instantie op het verrichten van een planstudie naar de potenties van

⁴⁸2002

⁴⁹2005

⁵⁰2005

⁵¹2006

⁵²2006

het gebied (wonen, werken, havenfuncties, recreatie en groen / blauw) en op infrastructuurmaatregelen. Dit om de internationale concurrentiepositie van dit gebied zo spoedig mogelijk te herstellen. Prof. Riek Bakker is meegenomen binnen dit proces en heeft haar visie op dit gebied weergegeven. Zij liet de kansen en de behoeften voor en van het gebied zien. Zij had binnen het idee over Deltapoort een adviserende rol.

“Deltapoort moet leiden tot een ruimtelijke ontwikkelingsstrategie met bijbehorend investeringspakket⁵³”

In eerste instantie waren alleen publieke partijen vertegenwoordigd binnen het overleg. De deelnemende actoren werden gevormd door: provincie Zuid-Holland, Zuidvleugelbureau, VROM, gemeente Rotterdam, Stadsregio Rotterdam, gemeente Dordrecht en regio Drechtsteden. Op aanraden van de gemeente Rotterdam is het Havenbedrijf Rotterdam N.V. gevraagd deel te nemen aan dit overlegorgaan Deltapoort. Het Havenbedrijf heeft op de uitnodiging positief gereageerd en is sindsdien ook deelnemer binnen Deltapoort.

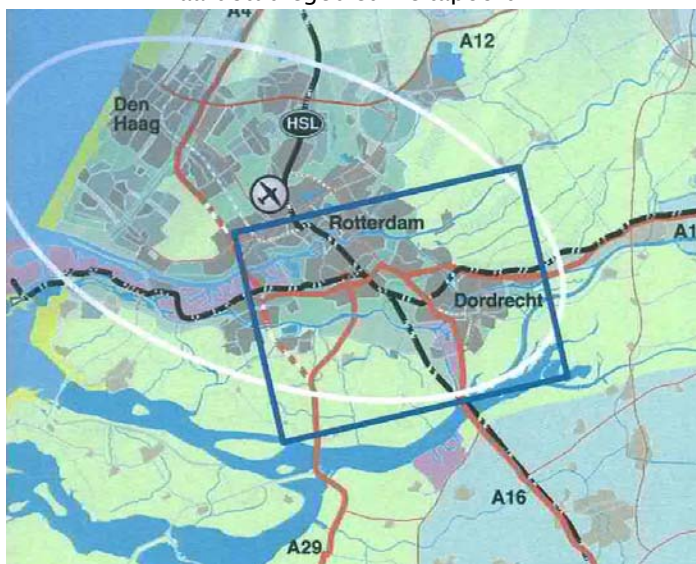
Startnotitie ‘Deltapact’⁵⁴

Binnen deze notitie wordt het samenwerkingsakkoord voor de aanpak van de opgave Deltapoort verwoord. Het voorstel is om gezamenlijk de opgave en de aanpak van de Deltapoort ter hand te nemen. Het gaat hierbij om het ontwikkelen van een eenduidig gevoel van urgentie rondom de behoefte aan aandacht voor de Deltapoort. Cruciale dossiers worden behandeld binnen Deltapoort en uitgangspunten worden besproken.

Binnen de startnotitie wordt duidelijk aangegeven wat het studiegebied betreft.

- ❖ Het gaat om het gebied tussen Rotterdam en Dordrecht, tussen spoor en de oevers van de Noord en het laatste deel van de Lek, de Beneden Merwede en de Oude Maas.

Kaart studiegebied Deltapoort



De organisatie wordt ook vormgegeven binnen de startnotitie. Hierin wordt aangegeven dat het project Deltapoort een bestuurlijk kernteam kent met daarin een bestuurlijke overleggroep en een ambtelijk kernteam met een ambtelijke overleggroep. Resultaten worden vanuit het bestuurlijk kernteam besproken binnen het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel.

