

Is een goede relatie het juiste spoor voor belangenbehartiging?

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van relatiemanagement op
de belangenbehartiging tijdens het agendavormende proces.



Masterscriptie – Augustus 2022

Maaïke Hendriksen

Studentnummer: 586649

Woordenaantal: 19822

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Bestuurskunde – Publiek Management

Begeleidend docent: dr. Rianne Warsen

Tweede lezer: prof. dr. Martijn van der Steen

Is een goede relatie het juiste spoor voor belangenbehartiging?

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van relatiemanagement op de belangenbehartiging tijdens het agendavormende proces.

Auteur: Maaïke Hendriksen

Studentnummer: 586649

Versie: 1

Datum: 1 augustus 2022

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB)

Begeleidend docent: dr. Rianne Warsen

Tweede lezer: prof. dr. Martijn van der Steen

ProRail Randstad Noord

Regiodirectie

Begeleider: drs. Luna Heringa - Taglioni

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie *'Is een goede relatie het juiste spoor voor belangenbehartiging?'*. Deze scriptie heb ik mogen schrijven ter afronding van mijn master Bestuurskunde, specialisatie Publiek Management, aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Met deze scriptie komt een einde aan mijn studententijd. Een tijd waarin ik na mijn bachelor Bedrijfskunde aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, een jaar werkzaam ben geweest bij het Interprovinciaal Overleg en vervolgens ben gestart met de pre-master Bestuurskunde.

De afgelopen zes maanden heb ik met veel plezier onderzoek gedaan naar de invloed van een relatie op de belangenbehartiging tijdens het agendavormende proces. Ik heb dit onderzoek mogen verrichten binnen de Regiodirectie van ProRail Randstad Noord, waarbij ik de Regiodirectie heel hartelijk wil bedanken voor het warme welkom, alle hulp, het enthousiasme en de praktijkervaring die ik op heb mogen doen. In het bijzonder wil ik mijn begeleider Luna Heringa - Taglioni bedanken voor de prettige begeleiding, ingebrachte kennis en sessies die ik heb mogen bijwonen om praktijkervaring op te kunnen doen. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor deelname aan het onderzoek.

Een speciaal dankwoord voor Rianne Warsen, die mij vanuit de Erasmus Universiteit heeft begeleid. Bedankt voor de fijne begeleiding, het enthousiasme en de soms kritische noot tijdens de feedbacksessies. Dit alles heeft bijgedragen aan het volbrengen van mijn master. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun mentale support, betrokkenheid en geduld.

De afgelopen jaren heb ik zowel op academisch als op persoonlijk vlak veel geleerd. In 2013 heb ik mijn mavo behaald om vervolgens negen jaar later mijn masterscriptie te mogen schrijven. Ik ben dan ook erg trots mijn masterscriptie aan u te mogen presenteren.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Maaïke Hendriksen

Nijmegen, 1 augustus 2022

Samenvatting

De vraag naar mobiliteit stijgt. Er wordt steeds meer gebouwd rondom de stations en stationsgebieden. Om de vraag naar vervoer aan te kunnen is het noodzakelijk om als spoorwegbeheerder en gemeente te investeren in het spoor. ProRail hecht dan ook veel waarde aan een goede relatie met lokale bestuurders. Aangezien stemgerechtigde Nederlanders op 16 maart 2022 weer naar de stembus mochten zijn er nieuwe coalities gevormd, waardoor wellicht nieuwe wethouders zullen plaatsnemen in de coalities. ProRail Regiodirectie Randstad Noord dient hierdoor (nieuwe) banden aan te halen, deze te versterken en belangen (opnieuw) in beeld te brengen.

Het doel van dit onderzoek is om te verklaren hoe de relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en de Wethouders Mobiliteit en Ruimtelijke Ordening de belangbehartiging tijdens het agendavormende proces van de gemeenten beïnvloedt. Voor het verwezenlijken van deze doelstelling is de volgende hoofdvraag opgesteld: *“Hoe beïnvloedt de relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en de wethouders Mobiliteit en Ruimtelijke Ordening de belangbehartiging tijdens het agendavormende proces van de gemeenten?”*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van diepte-interviews met medewerkers van ProRail Randstad Noord, NS Regiodirectie Randstad Noord, een wethouder en verschillende gemeentelijke ambtenaren. Bovendien vindt er een documentanalyse plaats waarbij lobbybrieven van ProRail aan gemeenten vergeleken worden met de coalitieakkoorden. Deze hoofdvraag zal aan de hand van acht casussen besproken worden. Deze casussen houden acht verschillende gemeenten in die een lobbybrief namens de Regiodirecties van ProRail en NS Randstad Noord hebben ontvangen.

Uit het onderzoek is gebleken dat tijdens het agendavormende proces een *policy window* wordt geopend. ProRail Regiodirectie Randstad Noord bevordert het openen van deze policy window door het gebruik van *inside* en *outside* lobbyactiviteiten. Voornamelijk vereist een goede inside lobby een goede relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en gemeenten. Over het algemeen wordt de relatie die ProRail Regiodirectie Randstad Noord heeft met gemeenten als zeer positief ervaren door de respondenten. De relatie wordt als zeer positief ervaren aangezien respondenten over het algemeen tevreden zijn met het vertrouwen, betrokkenheid, positiviteit en toegang. ProRail heeft echter een monopolistische positie

waardoor gemeenten in de toekomst altijd weer afhankelijk zijn van ProRail. Met name grote gemeenten die complexe spooropgaven kennen en intensiever contact hebben, hebben een positieve relatie met ProRail Regiodirectie Randstad Noord. Deze grotere gemeenten scoren ook hoger op het beleidsbeïnvloedingssucces. Dit betekent dat er meer overeenkomsten zijn tussen de lobbybrief en de coalitieakkoorden dan bij kleinere gemeenten. De overige resultaten van het beleidsbeïnvloedingssucces komen niet allemaal overeen naar mate de kwaliteit van de relatie. Bovendien zijn er uit dit onderzoek nog een aantal contextvariabelen naar voren gekomen die van invloed zijn op de verbinding tussen relatiemanagement en belangenbehartiging. Negatief beïnvloeden het politieke verloop, kennis van financieringsmogelijkheden en het handelen vanuit een beheersorganisatie deze relatie. Mogelijk draagt het hebben van een langetermijnvisie, eerlijke en duidelijke verdelingen van opgaven, de samenwerking met NS en fysiek contact positief bij een deze verbinding.

Daarom kan geconcludeerd worden gesteld dat het hebben van een kwalitatief goede relatie geen garantie is voor belangenbehartiging. De kwaliteit van de relatie draagt mogelijk bij, maar is niet de enige factor die het succes van de beleidsbeïnvloeding bepaald. Het hebben van intensief contact kan een mogelijke verklaring zijn voor hoe de relatie de belangenbehartiging beïnvloedt aangezien grote gemeenten met complexe spooropgaven frequenter contact hebben met de Regiodirectie van ProRail Randstad Noord.

Op basis van dit onderzoek wordt voor een vervolgonderzoek naar de invloed van relatiemanagement op de belangbehartiging aanbevolen om concrete wet- en regelgeving te vergelijken met een lobbybrief in plaats van coalitieakkoorden, een casus te kiezen in een concurrerende omgeving en te testen op welke wijze de contextvariabelen van invloed zijn. Op basis van de mogelijke verklaring, waar communicatie ten grondslag aan ligt, wordt ook een aantal aanbevelingen voor de praktijk gedaan, namelijk:

- Duidelijkheid verschaffen over de positie van ProRail ten opzichte van NS
- Duidelijkheid verschaffen over financieringsmogelijkheden van projecten rondom het spoor
- Gemeenten verzoeken een langetermijnvisie op te stellen
- Beter koppelen van de interne en externe omgeving door het aanwerven van visionairs
- Bestuurlijke en ambtelijke overleggen minimaal één keer per jaar fysiek laten plaatsvinden

Inhoudsopgave

Inleiding	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Doelstelling & vraagstelling.....	11
1.4 Relevantie.....	11
1.6 Leeswijzer.....	12
Theoretische oriëntatie	14
2.1 Agendavorming als onderdeel van de beleidscyclus.....	14
2.2 Belangenbehartiging door het beïnvloeden van beleid.....	17
2.3 Relatiemanagement.....	19
2.4 Relatiemanagementstrategieën.....	21
2.5 Relatie tussen OPR en beleidsbeïnvloeding.....	23
2.6 Analytisch kader.....	24
Methodologie	27
3.1 Operationaliseren.....	27
3.1.1. Operationalisatie onafhankelijke variabele.....	27
3.1.2. Operationalisatie afhankelijk variabele.....	28
3.1.3. Operationalisatie contextfactoren.....	28
3.2 Onderzoeksmethode.....	30
3.3 Casusselectie.....	30
3.4 Populatie.....	31
3.5 Dataverzameling.....	32
3.6 Data-analyse.....	33
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit.....	33
3.8 Ethiek.....	35
Resultaten en analyse	37
4.1 Belangen op de agenda krijgen door gebruik van lobbyactiviteiten.....	37
4.1.1. Belangen op de agenda krijgen.....	37
4.1.2. Lobbyactiviteiten.....	38
4.2 Huidige relaties.....	41
4.2.1. Vertrouwen.....	42
4.2.2. Betrokkenheid.....	44
4.2.3. Positiviteit.....	45
4.2.4. Toegang.....	46
4.2.5. Analyse.....	47
4.3 Beleidsbeïnvloedingssucces.....	49
4.3.1. Het beleidsbeïnvloedingssucces.....	49
4.3.2. Het effect van de relatie op het beleidsbeïnvloedingssucces.....	50
4.4. Contextfactoren.....	52

4.4.1 Het politieke verloop	52
4.4.2. Verdelingen.....	54
4.4.3. Netwerk: de relatie met NS	55
4.4.4. Financieringsmogelijkheden	57
4.4.5. Langetermijnvisie	59
4.4.6. Verschuiving naar een beheerorganisatie	60
4.4.7. Fysiek contact	62
Conclusie en discussie.....	64
5.1. Conclusie	64
5.1.1. Op welke wijze kan ProRail Regiodirectie Randstad Noord belangen op de agenda van de gemeenten krijgen?	64
5.1.2. Hoe ziet de relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en de gemeenten er op dit moment uit?	64
5.1.3. In hoeverre heeft de huidige relatie bijgedragen aan beleidsbeïnvloeding?	65
5.1.4. Welke contextfactoren spelen een rol bij de relatie tussen relatiemanagement en belangenbehartiging?	65
5.1.5. Beantwoording hoofdvraag.....	66
5.2 Discussie	67
5.2.1. Methodologische reflectie	67
5.2.2. Theoretische reflectie	68
5.3 Aanbevelingen	70
5.3.1. Aanbevelingen voor de praktijk	70
5.3.2. Vervolgonderzoek	73
Literatuurlijst	74
Bijlage 1: Overzicht respondenten	2
Bijlage 2: Interviewvragen	4
Bijlage 3: Codeerschema	7
Bijlage 4: Informed consent	8
Bijlage 5: Overzicht relatie per casus	11
Bijlage 6: Vergelijking brieven en coalitieakkoorden	22
Bijlage 6.1. Hilversum	22
Bijlage 6.2. Amsterdam.....	23
Bijlage 6.3. Hoorn	26
Bijlage 6.4. Utrecht.....	27
Bijlage 6.5. Veenendaal.....	29
Bijlage 6.6. Haarlem.....	30
Bijlage 6.7. Beverwijk.....	31
Bijlage 6.8. Almere.....	32
Bijlage 7: Gebruikte coalitieakkoorden	33
Bijlage 8: Gebruikte brieven¹	34