Hiermee is invulling gegeven aan de bestuurlijke besluitvorming. Binnen Deltapact wordt dit als volgt verwoord:

“Na iedere fase vindt er besluitvorming plaats in de bestuurlijke regiegroep.

ledere partner draagt een verantwoordelijkheid voor de verankering van de besluitvorming in de eigen organisatie. Het eindproduct zal ter finale besluitvorming worden voorgelegd aan het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel’⁵⁵

⁵³Woorden Drechtsteden

⁵⁴Januari 2007

⁵⁵Startnotitie Deltapact, 2007:8

Organisatie Deltapoort

Bestuurlijk Kernteam:

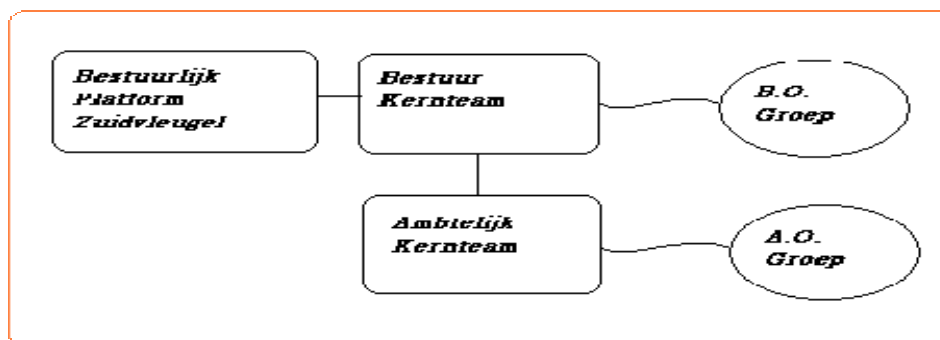
- Stadsregio Rotterdam, met daarbinnen; Rotterdam, Barendrecht, Ridderkerk en Albrandswaard
- Gemeente Rotterdam
- Drechtsteden, met daarbinnen; Dordrecht, Zwijndrecht, Papendrecht, Sliedrecht, HI Ambacht, Alblasterdam, 's Gravendeel en Binnenmaas
- Gemeente Dordrecht
- Provincie Zuid-Holland
- Ondersteuning door projectleider

Bestuurlijke overlegpartners:

- Colleges Rotterdam / Dordrecht
- Bestuur Stadsregio Rotterdam / Bestuur Drechtsteden
- Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Ambtelijk kernteam:

- Rotterdam – Stadsregio Rotterdam
- Dordrecht – Drechtsteden
- Zuidvleugelbureau
- Provincie Zuid-Holland



22: Bestuursorganogram Deltapoort

Ambitiedocument⁵⁶

Op basis van Deltapact is een ambitiedocument gemaakt waarin inhoudelijke keuzes zijn gemaakt. De volgende ambities zijn daarin verwoord, waarbij ook is aangegeven op welke terreinen (sporen) Deltapoort van kracht wil zijn.

Gezamenlijke ambities (bestuurlijke partijen)

1. CO₂-emissie neutraal gebied.

Inspeland op de hoge ambities van de Europese Unie, de Rijksoverheid en Rotterdam (Rotterdam Energy and Climate Program) wil het Deltapoortgebied koploper worden in de aanpak van de CO₂-emissie en de ontwikkeling van duurzame energie. Met deze ambitie zet Deltapoort zichzelf op de kaart.

2. Kwaliteitsslag Deltapoort

⁵⁶Maart 2007

Het aanpakken van de ‘verrommeling’ en het ontrafelen en versterken van de kwaliteit en identiteit van de Deltapoort verbetert de leefkwaliteit in het gebied en draagt bij aan een betere internationale concurrentiepositie van de Zuidvleugel.

6 sporen:

- ❖ Ruimtelijk–economische ontwikkeling> In het Deltagebied ligt een grote herstructureringsopgave voor de bedrijventerreinen aan het water terwijl tegelijkertijd de druk om transformatie van dergelijke plekken toeneemt. Daarnaast staat de ontwikkeling van een aantal ‘hubs’ op de planning. Hoe verhouden deze economische ontwikkelingen zich tot de leefkwaliteit in het gebied en welke gezamenlijke keuzes zijn nodig?
- ❖ Arbeidsmarkt en onderwijs> De sociaal–economische knelpunten van de Deltapoort uiten zich in relatief hoge werkloosheidcijfers, lage arbeidsparticipatie en een laag opleidingsniveau. In dit spoor zal worden gekeken naar de kansen om dit om te buigen.
- ❖ Recreatie– en natuurontwikkeling> Op het eiland van Dordrecht is de aanwezigheid van een stad en een recreatief/natuurlijk buitengebied als elkaar aanvullende tegenpolen manifest. Op het eiland IJsselmonde is dit veel waziger. Hoe kunnen verschillende groenvisies één worden en waar liggen kansen voor (letterlijke) afstemming?
- ❖ Woningbouwontwikkeling> Uitleglocaties, transformatie van rivieroeveren en herstructurering bepalen de nieuwe woonmilieus in de Deltapoort. Dit spoor inventariseert het bestaande programma en onderzoekt waar afstemming nodig is en kansen liggen.
- ❖ Culturele identiteit> Het gebied heeft de maat van een stad, maar bestaat feitelijk uit een serie aan elkaar gegroeide dorpen met een eigen specifiek karakter. Wat zijn de informele netwerken die het gebied nu al verbinden, wat bepaalt de identiteit van dit gebied?
- ❖ Bereikbaarheid> Mobiliteit en bereikbaarheid zijn randvoorwaarden voor ruimtelijke, maar ook sociaal–economische ontwikkelingen. Hoe steekt het regionale netwerk in elkaar, waar liggen huidige en toekomstige knelpunten en welke knelpunten moeten worden aangepakt om de sociale en ruimtelijke prioriteitontwikkelingen in het gebied mogelijk te maken?

Deltapoort agenda

Aan de hand van het gezamenlijke ambitiedocument is een agenda (juli 2007) opgesteld, genaamd: Deltapoort agenda. Binnen deze agenda is door de toenmalige projectleider (dhr T. Fleischeuer) verdere invulling gegeven aan het ambitiedocument. Hierbij zijn aan het ambitiedocument 2 programma’s, 3 thema’s en 7 projecten verbonden.

Glorie van de delta & Poort naar de haven⁵⁷

Deltapoort is één van de zes hoofdprioriteiten van het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel voor de periode 2010 – 2020.

Deltapoort staat voor de opgave om optimaal vorm te geven aan de vele functies in het gebied. Daarbij is afstemming tussen leefklimaat enerzijds en economie en bereikbaarheid anderzijds van essentieel belang. Deltapoort vormt daarmee zowel de Poort naar de Haven als mede de Glorie van de Delta.

De mainpoort Rotterdam heeft een grote uitwerking op de werkgelegenheid in het gebied en de bedrijven die zich in het gebied vestigen. Voor de hele regio is het belangrijk dat wij de Poort naar de Haven goed onderhouden en verder ontwikkelen.

Deltapoort is een belangrijke verbindende schakel in de blauw-groene structuur tussen de Biesbosch, Hoekse Waard, Alblasserdam en Krimpenerwaard. Het doel is deze Glorie van de Delta beter te benutten.

De 2 programma's worden binnen de Deltapoort agenda benaderd vanuit 3 verschillende thema's

1. Economie en bereikbaarheid

- ❖ De ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen
- ❖ Herstructurering van bestaande bedrijventerreinen
- ❖ Ruimte voor ontwikkeling van de stedelijke economie in de Drechtsteden (Maasterras)
- ❖ Vestiging Containertransferium

2. Groen/blauwe opgave, leefklimaat

- ❖ De gehele zone langs de noordzijde van de Oude Maas, die door versnelde aanleg van daarvoor bestemde maar financieel nog niet gedekte deelgebieden en door betere verbindingen in de omgeving van Heerjansdam één breed en langgerekt natuur- recreatie gebied kan gaan vormen dat Zwijndrecht verbindt met Midden-IJsselmonde.
- ❖ Het gebied aan weerszijde van Kijfhoek, het zogenoemde Waal- en Develgebied, waarvoor in Deltapoortverband reeds de ambitie voor het aanleggen van een CO₂-bos is geformuleerd. De aanwezige spoorinfrastructuur is blijvend en laat de vorming van een aaneengesloten groengebied niet toe maar door concentratie van groen, areaalvergroting en betere verbindingen kan de beleving van dat ene gebied wel ontstaan. De vorming van een dergelijk gebied levert niet alleen versterking van het verblijfsklimaat ter plaatse op, het versterkt eveneens de verbinding tussen het Groene Hart en de Hoeksche Waard, zeker als ook ecologische verbindingen tot stand kunnen worden gebracht.

3. De infrastructuur in relatie tot externe veiligheid, geluid en luchtkwaliteit en de mogelijkheid tot ruimtelijke ontwikkeling.

⁵⁷Brochure Bureau Zuidvleugel, 2007

Aan de drie verschillende thema's zijn al bestaande projecten gekoppeld die binnen het schaalniveau van Deltapoort invulling dienen te krijgen.