Hoofdstuk 1

Inleiding

Inleiding

1.1 Aanleiding

De vraag naar mobiliteit stijgt. Volgens ProRail (2021) zorgen trends als verstedelijking en bevolkingsgroei voor een flinke toename in mobiliteit. Deze trends zijn in de ambitie van het kabinet vormgegeven door jaarlijks 100.000 nieuwe woningen te bouwen met name rond de Metropoolregio Amsterdam (hierna: MRA) (Rijksoverheid & MRA, 2022). Het is voor het eerst dat meer dan de helft van de nieuw te bouwen woningen in Noord- Holland worden gebouwd binnen een straal van 1200 meter van een station of OV-knooppunt (Laan, 2021). Dat betekent dat er nóg meer reizigers verwacht worden op deze stations (Brunekreef, 2021). Ondanks de tijdelijke dip die plaatsvond vanwege Covid-19 verwacht het Kennis instituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM, 2021) dat reizigers voor 2025 weer dezelfde afstand afleggen als in 2019. De Integrale Mobiliteitsanalyse voorziet op weg naar 2040 dan ook een aanzienlijk grote groei van 20-40% reizigers per spoor, met name in en rond de Randstad (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2021). Om de vraag naar vervoer aan te kunnen is het essentieel voor ProRail om met maatschappelijke partners, waaronder gemeenten, te investeren in het spoor en de stations(omgevingen). Als er niet gezamenlijk geïnvesteerd wordt in het spoor zal ProRail in 2035 de vraag naar vervoer niet meer aankunnen (ProRail, z.d.-d). De MRA zal zonder actie zelfs al in 2030 vastlopen (Rijksoverheid & MRA, 2022).

ProRail is als spoorbeheerder verantwoordelijk voor vernieuwing, onderhoud, uitbreiding en de veiligheid van het hele spoorweginet in Nederland (ProRail, 2021). Vanwege de onafhankelijke en centrale positie die ProRail inneemt hebben zij een goed overzicht van de ontwikkelingen die binnen het spoorvervoer spelen en mogelijk lokale beleidskeuzes kunnen beïnvloeden (ibid.). ProRail wil zich dan ook op dit gebied profileren als *trusted advisor*, die naast het duiden van deze ontwikkelingen ook adviseert over kansen en oplossingen voor de (lokale) bestuurders (Raad van State, 2020). Lokale overheidsorganisaties, zoals gemeenten, kunnen met vragen over het spoorweginet terecht bij één van de vier regionale Regiodirecties van ProRail (ProRail, z.d.-b). Dit onderzoek is expliciet geschreven voor ProRail Regiodirectie Randstad Noord (hierna: RDRN). RDRN fungeert als aanspreekpunt voor bestuurlijke partners in de regio Randstad Noord. Dit behelst alle decentrale overheden in de provincies Flevoland, Utrecht en Noord- Holland (ProRail, z.d.-c). ProRail hecht veel waarde aan een goede relatie met (lokale) bestuurders om zo gezamenlijk spoorvraagstukken aan te kunnen pakken en het

spoor optimaal te laten presteren (ProRail, z.d.-a). Rijksoverheid en MRA (2022) benadrukken de noodzaak om gezamenlijk de mobiliteitsgroei in goede banen te leiden.

Wetenschappelijk onderzoek naar dit thema toont echter aan dat het politieke verloop het moeilijk maakt om een duurzame en winstgevende relatie aan te gaan, waardoor belangen minder goed vertegenwoordigd kunnen worden (Strickland & Crosson, 2021). Het politieke verloop vindt met name plaats door verkiezingen. Zo mogen op 16 maart 2022 alle stemgerechtigde Nederlanders weer naar de stembus voor de gemeenteraadsverkiezingen (Kiesraad, 2021). Wethouders zijn volgens Breeman et al. (2014) belangrijke actoren voor het lokale beleidsvormingsproces. RDRN dient nieuwe banden met hen aan te gaan, de kans te pakken om de relatie te verstevigen en de ontwikkelingen met betrekking tot de mobiliteitsvraag (opnieuw) in beeld te brengen. Dit scriptieonderzoek bestudeert daarom de invloed van de relatie tussen RDRN en de wethouders Mobiliteit en Ruimtelijke Ordening op de belangenbehartiging tijdens het agendavormende proces. Bovendien gaat dit onderzoek in op contextfactoren die van invloed zijn op de verbinding tussen deze relatie en belangenbehartiging.

1.2 Probleemstelling

Breeman et al. (2014) stellen dat wethouders belangrijke actoren zijn voor het beleidsvormingsproces op lokaal niveau. Omdat volgens het Planbureau voor de Leefomgeving (2019) stedelijke ontwikkeling, infrastructuur en mobiliteit sterk met elkaar samenhangen, is de relatie met de wethouders met de portefeuille Mobiliteit en Ruimtelijke Ordening voor RDRN het belangrijkste. Na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2022, kan het zijn dat de huidige wethouders van Mobiliteit en Ruimtelijke Ordening niet terugkeren op hun zetel. De nieuwe wethouders beschikken dan ook niet over dezelfde informatie als hun voorgangers. RDRN dient daarom banden aan te gaan met deze nieuwe wethouders en hun belangen (opnieuw) voor het voetlicht te brengen. In dit verband botst het lange termijn karakter van een goede relatie met het kort-cyclische karakter van de politiek waardoor de rol van RDRN als trusted advisor wellicht niet tot zijn recht komt en de belangen van RDRN opnieuw behartigd dienen te worden.

1.3 Doelstelling & vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is het verklaren hoe de relatie tussen RDRN en de Wethouders Mobiliteit en Ruimtelijke Ordening de belangbehartiging tijdens het agendavormende proces van de gemeenten beïnvloedt. Dit wordt onderzocht door middel van diepte-interviews met medewerkers van ProRail Randstad Noord, de NS en verschillende gemeenten. Daarnaast wordt er een documentanalyse verricht waarbij lobbybrieven van ProRail en NS aan gemeenten worden vergeleken met de coalitieakkoorden.

Om de doelstelling te verwezenlijken is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“Hoe beïnvloedt de relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en de wethouders Mobiliteit en Ruimtelijke Ordening de belangenbehartiging tijdens het agendavormende proces van de gemeenten?”

Met onderstaande deelvragen wordt gepoogd de hoofdvraag te beantwoorden:

- Op welke wijze kan ProRail Regiodirectie Randstad Noord belangen op de agenda van de gemeenten krijgen?
- Hoe ziet de relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en de gemeenten er op dit moment uit?
- In hoeverre heeft de huidige relatie bijgedragen aan beleidsbeïnvloeding?
- Welke contextfactoren spelen een rol bij de relatie tussen relatiemanagement en belangenbehartiging?

1.4 Relevantie

De inzichten die opgedaan zijn uit de literatuur met betrekking tot relatiemanagement, agendavorming en belangenbehartiging worden toegepast om opvattingen met de praktijk te verklaren. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat ideeën over *organizational public relations* (OPR) worden gekoppeld aan belangenbehartiging tijdens het agendavormende proces. Hierdoor wordt gepoogd deze in de literatuur vrijwel gescheiden stromen met elkaar te verbinden. De huidige literatuur over deze ontwerpen slaat niet vaak een brug tussen OPR, belangenbehartiging en agendavorming op deze specifieke manier (Gen & Wright, 2013;

Ruggiano, Taliaferro, Dillon, Granger & Scher, 2015). Bovendien stellen Ruggiano et al. (2015) dat de literatuur over de kenmerken van relatiemanagement die in verband gebracht worden met belangenbehartiging schaars zijn. Hierdoor is er een gebrek aan *best practices* die onderzoekers kunnen gebruiken. Dit onderzoek levert daarom een bijdrage aan de empirische kennis over de relatie tussen beleidsmakers en een organisatie, specifiek gemeenten met een spoorwegbeheerder en de belangenbehartiging tijdens het agendavormende proces.

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant voor RDRN omdat zij op basis van de resultaten inzicht krijgen in de huidige relaties met de gemeenten. De aanbevelingen voor de praktijk zijn dan ook gericht op het verbeteren van de communicatie tussen RDRN en gemeenten wat mogelijk leidt tot verbetering van de relatie en het beleidsbeïnvloedingssucces. Concreet leiden deze aanbevelingen tot input voor de kennismakingssessies met (nieuwe) wethouders. Dit draagt bij aan het onderhouden van duurzame relaties tussen RDRN en wethouders Ruimtelijke Ontwikkeling en Mobiliteit. Hierdoor kan RDRN haar rol als trusted advisor mogelijk beter invullen en krijgen gemeenten beter inzicht in de activiteiten die ProRail verricht.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een theoretische oriëntatie gegeven over de concepten van het onderzoek. Hoofdstuk 3 presenteert de methodologie van het onderzoek. Daarna gaat hoofdstuk 4 in op de belangrijkste resultaten en analyse. Op basis hiervan wordt in hoofdstuk 5 de conclusie gepresenteerd. Tot slot komt in hoofdstuk 5 de discussie naar voren waarin een methodologische en theoretische reflectie gegeven wordt. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor de praktijk en verder onderzoek.

Hoofdstuk 2

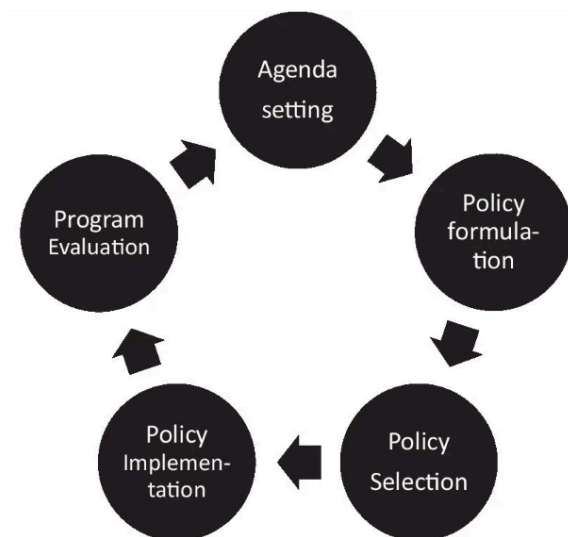
Theoretische oriëntatie

Theoretische oriëntatie

Dit hoofdstuk gaat in op de concepten die centraal staan in dit onderzoek. In de eerste paragraaf wordt de context van het onderzoek, het agendavormende proces, omschreven. Daarna wordt ingegaan op het concept belangenbehartiging. Vervolgens komt het concept relatiemanagement aan bod en worden de relatiemanagementstrategieën uitgelegd. Daaropvolgend wordt de relatie tussen relatiemanagement en belangenbehartiging besproken. Het hoofdstuk sluit af met een analytisch kader waarin concepten aan elkaar gelinkt worden, contextfactoren worden besproken en verwachtingen in een conceptueel model worden weergegeven.