7 projecten:

Binnen programma Economie

1. De ontwikkeling van de bedrijvenlocatie Ridderster
2. De ontwikkeling van Dordtse Kil IV
3. De afweging ten aanzien van de locatie Kijfhoek-Noord
4. De ontwikkeling van een Containertransferium

Binnen programma groen/blauwe projecten zijn

5. De brede zone langs de noordoever van de Oude Maas
6. Het Waal- en Develgebied, aanleg van een CO2-bos

Binnen programma infrastructuur/externe veiligheid

7. Een goed beheersplan voor de korte termijn voor de spoorzone Kijfhoek – Zwijndrecht – Dordrecht, zodanig dat de bereikbaarheid van de mainport gegarandeerd blijft maar ook de veiligheid en leefbaarheid in het betreffende gebied en tevens de ontwikkeling van het Maasterras mogelijk wordt. Daarnaast studie naar een ontwikkeling van voorstellen voor structurele oplossingen op de langere termijn, die de stedelijke centra minder belasten.

Deltapoort anno 2008

Vanaf september 2007 is er getracht invulling te geven aan de verschillende projecten. De projectleider vanuit de Provincie Zuid – Holland probeert samen met de deelnemende actoren een versmalling aan te brengen binnen de genoemde projecten. Hierbij gaat het uiteindelijk om de verdeling van verantwoordelijkheden die bij een bepaald project behoren. Vanuit die situatie kan er dan overgegaan worden op de volledige uitvoering van de verschillende projecten. Onderzoek heeft uitgewezen dat op dit moment het netwerk Deltapoort nog zoekende is naar de juiste afstemming binnen de benoemde projecten. Daarbij zijn de verschillende organisaties alle nog opzoek naar de onderlinge samenhang met de projecten. Deltapoort is daarmee gestart en onderweg.

Bijlage 3: Topiclijst 'Deltapoort'

Introductie

- Korte omschrijving onderzoek;
- Drie thema's van het interview even kort aangeven;
- Aangeven dat er een verslag van het interview kan worden toegezonden ter inzage;
- Vragen naar functie en achtergrond van de geïnterviewde.

1. Strategie/visie van de organisatie

- Wat is de lange termijn visie van de organisatie op Deltapoort?
- Wat is de strategie van de organisatie binnen Deltapoort?
- Wat is de rol van de organisatie binnen Deltapoort?
- Wat wil de organisatie bereiken binnen Deltapoort?
- Wat ziet de organisatie als belangrijk? En waarom ziet de organisatie dat als belangrijk?
- Wat is de visie van de organisatie op haar omgeving? Wat gaat er mis? Waar liggen de problemen en de kansen?

– verduidelijking per project

- Kunt u deze visie/strategie van uw organisatie toelichten aan de hand van een concreet project waaraan u meewerkt?
- Wat is kort gezegd de inhoud van het project en wat zijn volgens u de belangrijkste partijen die hierbij betrokken zijn?
- Hoe verloopt het besluitvormingsproces?
- Wat zijn de verwachtingen van de betrokken actoren ten opzichte van elkaar?

2. Samenwerking

- Welke partijen zijn het meest belangrijk in het netwerk en waarom?
- Wat voor soort relaties onderhoudt u met deze belangrijke actoren? (formeel/informeel, kennisuitwisseling/gelduitwisseling?)
- Welke andere relaties bestaan binnen het netwerk?
- Bestaan er regels die de relaties tussen actoren inkaderen? Bestaan er afspraken over hoe je met elkaar omgaat, zo ja, kunt u hier enkele voorbeelden van geven?
- Is er ook sprake van meer moeizame, conflictueuze relaties in het netwerk?

3. Verwachtingen en verbeteringen

- Wat zou anders kunnen als het gaat om het functioneren van Deltapoort?
- Wat zouden andere partijen daarvoor moeten veranderen?
- Wat zou uw eigen organisatie anders kunnen doen?
- Wat zijn uw concrete verwachtingen voor de toekomst?
- Wat is uw visie op programma aanpak? Ziet u dit als een positieve of negatieve ontwikkeling en waarom? Op wat voor manier is volgens u synergie te realiseren tussen de verschillende actoren?
- Heeft u aanbevelingen rond het programmamanagement?
- Bestaat er volgens u een betere manier om met bestuurlijke complexiteit / bestuurlijke drukte om te gaan?

Bijlage 4: Lijst van Respondenten

Persoon	Organisatie	Datum
Mevr M. Akkers	Havenbedrijf Rotterdam N.V.	21-05-2008
Dhr M. Doodkorte	Gemeente H.I. Ambacht	30-07-2008
Mevr K. Eisma	Gemeente Dordrecht	10-07-2008
Dhr J.J. Feenstra	Havenbedrijf Rotterdam N.V.	19-06-2008 + 03-09-2008
Dhr G.G. van Hasselt	Havenbedrijf Rotterdam N.V.	26-08-2008
Dhr C. van Hulst	Gemeente Rotterdam	27-08-2008
Dhr B. Jacobs	Havenbedrijf Rotterdam N.V.	19-08-2008
Dhr J. Laven	Externe Drechtsteden (STIPO)	14-07-2008
Dhr B. van Loon	Gemeente Rotterdam	01-07-2008
Mevr R. van der Meer	Havenbedrijf Rotterdam N.V.	22-05-2008
Dhr P.P. Meijer	Stadsregio Rotterdam	29-07-2008
Dhr A. Peters	Provincie Zuid-Holland	03-07-2008
Mevr N. de Ridder	Provincie Zuid-Holland	25-08-2008
Dhr A. Scholten	Gemeente Zwijndrecht	16-07-2008
Dhr H. Spigt	Gemeente Dordrecht	21-08-2008
Dhr P. van der Valk	Stadsregio Rotterdam	22-08-2008
Dhr G. van Vliet	Drechtsteden	15-07-2008
Dhr M. Windhorst	Havenbedrijf Rotterdam N.V.	05-06-2008

Bijlage 5: Invulling organisaties naar dragers

Binnen deze bijlage wordt er bekeken naar welke drager een bepaalde organisatie (institutioneel element) binnen Deltapoort zich gedraagt. Hierin kunnen gehele organisaties als één worden genoemd, maar er kunnen ook individuele handelingen binnen een organisatie worden benoemd. Er wordt geanalyseerd vanuit welk oogpunt bepaalde handelingen worden verricht door organisaties binnen het netwerk. Deze handelingen kunnen worden verricht in het licht van regels, normen of beelden. Cultuur, sociale structuur en routines kunnen binnen de te benoemen institutionele elementen als dragers richting geven aan dit handelen én aan de sociale omgeving binnen Deltapoort. Achtereenvolgens zijn de verschillende benoemde organisaties geanalyseerd naar deze dragers.

Gemeente Dordrecht / regio Drechtsteden

Cultuur

Het programma rondom Deltapoort is voor Dordrecht/Drechtsteden van zeer groot belang. Zij zijn blij met de erkenning vanuit het rijk en de provincie voor de verslechterde situatie waarin zij zich nu bevinden. De verrommeling binnen het gebied gaat volgens de organisatie ten koste van het leefklimaat en de economische ontwikkeling voor het gebied. Dat Dordrecht/Drechtsteden het programma Deltapoort volledig omarmt laat zien dat de organisatie veel waarde hecht aan de mogelijkheden die het programma Deltapoort in z'n geheel kan bieden voor het gehele studiegebied en voor de eigen directe leefomgeving. De organisatie laat duidelijk merken dat zij zich in het verleden miskent heeft gevoeld door de andere partijen in de directe omgeving. De afwachtende houding richting de gemeente Rotterdam laat dit zien. Daarnaast laat de organisatie zien dat zij enig wantrouwen heeft richting het HbR. De toenadering binnen Deltapoort geeft dan ook hoopvolle verwachtingen, maar daarnaast stelt de organisatie zich nog wel voorzichtig op richting de andere partijen. Deze gebeurtenissen uit het verleden tussen verschillende partijen zorgt er binnen de organisatie voor dat men nog niet geheel weet waar men aan toe is. Dit laat de organisatie merken binnen haar sociale handelen in het netwerk.

Sociale structuur

De organisatie wil graag binnen het nu samengestelde netwerk werken naar bevredigende oplossingen die ten goede kunnen komen aan het gehele gebied. Dit is op te maken uit de visie en verwachting van de organisatie over het netwerk Deltapoort. Hierin geeft zij duidelijk aan dat de partners die nu participeren binnen het netwerk de aangewezen partijen zijn die kunnen zorgen voor gezamenlijk bevredigende oplossingen. Juist de samenwerking op interregionaal gebied kan dit totale gebied op verschillende vlakken versterken. De partijen die nu vertegenwoordigd zijn binnen het overleg weten wat er aan de hand is binnen het gebied en kunnen gezamenlijk het beste aangeven wat nodig is voor het gebied. Deze structuur, van het bespreken van problematiek door partijen die er het dichtst bij staan, kan volgens de organisatie het beste invulling geven aan deze problematiek. Daarnaast laat de organisatie wel merken dat zij identiteiten toekent aan bepaalde partijen binnen het, door hen zo gewenste, netwerk. Dordrecht/Drechtsteden verwijt het Havenbedrijf dat zij alleen maar kijken naar het belang van de haven en de verdere ontwikkeling van deze haven. Daarnaast wordt de gemeente Rotterdam nog vaak gezien als de 'grote broer'.