2.1 Agendavorming als onderdeel van de beleidscyclus

Het beleidsproces is het geheel van activiteiten die nodig zijn om beleid te kunnen ontwikkelen (Bovens, 't Hart, van Twist, van den Berg, van der Steen & Tummers, 2017). Om het geheel van activiteiten in kaart te brengen ontwikkelde Anderson (1974) een aantal fasen om tot beleid te komen. Recente literatuur presenteert de fasen als volgt: agendavorming, beleidsformulering, beleidskeuze, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie (Peters, 2021; Smith & Larimer, 2018; Bovens et al., 2017). Figuur 1 geeft de fasen visueel weer. Volgens Hoefler (2021) is dit fasenkader vaak bekritiseerd omdat het uitgaat van een rationele methode. Daarnaast wordt



Figuur 1. The stages of Policy Framework (Hoefler, 2021)

gesteld dat het fasenkader een lineair proces is zonder causale verbanden tussen de fasen (ibid.). Daarentegen betogen Smith & Larimer (2018) dat dit fasenkader een organiserende werking heeft, een heuristiek, die richting geeft in de studie van beleidsprocessen. Hoefler (2021) stelt dan ook dat het fasenkader belangrijk is voor bestuurskundigen om het beleidsproces te begrijpen en beweert dat het fasenkader nog verrassend bruikbaar is.

Agendavorming is dus de eerste fase van het beleidsproces (Peters, 2021; Smith & Larimer, 2017; Bovens et al., 2017). Bij agendavorming komen bepaalde onderwerpen, probleempercepties en mogelijke oplossingen onder de aandacht van beleidsmakers (Jones & Baumgartner, 2005; Fischer & Miller, 2017). Het wordt gezien als het proces waarmee

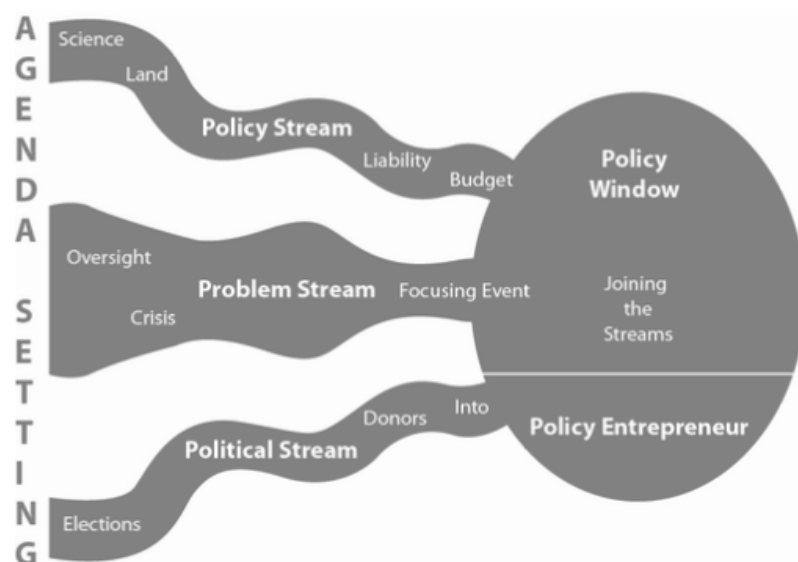
beleidsmakers prioriteiten stellen voor specifieke onderwerpen op een bepaald moment (ibid). Elk overheidsorgaan of gemeenschap, op alle bestuursniveaus, kent agenda's waarbij onderwerpen worden bediscussieerd en afgewogen voor besluitvorming (Bovens et al., 2017). Op lokaal niveau bepalen de coalities van het college van burgemeester en wethouders de aandacht over bepaalde beleidskwesties (Breeman et al., 2014).

Cobb & Elder (1975) spreken over een *agenda universe*. Ook recentere literatuur spreekt over een 'universum van mogelijke onderwerpen' waaruit beleidsmakers kunnen kiezen (Bovens et al., 2017; Bali & Halpin, 2021). Volgens het agenda universum zijn er diverse soorten agenda's, maar om tot uitvoering van bepaalde beleidsprogramma's te komen is het noodzakelijk dat onderwerpen op de beleidsagenda terechtkomen (Van de Graaf & Hoppe, 1989). Sommige onderwerpen worden als niet bespreekbaar beschouwd. Onderwerpen die wel besproken worden namens leden van een gemeenschap komen op de maatschappelijke of publieke agenda (Cobb & Elder, 1975; Bovens et al., 2017). Een aantal onderwerpen uit de maatschappelijke agenda wordt opgenomen in de institutionele of politieke agenda en staat ook vaak vermeldt in een regeerakkoord of coalitieakkoord. De verzameling van onderwerpen waarvan beleidsmakers vinden dat zij ook omgezet moeten worden in concrete wet- en regelgeving of beleidsprogramma's worden opgenomen in de besluitvormingsagenda. Echter stellen Van de Graaf & Hoppe (1989) dat besluitvorming niet altijd hoeft te leiden tot de uitvoering van een bepaald beleidsprogramma. Vandaar dat het belangrijk is dat een onderwerp op de beleidsagenda komt.

Breeman et al. (2014) concluderen dat kwesties hoger of lager op de agenda geplaatst worden door gebeurtenissen (ook wel *focusing events*), veranderingen in de publieke opinie, politieke ontwikkelingen of door beleidslijnen die ontwikkeld zijn in de loop der tijd. Breeman et al. (2014) concluderen in hun onderzoek dat het prioriteren van onderwerpen op lokaal niveau anders is dan op nationaal niveau. Lokale overheden richten zich meer op onderwijs & cultuur, huisvesting, vervoer en andere onderwerpen die direct van belang zijn voor de lokale gemeenschap. Bovendien hebben onderwerpen die gezamenlijk worden opgepakt, op lokaal en nationaal niveau (bijvoorbeeld onder medebewind) een hogere prioriteit bij lokale bestuurders dan autonome taken. Er zijn diverse modellen ontwikkeld die proberen te verklaren hoe bepaalde onderwerpen meer aandacht krijgen en daardoor op de beleidsagenda terecht komen (Cobb en Elder, 1975; Parsons, 1995; Van der Eijk & Kok, 1975; Kingdon 1984). Op basis van het agenda universum hebben Cobb en Elder (1974) hun barrièremodel ontwikkeld. Per fase

wordt inzichtelijke gemaakt welke barrières overwonnen moeten worden om van de ene fase naar de andere te kunnen gaan.

Kingdon (1984) ontwikkelde het stromenmodel als alternatief voor de barrièremodellen. Het stromenmodel stelt de lineariteit van de barrièremodellen ter discussie. Daarbij onderscheidt Kingdon drie verschillende stromen: de stroom van problemen, de beleidsstroom en de politieke stroom. Wanneer deze stromen bij elkaar komen zal de zogenoemde policy window ook wel *window of opportunity* openen, waarbij mogelijke problemen en oplossingen op elkaar



Figuur 2. Het stromenmodel van Kingdon (McCurdy, 2007)

worden afgestemd (Kingdon 1984; Birkland & Schwaeble 2019). Volgens Bovens et al. (2017) betekent het openen van de policy window dat een bepaalde politieke gebeurtenis, de politieke stroom, ervoor zorgt dat er een koppeling ontstaat tussen de beleidsstroom en de probleemstroom. *Policy entrepreneurs* bevorderen het openen van deze window (Kingdon 1984; Birkland & Schwaeble, 2019). Policy entrepreneurs proberen een klimaat te creëren waarin beleidsmakers anders tegen problemen aankijken (Birkland & Schwaeble, 2019). Dit kan door middel van nieuwe vormen van definiëren of presenteren. Vaak sturen de policy entrepreneurs de beleidsmakers in een richting van hun voorkeur en proberen zij een standpunt te promoten en hun belangen te behartigen. Door het veranderen van het politieke klimaat proberen zij dan ook onderwerpen hoger op de agenda te zetten (ibid).

Volgens Bovens et al. (2017) is het van belang dat actoren aandacht vragen voor het agendavormende proces. Dit kan door middel van lobbyen of door het sturen van een open brief of oproep aan bijvoorbeeld een wethouder. Halpin en Fraussen (2017) stellen dat policy entrepreneurs, als belangengroepen, het beste kunnen inspelen op het agendavormende proces. Belangengroepen kunnen namelijk de aandacht voor bepaalde punten of de inzet van politieke middelen beïnvloeden tijdens de agendavorming (ibid.).

2.2. Belangenbehartiging door het beïnvloeden van beleid

Uit de literatuur blijkt dat belangengroepen het beste kunnen inspelen op het agendavormende proces om hun belangen te behartigen (Halpin en Fraussen, 2017; Bovens et al., 2017; Birkland & Schwaeble, 2019). Groepen die beleidsmakers informeren en voorlichten over specifieke kwesties om hen aan te zetten tot actie worden belangengroepen genoemd (Teater, 2008; Mosley et al., 2020). Een belangengroep is een groep burgers of een organisatie die geïnteresseerd is in een bepaald beleidsthema met een bepaald collectief belang (Teater, 2008). Zij beïnvloeden het agendavormende proces om aandacht te vragen voor bepaalde punten (Halpin en Fraussen, 2017; Birkland & Schwaeble, 2019). Volgens Teater (2008) kan iedereen een belangengroep vormen, het kunnen organisaties zijn maar ook twee of meer burgers met een bepaald belang. Belangengroepen (hierna: organisaties) doen dus aan belangenbehartiging.

Belangenbehartiging kent vele synoniemen als *public affairs* en beleidsbeïnvloeding. Beleidsbeïnvloeding wordt door Gen en Wright (2013) gedefinieerd als: “*Het opzettelijk beïnvloeden van activiteiten die door beleidsmakers worden geïnitieerd om zo het beleidsvormingsproces te sturen*” (p.5). Het doel hiervan is dat belangen van het publiek beter worden behartigd. De Beroepsvereniging Voor Public Affairs (z.d.) (Hierna: BVPA) definieert public affairs op hun website als: “*Het strategische proces van inspelen op politieke besluitvorming en op veranderingen in de maatschappij en publieke opinie die van invloed zijn op het functioneren van de eigen organisatie*”. Beide begrippen initiëren het beïnvloeden van de besluitvorming om belangen van eigen organisatie te behartigen. In dit onderzoek zal de term van beleidsbeïnvloeding gebruikt worden aangezien RDRN met onder andere lobbybrieven het beleidsvormingsproces probeert te sturen. Reid (2001) is kritisch over de definitie van beleidsbeïnvloeding aangezien er geen specifieke overeenstemming is over de activiteiten die beleidsbeïnvloeding inhoudt. Mosley, Weiner- Davis en Ansti (2020) zijn het eens dat beleidsbeïnvloeding een ruim begrip is zonder eenduidige definitie. Beleidsbeïnvloeding bestaat namelijk uit een veelvoud van activiteiten, variërend van het sturen van een brief, tot ontmoetingen met een beleidsmaker maar ook een politiek protest (Mosley et al., 2020). Organisaties van elke omvang en capaciteit kunnen belangbehartiging toepassen (ibid.)