Routine

De gemeente Dordrecht en de regio Drechtsteden bekijken graag de vraagstukken van het studiegebied in het geheel. Hierbij ziet men graag dat de verschillende vraagstukken in hun uitwerking gezamenlijk bijdragen aan het tegengaan van de verrommeling binnen het gebied. Om

hier toe te komen wil de organisatie ook graag de vraagstukken breed behandelen met de andere partners. Hierbinnen kan er dan gekeken worden naar waar bepaalde oplossingen botsen met andere of waar er synergie te behalen valt. Om hiertoe te komen binnen het overleg heeft de organisatie geen vaste regels voor ogen. Men streeft naar gezamenlijke tevredenheid en wanneer daar binnen de projecten spraken van is wil men daar taakstellingen aan verbinden per partij. Dit brengt met zich mee dat er verplichtingen worden verbonden aan bepaalde partijen. Voor de organisatie is aan te geven dat zij het proces open wil ingaan en langzaam wil toewerken naar conformiteit.

Gemeente Rotterdam / Stadsregio Rotterdam

Cultuur

De organisatie geeft binnen de empirische bevindingen aan dat zij hun scope over waar zij als organisatie over zouden moeten beslissen heeft zien veranderen in de laatste jaren. Was hun scope vroeger vooral gericht op de vaste omgevingsgrenzen, vandaag de dag willen zij ook de verdere omgeving rondom hen heen betrekken binnen ontwikkelingsstrategieën, besluitvorming en uitvoering. Voor de gemeenten en de stadsregio is duidelijk geworden dat wanneer zij zelf een sterkere economie en beter leefklimaat willen krijgen zij daarin hun omgeving moeten betrekken. Hierdoor wordt er meer waarde gehecht aan interregionale betrekking(en). De interregionale omgeving gaat daarin verder dan hun eigen fysieke grenzen waarover zij verantwoording dragen. De verwachting leeft binnen de organisatie dat door op interregionaal gebied te kijken naar wat het gebied nodig heeft om sterker te worden de gemeente en de regio daarvan mee kunnen profiteren. Een sterker gebied tussen Rotterdam en Dordrecht zoals binnen Deltapoort wordt verwoord kan het gebied haar concurrentiekracht weer teruggeven. De organisatie was vooral gewend om te handelen naar de vaste wetten en regels die hier eerst voor stonden. Nu krijgt de organisatie van bovenaf meer de ruimte om binnen haar eigen kunnen, te zoeken naar oplossingen die nodig zijn voor het versterken van hun eigen regio en gemeenten. Dit is volgens de organisatie vooral terug te vinden binnen de bestuurlijke prioriteit die is gesteld aan het programma Deltapoort.

Sociale structuur

De gemeente Rotterdam geeft aan dat een nieuw college van burgemeester en wethouders ervoor heeft gezorgd dat er verder moet worden gekeken dan de eigen grenzen. Volgens de organisatie overstijgt de economie ook de grenzen van de stad en de regio en geldt dit ook voor de burgers die afhankelijk zijn voor dit gebied. Om hiervoor een goed fundament neer te leggen vindt de organisatie dat er ook op bestuurlijk vlak dient te worden samengewerkt. Nu men de kans heeft om de problematiek te behandelen die van het studiegebied Deltapoort een sterker geheel moet maken, moet er ook door de verschillende partijen gekeken worden naar waar men elkaar kan ondersteunen. Vanuit die gedachte moet er worden gekeken wie wat het beste kan doen. Hierbij wenst de gemeente dat per onderwerp het meest ideale netwerk wordt gecreëerd waarin de desbetreffende problematiek het beste kan worden behandeld en opgelost. Hierin laat de gemeente weten dat zij binnen het netwerk Deltapoort 'regeringen' wil opstellen die het beste de benoemde problematiek kunnen benaderen en oplossen.