Wanneer een organisatie de gedachten van een bepaalde organisatie of persoon die beleid maakt probeert te beïnvloeden wordt er gelobbyd (Mosley et al., 2020). Lobbyen is een subtype van belangenbehartiging. De BVPA (z.d.) stelt dat het beoefenen van public affairs in

de volksmond ook wel wordt aangeduid als lobbyen. Het lobby concept is in verschillende perspectieven en disciplines onderzocht. Milbrath (1963) benaderde het lobbyconcept vanuit een communicatieperspectief. Milbrath (1963) is van mening dat communicatie het enige middel is om de perceptie van actoren te veranderen of te beïnvloeden. In latere literatuur werd deze benadering aangevuld. Zo stelde Pauw (1998) dat lobbyen de uitvoering is van activiteiten die betrekking hebben op de belangenbehartiging naar de beleidsmakers. Lobbyen wordt door de Internal Revenue Service (IRS) gedefinieerd als het contacten van beleidsmakers om beleid voor te stellen, te verwerpen of te ondersteunen (IRS, 2018). De BVPA (z.d.) spreekt over het geheel van ondernomen acties die (zowel politieke als ambtelijke) besluitvorming beïnvloedt. In de kern heeft latere literatuur over lobbyen dus belangenbehartiging als doel.

Organisaties proberen aldus het beleidsvormingsproces te beïnvloeden door diverse lobbyinspanningen te verrichten. De literatuur spreekt over twee soorten lobbyinspanningen: inside en outside lobbytactieken of -strategieën (Weiler & Brändli, 2015). Outside lobbyen houdt in dat er gelobbyd wordt buiten het politieke systeem (Mosley et al., 2020). Weiler en Brändli (2015) spreken over ‘naar buiten treden’. Via een indirecte route wordt het beleid door belangengroepen beïnvloed door bijvoorbeeld de media in te schakelen, burgers te mobiliseren of te protesteren (Weiler & Brändli, 2015). Bij inside lobby gaat het volgens Mosley et al. (2020) over de tactieken om te lobbyen binnen het beleidssysteem. Weiler en Brändli (2015) noemen deze strategie ook wel ‘toegang verkrijgen’. Met deze strategie wordt beoogd rechtstreeks invloed uit te oefenen op beleidsmaker. Een goede inside lobby kan zowel op formele wijze (bijvoorbeeld door middel van een telefonische afspraak) als op informele wijze (in de wandelgangen) plaatsvinden. Vaak hebben organisaties directe relaties met de beleidsmakers en is voor een goede inside lobby een goede relatie vereist. Een goede relatie is een vereiste aangezien organisatie en beleidsmaker direct contact hebben (Mosley et al., 2020). Kriesi, Tresch & Jochum (2007) merken op dat beleidsbeïnvloeding het meest effectief is als beide tactieken worden gebruikt. Als een organisatie wil inspelen op het stemgedrag van de beleidsmakers voor bepaalde wetgeving, is het volgens Weiler en Brändli (2015) aannemelijk dat dat inside lobbytactieken worden gebruikt.

De effectiviteit van lobbyactiviteiten, ook wel beleidsbeïnvloedingssucces, wordt in de literatuur over het algemeen gemeten aan de hand van door de belangengroep vooropgestelde (lobby)doelen (Ruggiano et al., 2015; Mosley et al., 2020). Het succes wordt gemeten door te kijken in hoeverre deze doelen zijn behaald. De auteurs zijn het eens dat het lobbysucces, en

dus belangenbehartiging, lastig te meten is. Dür (2008) is van mening dat dit komt door het feit dat verschillende actoren andere lobbydoelen kunnen interpreteren. Omdat het situatieafhankelijk is, is er geen eenduidige manier om het succes van de beleidsbeïnvloeding te meten.

2.3 Relatiemanagement

De relatie tussen beleidsmaker en organisatie is van belang voor het beïnvloeden van beleid (Teater, 2008; Ruggiano et al., 2015; Mosley et al., 2020). Bovendien is voor het gebruik van inside lobby een goede relatie tussen beleidsmaker en organisatie vereist (Weiler & Brändli, 2015). Deze relatie wordt aan de hand van relatiemanagement toegelicht omdat Ruggiano et al. (2015) stellen dat relatiemanagement organisatorische inspanningen omvat die gebruikt kunnen worden voor het ontwikkelen en onderhouden van relaties tussen organisaties en hun belanghebbenden. Relatiemanagement zorgt ervoor dat de belangen van organisaties en beleidsmakers in evenwicht zijn (ibid).

De relatie tussen organisaties en beleidsmakers wordt al sinds jaren tachtig op verschillende manieren gedefinieerd door wetenschappers (Park & Rhee, 2010). Ledingham en Brunning (1998) duiden dit aan als organizational- public relationships (OPR's). Zij definiëren OPR als volgt: *“De toestand die bestaat tussen een organisatie en haar belangrijkste publieken waarin de acties van één van beide het economische, sociale, culturele of politieke welzijn van de ander kunnen beïnvloeden”* (p.62). Deze definitie beschrijft de relatie tussen RDRN en haar gemeenten omdat een gemeentelijke bestuurder en/of ambtenaar kan stemmen of invloed kan uitoefenen over bepaalde mobiliteitsvraagstukken. Daarnaast kan RDRN omgekeerd ook invloed uitoefenen door kennis te geven over bepaalde vraagstukken. Het managen van OPR is van belang voor organisaties in diverse sectoren en betreffen zowel profit als non-profit organisaties als politieke organisaties (Ledingham, 2003; Cheng, 2018). Hung (2005) stelt dat OPR's ontstaan als organisaties en hun belanghebbenden afhankelijk zijn van elkaar waarbij deze onderlinge afhankelijkheid leidt tot consequenties die organisaties gezamenlijk moeten aanpakken. OPR is ontstaan vanuit de algemene theorie over *public relations* (Ledingham, 2001). OPR probeert het gedrag van organisaties en beleidsmakers te voorspellen en te verklaren hoe public relations functioneren.

Ledingham (2001) beweert dat OPR is ontwikkeld omdat de behoefte bestond een methode te hebben om de kwaliteit van relaties te meten. Public-relations onderzoekers hebben

bij het ontwikkelen van deze maatstaven, om de kwaliteit van de relatie te beoordelen, perspectieven uit andere onderzoeksgebieden overgenomen (Ki & Hon, 2007). Zo hebben onderzoekers informatie geput uit onderzoeken over interorganisatorische en interpersoonlijke relaties, relatiemarketing en psychologie. Hon en Grunig (1999) concludeerden in hun onderzoek dat de kwaliteit van een langetermijnrelatie tussen een organisatie en beleidmakers kan worden geoperationaliseerd naar vier indicatoren voor relatiekwaliteit. Deze indicatoren zijn: betrokkenheid, controle-mutualiteit, tevredenheid en vertrouwen (Hon & Grunig, 1999). Betrokkenheid is de mate waarin elke actor voelt en gelooft dat de relatie tussen de actoren het waard is om energie in te steken, de relatie te bevorderen en te onderhouden. Volgens Ki en Hon (2007) is betrokkenheid een centraal concept voor public relations wetenschap. Controle mutualiteit houdt de mate in waarin het standpunt van elke actor weerspiegelt wordt in de uiteindelijke beslissing. Controle mutualiteit kan ervoor zorgen dat beide actoren op zoek gaan naar creatieve oplossingen die recht doen aan beide partijen of het inschakelen van een derde tijdens een conflict (Ki & Hon, 2007). Tevredenheid zal ontstaan wanneer een actor waarneemt dat de andere actor zich volgens overeenstemming en de verwachting van een positieve relatie gedraagt (Hon & Grunig, 1999). Kortom, de tevredenheid wordt bepaald aan de hand van het verschil tussen de verwachting van een relatie en wat er daadwerkelijk wordt ervaren. Maar ook wordt geconcludeerd dat dit concept lastig te meten is (Ki & Ho, 2007). Vertrouwen blijkt het belangrijkste construct te zijn om een kwalitatief goede relatie te meten. Dit concept houdt de bereidheid in om te bouwen op de actor in wie men vertrouwen heeft (ibid).

Latere literatuur van Browning en Sweetser (2020) stelt dat de benaderingen om OPR te operationaliseren verschillend zijn geweest. Maar de meeste wetenschappers zijn het eens over de algemene indicatoren om de kwaliteit van de relatie te meten. De meeste wetenschappers gebruiken de indicatoren om het succes van de relatie aan te duiden het vertrouwen, betrokkenheid, positiviteit en openheid (Browning en Sweetser, 2020). Hierdoor wordt specifiek in dit onderzoek ingegaan op de indicatoren vertrouwen en betrokkenheid omdat die overeenkomen met de operationalisatie van Hon en Grunig (1999). Bovendien komen deze indicatoren niet overeen met de genoemde relatiemanagementstrategieën (paragraaf 2.4). Controle mutualiteit komt erg overeen met de relatiemanagementstrategie garantie van legitimiteit en tevredenheid komt overeen met de relatiemanagementstrategie positiviteit.

Cheng (2018) reflecteerde op het concept OPR waarin hij concludeerde dat OPR een waardevolle toevoeging is voor de literatuur. Naast de waardevolle toevoeging voor de literatuur kent het concept volgens hem ook een aantal zwakheden. Volgens Cheng (2018) zijn bestaande theorieën met betrekking tot OPR gebaseerd op een momentopname. Ook Ledingham (2003) stelt dat OPR naast transactioneel ook dynamisch is. Om deze zwakheden te beperken, verrijkte Cheng (2018) het OPR-concept met contingentietheorieën waarin zes soorten relaties voorgesteld worden. Aangezien het dynamisch karakter van de relatie niet centraal staat in dit onderzoek worden deze zes soorten relaties niet verder toegelicht. Voor het begrijpen van het OPR-concept is het wel relevant te weten dat OPR geen statisch, maar een dynamisch concept is dat kan veranderen over tijd (Cheng 2018; Ledingham 2003).

2.4 Relatiemanagementstrategieën

Ledingham (2001) heeft gepoogd inzicht te krijgen in succesvolle componenten die noodzakelijk zijn om goede relaties te bevorderen tussen een organisatie en de stakeholders. Ki en Hon (2009) noemen de inspanningen die trachten relaties tot stand te brengen, onderhouden en te cultiveren *relationship management strategies*. Gruning en Huang (2000) hebben relatiemanagementstrategieën gecategoriseerd in asymmetrische en een symmetrische strategieën. Asymmetrische strategieën zijn gericht op het onderhouden van relaties voor eigen belang. Hierbij zijn de belangen van de eigen organisatie belangrijker en de belangen van de ander worden in overweging genomen. Bij symmetrische strategieën wordt er juist gezocht naar een win-win situatie voor beide partijen (Gruning en Huang, 2000). In de literatuur krijgen zes strategieën de focus, namelijk: toegang, positiviteit, openheid, taakverdeling, netwerken en zekerheden (Ki en Hon 2009; Ledingham 2001; Ruggiano et al 2015; Park & Rhee, 2010). Om OPR effectief te kunnen managen behoren gedeelde belangen de basis te vormen en deze belangen dienen te streven naar een wederzijds voordeel (Ledingham, 200). Hierdoor zijn de zes genoemde strategieën symmetrisch van aard.

‘Toegang’ verwijst volgens Ki en Hon (2007) naar de strategie die een organisatie gebruikt om beleidsmakers te betrekken bij het delen van gedachten, meningen of informatie uitwisseling. Voor het beïnvloeden van beleid betrekken organisaties de beleidsmakers door bijvoorbeeld een persoonlijk bezoek, door een telefonisch gesprek, brief of mediakanalen (Ruggiano et al., 2015).

‘Positiviteit’ wordt gezien als strategie die probeert de manier van contacten zo plezierig mogelijk te maken (Hon en Grunig, 1999). Het gaat hierbij om de omgang tussen organisatie en beleidsmaker bij bijvoorbeeld meningsverschillen of problemen die spelen rondom een thema (Park & Rhee, 2010).

‘Openheid’ betreft de mate waarin actoren zich vrij voelen om informatie, gevoelens en gedachten met elkaar te delen (Ki & Hon, 2009). Ideaal gezien zou deze informatie alleen in de relatie bespreekbaar mogen zijn en hebben derden geen toegang tot deze informatie (ibid.).

‘Netwerken’ gaat volgens Ki en Hon (2009) over de mate van samenwerking met andere belangengroepen die dezelfde beleidsdoelen nastreven. Ruggiano et al. (2015) concludeerde dat het effect van OPR versterkt kan worden door samen te werken met andere organisaties die dezelfde belangen hebben. Ook concluderen Gen en Wright (2013) dat het vormen van coalities met organisaties met dezelfde beleidsdoelen een activiteit betreft die de publieksgerichte beleidsvorming bevordert.

‘Zekerheden’ betreft de mate waarin organisaties van elkaar weten dat zij aandacht hebben voor elkaars zorgen (Ki & Hon, 2009). Dit wordt ook wel de garantie van legitimiteit genoemd. Teater (2008) stelt dat beleidsmakers ook naar hun achterban verantwoording moeten afleggen, waardoor de behoefte van de achterban en belangengroepen in evenwicht moet zijn. Elke partij in de relatie poogt te verzekeren dat de zorgen die zij maar ook de andere partij hebben, legitiem zijn om aan te tonen dat ze de relatie willen handhaven (Teater, 2008; Park & Rhee, 2010).

‘Taakverdeling’ houdt volgens Ki en Hon (2009) in dat organisaties zich inspannen om de verantwoordelijkheid van taken en problemen eerlijk te verdelen. De taken dan wel problemen kunnen voor beide organisaties van belang zijn of los staan van beleidsmaker en/of organisaties. Zo zouden taken met betrekking tot het verminderen van milieuvervuiling, winst maken of het aanbieden van werkgelegenheid gedeeld kunnen worden (Hi en Hon, 2009). Park en Rhee (2010) voerden een verkennende factoranalyse uit voor de voorgestelde strategieën. Zij concludeerden dat respondenten de strategieën garantie van legitimiteit en taakverdeling op dezelfde manier waarnamen. In verband daarmee zullen in dit onderzoek deze twee strategieën gekoppeld worden naar één strategie ‘verdelingen’.

2.5 Relatie tussen OPR en beleidsbeïnvloeding

Wetenschappers concluderen dat het opbouwen van relaties, tussen beleidsmakers en (non-profit) organisaties, een belangrijke rol binnen de beleidsbeïnvloeding vervult. Effectief lobbyen vereist vaak een goede relatie met beleidsmakers (Teater, 2008; Ruggiano et al., 2015; Kovacs, 2001). Wise was in 2007 de eerste auteur die de relatie tussen lobbyen en relatie management beschreef. Hij concludeerde dat het relationele perspectief van belangenbehartiging van cruciaal belang is voor studies die met lobby te maken hebben. De literatuur stelde dat het lobbyconcept een eenzijdige uitwisseling van communicatie was. In latere literatuur wordt dit concept aangevuld waarin juist een relatie noodzakelijk is voor een goede inside lobby, waarbij zowel formeel als informeel contact met de beleidsmaker wordt gezocht (Milbrath, 1963; Weiler & Brändl, 2015). Aangezien lobbyen gezien wordt als een subtype van belangenbehartiging en in de volksmond de uitvoering van public affairs betreft, kan gesteld worden de kwaliteit van de relatie direct van invloed is op de belangenbehartiging (Mosley et al, 2020; Weiler & Brändl, 2015; BVPA, z.d.).

Verder stellen Teater (2008) en Kovacs (2001) dat organisaties door het opbouwen van relaties met individuele beleidsmakers, de beleidsmaker het probleem of het onderwerp persoonlijk maakt, de geloofwaardigheid vergroot en de toegankelijkheid naar de beleidsmaker wordt bevorderd. Ook het onderzoek van Yang, Kang, & Cha (2015) geeft weer dat de kwaliteit van OPR's een positief effect heeft op de gedragsintenties en houding van de stakeholder. Gen en Wright (2013) vullen hierbij aan dat deze activiteiten zullen resulteren in beleid dat beter de belangen van actoren behartigd.

Bij het opbouwen van relaties en het succes van belangenbehartiging speelt ook het politieke verloop een rol (Bovens et al., 2017; Strickland & Crosson 2021). Bovens et al. (2017) stellen namelijk dat het feit dat bijvoorbeeld een gemeentesecretaris, wethouder of burgemeester van plek verandert kansen kan creëren voor het agenderen van bepaalde onderwerpen. Dit sluit tevens aan bij de wetenschappers Kingdon (1984) en Birkland en Schwaeble (2019) die dit benoemen in het stromenmodel bij de politieke stroom. Strickland & Crosson (2021) deden echter onderzoek naar de gevolgen van het politieke verloop voor de invloed van lobbyisten en belangengroepen. Zij stellen dat lobbyisten duurzame relaties met beleidsmakers ontwikkelen als het politieke verloop laag is. Volgens hen zou bij minder politiek verloop meer gelobbyd kunnen worden, waardoor de belangenbehartiging meer succes heeft. Enerzijds toont het verloop een negatief effect voor de relatie met lobbyisten (Strickland &

Crosson, 2021). Anderzijds vormt het politieke verloop de kern van een goed functionerende en representatieve democratie aangezien hierdoor ingespeeld kan worden op de veranderingen van de kiezers (ibid.). Kortom, het politieke verloop is een factor die van invloed is op de relatie tussen relatiemanagement en belangenbehartiging.

Op basis van de koppeling tussen deze concepten is de verwachting dat OPR een directe verbinding heeft met de beleidsbeïnvloeding, wat belangenbehartiging als doel heeft. De kwaliteit van de OPR bepaalt het succes van de beleidsbeïnvloeding. Er is een aantal contextvariabelen die van invloed zijn op deze koppeling. Naar verwachting zal het politieke verloop deze relatie negatief beïnvloeden en de relatiemanagementstrategieën zullen deze koppeling positief beïnvloeden.

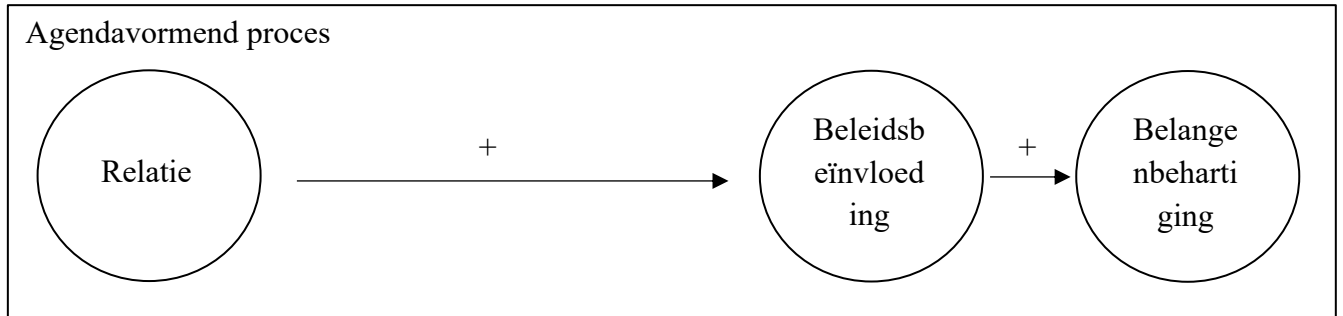
2.6 Analytisch kader

Uit de literatuur blijkt dat organisaties het beste kunnen inspelen op het agendavormende proces van het beleidsproces aangezien de beleidsmakers tijdens dit proces onderhandelen over de mate van aandacht van bepaalde punten en de hoeveelheid politieke middelen voor een onderwerp. (Bovens et al., 2017; Halpin en Fraussen, 2017). Daarom vormt het agendavormende proces de context waarin de variabelen onderzocht worden. Organisaties kunnen in deze fase het openen van de policy window bevorderen en de beleidsmakers sturen naar het standpunt van de organisatie (Kingdon, 1989; Birkland & Schwaeble, 2019). Hierdoor wordt gepoogd de belangen van belangengroepen hoger op de agenda te krijgen (ibid).

Figuur 3 geeft de verbanden van het analytisch kader weer in een conceptueel model. Zo wordt verwacht dat de fase waarin een organisatie inspeelt op beleid het agendavormende proces is. Er wordt verwacht dat als tijdens dit proces de organisatie een kwalitatief goede relatie heeft met een beleidsmaker, dit een positief resultaat heeft op het beleidsbeïnvloedingssucces. Omdat het doel van beleidsbeïnvloeding belangenbehartiging is, wordt geconcludeerd dat er automatisch een positief effect ontstaat met belangenbehartiging. Daarom wordt het concept van belangenbehartiging dan ook niet gemeten in het onderzoek.

Uit de literatuur kwam een aantal contextvariabelen naar voren die van invloed is op het verband tussen de relatie en belangenbehartiging. De relatiemanagementstrategieën (toegang, positiviteit, netwerken en verdelingen) zullen naar alle waarschijnlijkheid het verband positief beïnvloeden. Openheid is hierin niet meegenomen aangezien de definitie van deze strategie veel overlap toont met de definitie van relatie. Het politieke verloop zal een

negatief effect hebben op het verband tussen de relatie en belangenbehartiging aangezien de literatuur stelt dat er met minder politiek verloop meer gelobbyd kan worden (Strickland & Crosson, 2021).



Figuur 3. Conceptueel model (eigen afbeelding)

Hoofdstuk 3

Methodologie

Methodologie

Dit hoofdstuk geeft de methodologische verantwoording weer van de opzet en uitvoering van het onderzoek. Dit hoofdstuk begint met een paragraaf die de operationalisaties van de concepten uit hoofdstuk 2 weergeven. Aansluitend wordt de onderzoeksmethode besproken en wordt ingegaan op de casusselectie, de populatie, de wijze van dataverzameling en data-analyse. Tot slot wordt dieper ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en worden de ethische kwesties besproken.