Systemen van autoriteit krijgen dus binnen het netwerk Deltapoort de voorkeur. Hierbij komt wel naar voren dat aan het proces vooraf de medewerking van een ieder wordt gewaardeerd, zodat er vooraf goede afstemming kan plaatsvinden.

Routine

De organisatie is binnen deltapoort opzoek naar strategievorming, besluitvorming en uitvoering van projecten samen met de andere partners. Daarbij wil de organisatie gezamenlijk kijken naar wat goed kan zijn voor zowel de leefomgeving binnen het gebied als ook de economische ontwikkeling

van het gebied. Bij voorbaat staat niet direct vast hoe bepaalde besluitvorming binnen Deltapoort moet plaatsvinden. Er wordt door deze organisatie binnen Deltapoort gekeken naar hoe de verschillende projecten zijn gelijk te stellen naar de gedachten achter het programma Deltapoort. Conformiteit tussen de verschillende partners over de onderwerpen en de oplossingen zijn daarbij van zeer groot belang. De gedachte hierachter bij de organisatie is dat de formele besluitvorming plaats vindt binnen het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel. De organisatie streeft er daarom naar om binnen Deltapoortverband te komen tot een breed gedragen oplossing. Zo wordt de oplossing eerder overgenomen door dit bestuurlijk platform. Dit kan weer voor versnelde uitvoering zorgen. Er bestaat dus volgens de organisatie nog wel een formele weg van standaard procedures die moet worden afgelegd. Maar de organisatie wil binnen Deltapoort streven naar conformiteit rondom projecten, zodat er snellere besluitvorming kan plaatsvinden.

Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Cultuur

Het havenbedrijf Rotterdam N.V. neemt als enige niet publieke partij deel aan het programma Deltapoort. Hierin ligt voor het HbR zelf als belangrijkste taak het behartigen van de havenbelangen en het verwerven van draagvlak. Een interregionaal platform als Deltapoort is nieuw voor het HbR. Doordat er geen juridische basis aan ten grondslag ligt, wordt het overlegorgaan Deltapoort voornamelijk gezien als communicatie bevorderend orgaan waarin interregionale problematiek van de Zuidvleugel Randstad kan worden besproken. Hierin geeft de organisatie betekenis aan de informerende en communicerende werking van het netwerk Deltapoort. Besluitvorming vindt volgens de organisatie voornamelijk plaats binnen de daarvoor bestemde organen, zoals binnen de Zuidvleugel, de desbetreffende ministeries of de Eerste en Tweede Kamer. Voor het HbR geldt dat zij niet de aangewezen partij is die de trekker moet zijn van projecten binnen Deltapoort. Voor het HbR zijn binnen een gemeenteverstijgend netwerk als dit de benoemde gemeenten, regio's en provincie daarvoor verantwoordelijk. Ook binnen de functie van Deltapoort om de ambtelijke samenwerking te versterken ligt geen taak weggelegd voor het HbR. Ook hierbij geldt dat dit een taak is van en voor de andere partners.

Sociale structuur

Binnen Deltapoortverband wordt duidelijk aangegeven door het HbR dat zij van de programmamanager meer sturing binnen het overleg verwacht. Deze positie wordt binnen het Deltapoort overleg ingenomen door de provincie Zuid-Holland. Daarnaast wordt er door het HbR duidelijk aangegeven binnen Deltapoort dat zij actief deelneemt in de projecten waarin er havenbelangen op het spel staan en minder tot niet actief deelnemen binnen vraagstukken die niet van toepassing zijn op de Rotterdamse haven. Het HbR is er binnen Deltapoort voor de behartiging van de Rotterdamse haven en daarbij kan en moet het HbR een bijdrage leveren. Voor het HbR staat vast dat zij zich niet zo zeer hoeft te bemoeien met interregionale vraagstukken die meer ingaan op de blauw/groene opgave rondom leefklimaat. Voor de behandeling van bepaalde vraagstukken binnen Deltapoort streeft de organisatie naar en opzet waarin de belanghebbende en waarde toevoegende partijen snel tot elkander komen. Het HbR ziet graag in de werkwijze dat onderwerpen die besproken zijn niet telkens worden herhaald. Hierin wil het havenbedrijf via een vastgestelde machtstructuur een besluitvormingsproces doorlopen.