3.1 Operationaliseren

De fase van het operationaliseren wordt vaak aangeduid als de overgang van de theoretische oriëntatie naar het empirisch deel van het onderzoek, waarbij concepten meetbaar of waarneembaar worden gemaakt (van Thiel, 2021). Dit komt aan bod in de volgende paragrafen. Om de context van het onderzoek waar te nemen is de respondenten gevraagd in welke tijdsperiode zij ervaren dat er proactief contact gezocht wordt door RDRN. Om te achterhalen welke lobbyactiviteiten er plaatsvinden wordt hen – daarop doorvragend – verzocht om te omschrijven op welke manier er contact gezocht wordt. Vanuit de literatuur zullen aan deze lobbyactiviteiten twee dimensies toegekend worden, namelijk: inside en outside lobbytechnieken. De inside en outside lobbytechnieken worden van elkaar onderscheiden door direct en indirect contact met wethouders.

3.1.1. Operationalisatie onafhankelijke variabele

In deze paragraaf wordt de onafhankelijke variabele ‘relatie’ geoperationaliseerd aan de hand van twee dimensies: vertrouwen en betrokkenheid. Uit de interviews worden diverse indicators gehaald om iets te kunnen zeggen over de dimensies van de relatie. In tabel 1 is de operationalisatie opgenomen.

Vertrouwen wordt gemeten aan de hand van integriteit, afhankelijkheid en competenties. Met integriteit wordt bedoeld dat RDRN en gemeenten overtuigd zijn dat beide actoren eerlijk en rechtvaardig handelen. Dit heeft met vertrouwen te maken omdat volgens Hon & Grunig (1999) vertrouwen de mate van bereidheid van een partij betreft om zich open te stellen voor de ander. Door eerlijk en rechtvaardig te handelen wordt er dan ook gestreefd naar een win – win situatie, waarbij behoeften kunnen verschillen maar wel samengewerkt

wordt om het resultaat te bereiken (ibid.). Met afhankelijkheid wordt bedoeld dat RDRN en gemeenten overtuigd zijn dat beide actoren zullen doen wat zij zeggen te gaan doen. Tot slot houdt competenties in dat RDRN en gemeenten overtuigd zijn dat beide actoren de capaciteit hebben om te kunnen doen wat zij zeggen te gaan doen.

Betrokkenheid wordt gemeten aan de hand van continuïteit en affectieve commitment. Continuïteit houdt in dat RDRN en gemeenten gecommitteerd zijn om een bepaalde lijn van actie (gedraglijn) voort te zetten. Met effectieve commitment wordt bedoeld dat RDRN en gemeenten emotioneel gecommitteerd zijn en letten op elkaars welzijn.

Concept	Definitie	Dimensies	Indicator
Relatie	"De toestand die bestaat tussen een organisatie en haar belangrijkste publieken waarin de acties van één van beiden het economische, sociale, culturele of politieke welzijn van de ander kunnen beïnvloeden" (Ledingham & Brunning, 1998, p. 62).	Vertrouwen	Integriteit Afhankelijkheid Competenties
		Betrokkenheid	Continuïteit Affectieve commitment

Tabel 1. Operationalisering van de onafhankelijke variabele

3.1.2. Operationalisatie afhankelijk variabele

Om te kunnen achterhalen in hoeverre de afhankelijke variabele 'belangenbehartiging' gehaald is, wordt het beleidsbeïnvloedingssucces gemeten. Het beleidsbeïnvloedingssucces wordt gemeten door te kijken in hoeverre de inhoudelijke punten uit de lobbybrief van RDRN in samenwerking met NS terugkomen in de coalitieakkoorden van de casusgemeenten. De punten uit de lobbybrief en de coalitieakkoorden worden naast elkaar opgenomen in een tabel. Hierna wordt er een score toegekend, namelijk +1 bij overeenkomstige belangen, -1 bij tegenstrijdige belangen en een nulscore als belangen niet terugkomen. Uit de scores kan een percentage worden opgemaakt dat het 'beleidsbeïnvloedingssucces' weergeeft.

3.1.3. Operationalisatie contextfactoren

Uit de literatuur is een aantal factoren voortgekomen die van invloed zijn op relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Vanuit de interviews wordt achterhaald hoe deze factoren ervaren worden door de respondenten. Deze contextfactoren worden in tabel 2 geoperationaliseerd.

Concept	Definitie	Indicator
Politiek verloop	<i>“Het aandeel van de leden van een wetgevende assemblee dat na algemene verkiezingen verandert” (Gouglas & Maddens, 2017, p.101).</i>	Ervaring die RDRN en gemeenten hebben met het politieke verloop.
Toegang	<i>“Toegang verwijst naar elke strategie (bijvoorbeeld telefoneren, social-media, brieven) die een organisatie gebruikt om een externe stakeholder te betrekken voor het delen van informatie, meningen, en gedachten” (Ki & Hon, 2009, p. 6).</i>	RDRN heeft een duidelijk aanspreekpunt. RDRN is makkelijk benaderbaar via telefoon, mail, social media etc.
Positiviteit	<i>“Alle inspanningen wat de organisatie of het publiek doet om de relatie voor de betrokken partijen aangenamer te maken” (Hon & Grunig, 1999, p. 14).</i>	RDRN en gemeenten ervaren aanwezigheid van meningsverschillen. RDRN en gemeenten zijn in staat interacties met elkaar zo plezierig mogelijk te maken (prettige relatie). RDRN weten hun boodschap goed over te brengen naar de ander (informatieverschaffing).
Verdelingen	<i>“De bereidheid van de organisatie om de gezamenlijke verantwoordelijkheden van haar en haar publiek aan te pakken en pogingen van de partijen in de relatie om de andere partijen ervan te overtuigen dat zij en hun zorgen legitiem zijn” (Ki & Hon, 2009, p. 8; Hon & Grunig, 1999, p. 15).</i>	Opgaven die gezamenlijk met ProRail, NS en gemeenten aangepakt moeten worden. RDRN en gemeenten spannen zich in om problemen van de ander gezamenlijk aan te pakken en initiëren actief oplossingen. RDRN spant zich in om gemeenten te overtuigen dat hun zorgen legitiem zijn.
Netwerken	<i>“De mate van inspanning die een organisatie levert om allianties te ontwikkelen met andere organisaties die dezelfde stakeholder hebben waarmee de organisatie relaties wil onderhouden” (Hon & Grunig, 1999, p. 15).</i>	RDRN werkt actief samen met andere organisaties die dezelfde belangen nastreven.

Tabel 2. Operationalisering van de contextfactoren

3.2 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is deductief van aard aangezien in het literatuuronderzoek getracht wordt een verklaring te vinden voor het onderzoeksprobleem (van Thiel, 2021). Door middel van semigestructureerde interviews en een documentanalyse wordt geprobeerd om te controleren of de theoretische verklaring juist is. Doordat er gebruik gemaakt wordt van niet-numerieke eenheden van informatie kan gesteld worden dat het onderzoek kwalitatief van aard is (van Thiel, 2021). Deze methode is gekozen omdat een gebeurtenis in een organisatie wordt onderzocht. In dit onderzoek wordt namelijk getracht ervaringen van medewerkers van ProRail Regio Randstad Noord, NS- collega's en gemeentelijke bestuurders/ambtenaren te beschrijven, interpreteren en verklaren. Bovendien wordt gezocht naar een verrijking van theoretische informatie over de beïnvloeding van belangenbehartiging door het opbouwen van relaties. Ruggiano et al. (2015) stellen namelijk dat informatie hierover schaars is. Door het herkennen van patronen in de transcripten wordt geprobeerd een conclusie te trekken en de literatuur te verrijken, hierdoor bevat dit onderzoek ook inductieve elementen.

3.3 Casusselectie

De relatie tussen RDRN met gemeenten wordt onderzocht aan de hand van acht casussen. Deze casussen beschrijven de relatie tussen RDRN en acht specifieke gemeenten. Deze acht casusgemeenten zijn gekozen omdat tijdens de formatie lobbybrieven verzonden zijn naar de informateurs van de grootste gemeenten of gemeenten waar veel speelt rondom spoorvraagstukken. Deze brieven zijn gezamenlijk met NS tot stand gekomen en drukken de belangen van RDRN en NS uit ten opzichte van de desbetreffende gemeenten. De gemeenten die deze brief hebben ontvangen zijn: Woerden, Amersfoort, Utrecht, Hilversum, Amsterdam, Castricum, Lelystad, Uitgeest, Zaanstad, Haarlem, Haarlemmermeer, Beverwijk, Alkmaar, Hoorn, Almere, Heiloo, Soest en Veenendaal. Omwille van tijd wordt aselectief een steekproef van acht casussen gehouden. Biesheuvel, Verhouwe, Oudega, Hoes, Grobbee en Moons (2008) spreken dan over een *nested case-control design* aangezien aselectief een steekproef wordt gehouden uit een welomschreven bronpopulatie. De welomschreven bronpopulatie zijn dus de gemeenten die een lobbybrief hebben ontvangen. Daarnaast beweert Yin (2009) dat *casestudies* kenmerken hebben van het echte leven zoals een individuele levenscyclus, buurtverandering,

bestuurlijke en organisatorische processen maar het kan bijvoorbeeld ook gaan over (internationale) relaties.

Het agendavormende proces is gekozen als context aangezien dit volgens de literatuur het juiste moment is voor organisaties om te lobbyen (Halpin en Fraussen, 2017; Bovens et al., 2017; Birkland & Schwaeble, 2019). Volgens van Thiel (2021) speelt het aantal meetmomenten een belangrijke rol maar hangt de keuze af van verschillende zaken zoals de beschikbare tijd en middelen. Vanwege het tijdspad van het onderzoek wordt het beleidsbeïnvloedingssucces gemeten aan de hand van de coalitieakkoorden in plaats van de concrete wet- en regelgeving. Dit omdat de coalities pas rond april worden gevormd, waarna in mei-juli de coalitieakkoorden worden opgesteld terwijl het (concept)onderzoek eind juni ingeleverd moet te worden. Er zal dus één meetmoment plaatsvinden gedurende het onderzoek.

3.4 Populatie

Respondenten die voor dit onderzoek geselecteerd zijn, zijn medewerkers van ProRail Regio Randstad Noord die met hun werkzaamheden raakvlakken hebben met lobbyen, NS- collega's, een wethouder en gemeentelijke ambtenaren. In totaal zijn er bij zeventien respondenten (N = 17) interviews afgenomen. Via zogeheten 'sleutelpersonen' zijn de respondenten benaderd. Sleutelpersonen zijn personen die door hun positie weten welke respondenten beschikbaar en/of geschikt zijn voor het onderzoek (van Thiel, 2021).

Op basis van een selecte-doelgerichte steekproef worden medewerkers van ProRail Regio Randstad Noord en NS geselecteerd. De respondenten worden doelgericht uitgezocht aangezien de medewerkers van ProRail Regio Randstad Noord en NS direct invloed hebben op de lobbyactiviteiten. Zij zijn Public Affairs Managers of hebben een link met belangenbehartiging. Aangezien RDRN en NS nauw met elkaar optrekken met betrekking tot belangenbehartiging, zijn ook NS-respondenten doelgericht geselecteerd en hebben ook zij een directie link met de gezamenlijke belangenbehartiging. Vanuit ProRail Regio Randstad Noord zijn vier respondenten geïnterviewd en vanuit NS drie respondenten.

Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van hoe een relatie de belangenbehartiging beïnvloedt, worden niet alleen belangenbehartigers (RDRN/NS) maar ook een wethouder en een aantal gemeentelijke ambtenaren geïnterviewd. Aangezien de uitkomst (beleidsbeïnvloedingssucces) gemeten wordt aan de hand van lobbybrieven, worden de gemeentelijke bestuurders/ambtenaren van gemeenten die zo'n brief hebben ontvangen

geïnterviewd. Omdat sommige respondenten binnen een gemeente collega's aandroegen, ter verdieping of aanvulling van hun verhaal, zijn er in totaal elf respondenten bij de gemeenten geïnterviewd.

De elf verschillende gemeentelijke bestuurders/ambtenaren zullen vragen krijgen over de relatie met RDRN en NS. Aan het begin wordt hen gevraagd of zij in de belangenbehartiging onderscheid maken tussen spoorse partijen. Alleen als men hier instemmend op reageert wordt specifiek de relatie RDRN en gemeente bevroegd. Zo niet dan worden de vragen gericht op de spoorse belangenbehartigers (ProRail en NS) tezamen. Respondenten van RDRN en NS zullen één of twee specifieke gemeenten toebedeeld krijgen waarover zij geïnterviewd worden. Deze gemeenten zijn gekoppeld aan medewerkers die werkzaam zijn in dat specifieke gebied waar die gemeenten liggen. Hiermee wordt gepoogd de variabele 'relatie' zo specifiek mogelijk te beschrijven in plaats van een algemeen beeld te geven over de relaties met gemeenten die vallen onder de Regio Randstad Noord. In bijlage 1 is een overzicht weergegeven van de respondenten, de toebedeelde gemeenten en de interviewdata.

3.5 Dataverzameling

De afhankelijke (beleidsbeïnvloedingssucces) en de onafhankelijke (relatie) variabelen worden op twee verschillende manieren verzameld. Zo worden de relatie en de contextvariabelen gemeten aan de hand van semigestructureerde interviews en het beleidsbeïnvloedingssucces aan de hand van een documentanalyse.

Bij semigestructureerde interviews wordt er gebruik gemaakt van een interviewhandleiding, ook wel topiclijst (van Thiel, 2021). In deze topiclijst wordt vooraf een aantal onderwerpen of open vragen opgesteld op basis van de concepten uit het conceptueel model en het operationaliseren (bijlage 2). Door het gebruik van deze topiclijst kunnen interviews makkelijk met elkaar worden vergeleken. De interviews (N=17) worden afgenomen tussen 12 april en 9 juni 2022. Om invloed van buitenaf te beperken worden respondenten één – op – één geïnterviewd. De interviews vinden allemaal via Teams plaats en duren tussen de 30 en 60 minuten. Aangezien de relatie vanuit RDRN en NS wordt geïnitieerd zullen de vragen met betrekking tot de relatiemanagementstrategieën vanuit hun perspectief gesteld worden en aan de gemeenten wordt gevraagd hoe zij dit ervaren.

Naast het gebruik van semi- gestructureerde interviews wordt er ook gebruik gemaakt van een documentanalyse. Om te kunnen meten in welke mate de uitvoering van

belangenbehartiging, heeft geleid tot beleidsbeïnvloedingssucces wordt een documentanalyse verricht. Na de vorming van de coalities zijn er coalitieakkoorden opgesteld waarin een aantal onderwerpen worden geselecteerd waarmee de coalitie verder wil (Cobb & Elder, 1975; Bovens et al., 2017). De punten uit de lobbybrief worden vergeleken met de coalitieakkoorden.

3.6 Data-analyse

In overleg met de respondent wordt elk interview opgenomen. Hierna wordt elk interview (N = 17) zo volledig mogelijk getranscribeerd. Vervolgens worden de transcripten geanalyseerd door ze te coderen. Met behulp van programma ATLAS.ti worden codes toegevoegd aan de transcripten. Op basis van de theoretische indicatoren worden de codes aan de transcripten toegekend. Bovendien is het mogelijk dat uit de codering nieuwe codes voortvloeien. De codes worden vervolgens gebundeld tot labels. Het codeerschema is opgenomen in bijlage 3.

Daarnaast moeten ook de documenten geanalyseerd worden voor het doen van uitspraken met betrekking tot het beleidsbeïnvloedingssucces. Deze documenten omvatten coalitieakkoorden en lobbybrieven. De lobbybrieven bevatten specifiek per gemeenten punten die RDRN graag terug wil zien in beleid. Hierin worden de punten uit de lobbybrief vergeleken met de coalitieakkoorden waarbij belangen overeen kunnen komen (+1), tegenstrijdig kunnen zijn (-1) of niet ter sprake zijn gekomen/geen impact gehad (0). Hieruit kan per casusgemeenten (N= 8) gekeken worden in hoeverre de beleidsbeïnvloeding succesvol is geweest door er een percentage van te maken.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Belangrijke criteria voor onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit (van Thiel, 2021). Validiteit kent twee hoofdvarianten. De interne gaat over de mate waarin de onderzoeksresultaten overeenkomen met de werkelijkheid (Babbie, 2016). In dit onderzoek zal de interne validiteit gewaarborgd blijven doordat de concepten die voortvloeien uit het theoretisch kader, geoperationaliseerd zijn en omdat hieruit een topiclijst is ontwikkeld. Ook heeft het operationaliseren geleid tot een manier om 'beleidsbeïnvloedingssucces' te meten aan de hand van een documentanalyse. Hierdoor zullen de resultaten in vergelijking met de werkelijkheid zo kloppend mogelijk moeten zijn. Bovendien wordt de relatie zo specifiek mogelijk beschreven aan de hand van acht casussen. In plaats van een algemeen beeld over de

relatie met gemeenten worden respondenten van RDRN en NS bevestigd over één of twee specifieke gemeenten waarbij geprobeerd wordt zo grondig mogelijk de relatie van acht verschillende gemeenten te omschrijven. Ook wordt de respondenten gevraagd of zij de transcripten willen controleren. Dit wordt *memberchecking* genoemd (Van Thiel, 2021).

Externe validiteit betreft de reproduceerbaarheid van het onderzoek voor andere situaties (Babbie, 2016). De externe validiteit wordt vergroot doordat dit onderzoek meerdere casussen heeft. Echter wordt in deze *casestudy* specifiek een conclusie getrokken voor de belangenbehartiging van RDRN op gemeenten. Daarom zijn de resultaten die een algehele conclusie zullen gaan trekken over hoe een relatie bijdraagt aan belangenbehartiging lastig te reproduceren voor andere organisaties. Omstandigheden als organisaties, meetmomenten, lobbyactiviteiten, etc. kunnen namelijk afwijken. De resultaten van dit onderzoek kunnen wel dienen ter indicatie voor andere *casestudies*. Andere casestudies kunnen namelijk voortbouwen op de bevindingen of de meetmethodes overnemen.

Betrouwbaarheid heeft te maken met de nauwkeurigheid en consistentie waarmee gemeten wordt (van Thiel, 2021). De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt vergroot doordat de interviews één – op – één worden gehouden. Hierdoor wordt verwacht dat respondenten zo vrijuit mogelijk kunnen spreken. Eén respondent gaf aan het interview gezamenlijk te willen doen met een collega, waardoor één interview twee respondenten kent. De interviews worden, na toestemming, opgenomen. Hierdoor zullen de transcripten zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid aansluiten. Ook zullen aantekeningen tijdens de interviews gemaakt worden ter controle. Doordat de respondenten zowel medewerkers van RDRN, NS en de gemeentelijke bestuurders/ambtenaren zijn is er sprake van triangulatie van informatiebronnen. Het gebruik van verschillende informatiebronnen draagt positief bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Babbie, 2016). Bovendien worden er niet alleen interviews afgenomen maar ook een documentanalyse uitgevoerd, ook dit wordt triangulatie genoemd. Dit draagt weer positief bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Dit voorkomt namelijk *common methods bias*. Door het gebruik van meerdere methoden zullen vertekeningen in het onderzoek namelijk verminderen (Krishna, Maithreyi & Surapaneni, 2010).

3.8 Ethiek

Creswell en Poth (2018) stellen dat bij het doen van kwalitatief onderzoek belangrijk is om ethische kwesties in acht te houden. Zo wordt voorafgaand aan het onderzoek een ethische check voorgelegd aan de begeleidende docent. Vervolgens zullen de respondenten uitgenodigd worden en daarna gevraagd worden een *informed consent* (bijlage 4) in te vullen. Hierin staat vermeld dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met gegevens en resultaten. Persoonlijke gegevens zullen worden gepseudonimiseerd en de respondent wordt gevraagd akkoord te gaan met het opnemen van het interview. De opgenomen interviews zullen direct na beoordeling van het onderzoek verwijderd worden. Transcripten zullen in een beveiligde omgeving – de OneDrive van de Erasmus Universiteit – worden opgeslagen voor een periode van 7 jaar.

Hoofdstuk 4

Resultaten

Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk zijn de empirische bevindingen die voortkomen uit de zeventien semigestructureerde interviews, coalitieakkoorden, lobbybrieven, informele gesprekken en waarnemingen opgenomen. Aan de hand van de opgestelde deelvragen zullen deze bevindingen gepresenteerd worden. Allereerst wordt ingegaan op welke manieren belangen op de agenda kunnen komen. Vervolgens worden de huidige relaties omschreven. De paragraaf daarna gaat eerst in op het beleidsbeïnvloedingssucces en vervolgens wordt het effect van relatie op het beleidsbeïnvloedingssucces besproken. Tot slot komen de contextfactoren aan bod.

4.1 Belangen op de agenda krijgen door gebruik van lobbyactiviteiten

4.1.1. Belangen op de agenda krijgen

Respondenten zien de periode van verkiezingstijd als een belangrijke periode om belangen van ProRail in samenwerking met NS over te brengen naar gemeenten. Ook momenten waarbij financiële mogelijkheden liggen, zoals subsidieregelingen die gaan lopen worden gezien als een goed moment voor beleidsbeïnvloeding. Bovendien wordt er gezamenlijk met gemeenten gelobbyd richting het ministerie. Dit onderzoek richt zich specifiek op de belangenbehartiging van ProRail richting gemeenten. Om die reden ligt daar de focus.

“Verkiezingstijd is natuurlijk een bekende lobbyperiode maar ook momenten dat we weten dat er bepaalde middelen beschikbaar zijn of subsidieregeling gaat lopen of iets dergelijks.”

– Respondent 2 (NS)

De praktijk sluit daarbij aan op wat de literatuur stelt. Tijdens de agendavormende periode van gemeenten opent zich een policy window, waarbij mogelijke problemen en oplossingen worden afgestemd op elkaar (Kingdon, 1984; Birkland & Schweable, 2019). Policy entrepreneurs, zoals de Public Affairs Managers en de Regiodirecteur van ProRail, in samenwerking met NS, stimuleren het openen van deze zogenoemde window. Het feit dat een wethouder van plek verandert creëert kansen om spoorse zaken op de bestuurlijke agenda te krijgen. Door middel van lobbyen kunnen de Public Affairs Managers en de regiodirecteur,

wethouders in een richting sturen van hun standpunt. Echter geven de respondenten aan dat lobbyen in dit geval een te zware benaming is.