Routine

Binnen de behandeling van het CT streeft de organisatie er naar om het CT verwezenlijkt te krijgen op de locatie die volgens het HbR het beste is. Nu onderhandelt het HbR met de gemeente Dordrecht over de exacte plaats waar het CT kan komen. Mocht men er niet uitkomen dan wordt toch de weg gevolgd naar het rijk en laat men mogelijk de kamer beslissen. In eerste instantie was

dit ook de weg die het HbR wilde bewandelen, dit had men altijd al zo gedaan. Het CT had dan ook al, via de weg die het HbR normaal gesproken bewandelt van procedures en protocollen voor projecten als deze, al een UpR-status gekregen. Dit betekent voor het HbR dat er door het rijk en de provincie prioriteit is gesteld aan het project en dit dus wordt uitgevoerd. Binnen Deltapoort wordt voor het HbR 'nieuwe' wegen bewandeld. Deze wegen wijken soms af van de standaard procedures die het HbR gewend is en ook zelf gebruikt. Het HbR werkt graag naar deze procedures en protocollen, zodoende wordt er duidelijkheid verschaft aan wie wat behoort te doen.

Provincie Zuid-Holland

Cultuur

De provincie hecht veel waarde aan de ontwikkeling van het Deltapoort gebied. Voor de provincie geldt dat hierbinnen echt iets gedaan moet worden aan de verrommeling die op dit moment van toepassing is op dit gebied. De provincie heeft daarop samen met de andere deelnemende partijen doelstellingen gesteld bij de opgave binnen Deltapoort. De verwachting bestaat ook binnen de provincie dat het gebied het beste deze verrommeling kan aanpakken wanneer men daar gezamenlijk naar kijkt. De provincie kan daarin aangeven waar men naar moet kijken, maar wil vooral bewerkstelligen dat de partners die er direct mee te maken hebben zoeken naar een gezamenlijke oplossing. De provincie wil hieraan richting geven, maar niet direct beslissen.

Sociale structuur

De provincie Zuid-Holland wil met een 'Groot Rotterdam' een tegenhanger kunnen vormen richting 'Groot Amsterdam'. Hierbij stelt de provincie zich voor dat de stad Rotterdam samen met de gemeenten tot en met Dordrecht een welvarend en ontwikkeld leefklimaat om in te wonen heeft gecreëerd. Om het beste resultaat te verkrijgen voor het gebied gelooft de provincie in een aanpak waarin er gezamenlijk wordt gekeken naar de juiste invulling rondom vraagstukken. De provincie wil zorgdragen voor de samenhang binnen het gebied. Wanneer er gezamenlijk wordt gekeken naar de verschillende vraagstukken binnen het programma Deltapoort kan de samenhang het beste worden gerealiseerd. En juiste deze samenhang, binnen het gebied waarin het plaatsvindt, kan er volgens de provincie voor zorgen dat er eerder resultaat wordt geboekt. Voor de juiste invulling van de vraagstukken hecht de provincie dus waarde aan samengestelde netwerken / regeringen waarin de problematiek het beste kan worden behandeld.

Routine

In eerste instantie heeft de provincie samen met partners gewerkt aan een uitvoeringsprogramma, wat resulteerde in Deltapoort. De gedachte die hierbij speelde was dat er nu echt iets moest gebeuren met het gebied. Binnen dit uitvoeringsprogramma zijn bestaande projecten gevoegd, waardoor er invulling kon worden gegeven aan het programma. Om te kunnen komen tot een juiste uitvoering van de projecten binnen Deltapoort is de provincie eerst op zoek naar een gezamenlijke invulling van waar men met Deltapoort als partners naar toe zou willen. Daarbij is een gezamenlijke invulling over 'leefkwaliteit' van groot belang volgens het HbR. De provincie werkt hierbij binnen Deltapoort vanuit de gedachte dat er conformiteit moet bestaan voordat er verder gegaan kan worden. Vanuit deze gedachte legt de provincie ook telkens de nadruk op het vinden van samenhang binnen de projecten. Wanneer deze samenhang er is kan er worden gestart met het uitspreken van bepaalde plichten en taken rondom projecten. Deze zijn daarbinnen gericht op de deelnemende partijen. Op deze wijze probeert men binnen Deltapoort bij de provincie te komen tot de invulling en uitwerking van het programma Deltapoort. Vanuit een breed uitvoeringsprogramma werkt men naar onderlinge conformiteit over de projecten en stelt men uiteindelijk bepaalde plichten en taken op.