‘Er wordt altijd in een bepaalde vorm gelobbyd. Maar ik vind ‘gelobbyd’ wel in dit dossier erg zwaar. Vaak gaat het meer in de trant van mededelingen, aftastend naar elkaar.’ –

Respondent 9 (gemeente)

Respondenten vinden de benaming van lobbyen wat zwaar aangezien niet alleen de belangen van binnen naar buiten worden behartigd maar ook andersom. Zo wordt gepoogd de wensen van ProRail over te brengen naar de gemeenten maar ook de wensen van de gemeenten intern te behartigen voor realisatie van bepaalde projecten die zij graag willen. ProRail wil zich dan ook profileren als trusted advisor. Waarbij zij willen uitstralen dat ze boven de belangen hangen en vanuit gezamenlijk belang projecten aanvliegen.

‘En het leuke van dit voorbeeld is dat dat natuurlijk niet lukt door louter en alleen vanuit ons belang: treintjes en spoorpraat. Nee, als trusted advisor draai je het om en praat je vooral uit het belang van die regionale overheden.’ – Respondent 7 (ProRail)

Toch komt de definitie van lobbyen overeen met activiteiten die door ProRail, grotendeels in samenwerking met de NS, worden verricht om belangen hoger op de agenda te krijgen. Lobbyen werd door IRS namelijk gedefinieerd als het contacten van bestuurders om beleid te verwerpen, ondersteunen of voor te stellen (IRS, 2018). Uit de interviews komen diverse lobbyactiviteiten naar voren waarmee RDRN hun spoorse belangen hoger op de agenda van de gemeenten probeert te krijgen door het contacten van bestuurders.

4.1.2. Lobbyactiviteiten

Door het verrichten van diverse lobbyactiviteiten proberen organisaties beleidsvormingsprocessen te beïnvloeden (IRS, 2018). Uit de interviews komen een aantal lobbyactiviteiten naar voren.

Mededelingen aanhalen in overleggen

Op de vraag op welke manier ProRail proactief informatie kan en probeert over te brengen (lobbyen) werd geantwoord dat dat het vaakst gebeurt door middel van een mededeling tijdens formele overleggen. Deze mededelingen worden eerst ambtelijk voorbereid en vervolgens komen deze mededelingen op de bestuurlijke tafel te liggen. De primaire bestuurlijke gesprekspartner is de wethouder Verkeer en Vervoer (mobiliteit). Afhankelijk van de agenda van het overleg sluit eventueel de wethouder Ruimtelijke Ordening aan. Dit is interessant bij stations- en gebiedsontwikkelingen aangezien dit op elkaar afgestemd moet worden. In het geval van Amsterdam zitten beide wethouders altijd aan tafel.

‘Twee keer per jaar organiseren we een bestuurlijk overleg om elkaar te zien. En op het moment dat er echt iets speelt in de gemeente wat van belang is, proberen we daar proactief informatie te brengen of te halen.’ – Respondent 1 (ProRail)

Dit is een voorbeeld van een inside lobby aangezien de literatuur stelt dat bij een goede inside lobby rechtstreeks contact wordt gezocht met bestuurders (Weiler & Brändli, 2015). Tijdens de bestuurlijke overleggen zitten dan zowel de regiodirecteur als bestuurders aan tafel.

Brief naar de formerende partijen

De toegestuurde brief wordt door de respondenten als zeer positief ervaren. Van de zeventien interviews is dit onderwerp in elf interviews naar voren gekomen, allemaal in positieve zin. Gemeentelijke respondenten geven aan dat het voor wethouders duidelijk is wat de hoofdpunten zijn voor de spoorse partijen, waardoor zij makkelijker (spoor)infrastructurele zaken kunnen prioriteren voor de collegeprogramma's.

‘Dat helpt ervoor om te zorgen dat de items ook terugkomen in het collegeprogramma. Prioriteit stellen is denk ik daar een hele goede in.’ - Respondent 11 (gemeente)

De formerende partijen bepalen uiteindelijk de prioritering in de coalitieakkoorden. Ook dit typeert daarom een inside lobby aangezien er direct contact gezocht wordt met de formerende partijen die uiteindelijk het beleid gaan bepalen.

Organiseren van kennismakingssessies

Vorig jaar heeft ProRail in samenwerking met NS voor het eerst kennismakingssessies georganiseerd voor nieuwe wethouders. Hierin wordt corridorgewijs kennisgemaakt met de nieuwe wethouders, ProRail en NS. Deze bijeenkomsten vinden per corridor plaats aangezien er vanuit ProRail en NS gedacht wordt dat gemeenten hier het meeste aan hebben. Dit zijn namelijk gemeenten die gezamenlijk het meest met elkaar optrekken en elkaar ook in andere overleggen tegenkomen. Ook gemeenten beamen het belang van corridorgewijze kennismakingen.

‘Dus dan heb je via het contact met in ons geval de gemeente Hoorn eigenlijk ook gelijk contact met de achterliggende regio West-Friesland en Noord-Holland-Noord. Dat is een extra reden en belang om in die relatie te investeren.’ – Respondent 16 (gemeente)

Wederom typeert het organiseren van kennismakingssessies een inside lobby waarbij direct contact wordt gezocht met bestuurders om kennis te maken met ProRail en NS.

Organiseren van een masterclass

Om ook de verbinding te houden met de ambtelijke ondersteuning van wethouders of andere OV-gerelateerde ambtenaren wordt eens per jaar door ProRail en NS gezamenlijk een Masterclass georganiseerd.

‘Dat is enerzijds voor gemeenteambtenaren om inhoudelijke kennis op te snorren en anderzijds ook om te netwerken met andere gemeenten en met andere mensen uit de spoorsector. Dat doen we samen met NS en ProRail.’ - Respondent 2 (NS)

Hierbij wordt getracht via de ambtenaren de continuïteit van de relatie te waarborgen aangezien wethouders eens in de vier jaar kunnen veranderen. Dit kan dus gezien worden als een outside lobby aangezien de literatuur stelt dat het hierbij gaat om via een indirecte route beleid te kunnen beïnvloeden.

De samenwerking aanhalen in een artikel

De Regiodirecteur van ProRail Regio Randstad Noord en de Regiodirecteur van NS Regio Randstad Noord hebben gezamenlijk een artikel uitgebracht waarin zij het belang van

samenwerken met gemeenten aanhalen. Helemaal ten aanzien van de woningbouw opgaven die Nederland en met name de Randstad kent. Er worden diverse voorbeelden gegeven van samenwerkingsprojecten met gemeenten. Gemeenten herkennen de opgaven. Zij worden gezien als zichtbare partner omdat zij ook genoemd worden en merken op dat dit ten goede komt van de relatie. Ook dit kan gezien worden als een outside lobby waarbij via media geprobeerd wordt de relatie te stimuleren.

Werkbezoeken

Zowel vanuit ProRail, NS als gemeenten worden werkbezoeken georganiseerd. Respondent 5 geeft aan dat hij het leuk vindt om bestuurders een inkijkje te geven bij ProRail waardoor hij hoopt dat er verbinding ontstaat en inspiratie wordt gecreëerd. Dit soort momenten worden dan ook gekoesterd om de relatie met bestuurders aan te halen. Tevens kan dit directe contact geschaard worden onder inside lobby.

Van de zes lobbyactiviteiten die zijn achterhaald uit de interviews is bij vier te spreken over een inside lobby en bij twee over een outside lobby. De literatuur stelt dat beleidsbeïnvloeding het meeste effect heeft als beide tactieken worden gebruikt (Kriesi, et al., 2007). Hieraan voldoet RDRN dan ook. De meeste activiteiten die uitgevoerd worden betreffen toch een inside lobby. De literatuur stelt hierover dat voor een goede inside lobby een goede relatie vereist is aangezien er sprake is van direct contact. In de volgende paragraaf wordt daarom de relatie met de casusgemeenten besproken.

4.2 Huidige relaties

De huidige relatie wordt geoperationaliseerd door middel van ‘vertrouwen’ en ‘betrokkenheid’. Naar aanleiding van de vragen hoe de respondenten de relatie karakteriseren en ervaren spraken van de zeventien respondenten twaalf over een ‘positieve relatie’. Bovendien halen tien respondenten de ‘korte lijntjes’, ‘goed weten te vinden’, ‘aanspreekpunt’ aan bij de vraag hoe zij de relatie ervaren. Met deze codes wordt de ‘toegang’ geoperationaliseerd.

‘Dus de relatie met alle 4 de wethouders is heel erg goed. Ze weten ons goed te vinden...’ -

Respondent 1 (ProRail)

Door de associatie wat de respondenten hadden bij het karakteriseren en het schetsen van hun ervaring met de relatie RDRN en gemeenten is gebleken dat de contextvariabelen ‘toegang’ en ‘positiviteit’ de relatie operationaliseren in plaats van dienen als contextvariabelen. Hierdoor wordt de relatie niet alleen gekarakteriseerd door ‘vertrouwen’ en ‘betrokkenheid’, maar worden ook ‘toegang’ en ‘positiviteit’ toegevoegd als dimensies van de relatie. Het codeerschema in bijlage 3 is daarom op deze wijze opgesteld. In bijlage 5 zijn de resultaten per casus uitgewerkt. Hieronder volgt per dimensie van de relatie, vertrouwen, betrokkenheid, toegang en positiviteit een samenvatting en analyse.

4.2.1. Vertrouwen

Uit bijlage 5 is op te maken dat de meeste gemeenten al jarenlang een positieve samenwerking met ProRail kennen. Dit komt omdat de gemeenten afhankelijk van ProRail zijn. ProRail heeft een monopolistische positie aangezien zij als enige spoorwegbeheerder opereert in Nederland. Gemeenten noemen de relatie met ProRail ook wel eens een ‘gedwongen huwelijk’.

‘Gedwongen huwelijk klinkt zo negatief.... Nou laat ik dan toch de term gedwongen huwelijk gebruiken. Dan ben je af en toe wel blij met elkaar, maar af en toe denk je ook wel als ik het voor het zeggen had, had ik wel eens een andere partner gekozen.’ – Respondent 12

(gemeente)

Als trusted advisor wil ProRail een verbindende schakel zijn tussen het Rijk en gemeenten met betrekking tot de realisatie en financiering van projecten. Hierbij wil ProRail niet alleen hun eigen belangen nastreven maar ook die van gemeenten. Soms lopen projecten vertraging op of kan ProRail niet aan de verwachtingen voldoen. Vaak zijn onverwachte zaken zoals een coronapandemie of capaciteitstekort de oorzaken hiervan. Toch wordt ProRail over het algemeen als een betrouwbare partner gezien. Een uitzondering is de casus Hilversum aangezien in het verleden bepaalde beloftes niet nagekomen zijn, projecten liepen vertraging op en de communicatie was onvoldoende. Vanuit beide partijen is er de wil om te werken aan een goede relatie met als uitgangspunt vertrouwen. Hiervoor is naast de stuurgroep een kerngroep opgesteld.

“Voor mezelf is het nog steeds niet helemaal duidelijk wat nou het verschil is tussen het kernteam en de stuurgroep of dat kernteam die ook stuurgroep zou kunnen zijn? ... Dat we het een beetje te ingewikkeld te hebben gemaakt met drie overleggen.” - Respondent 12 (gemeente)

Uit de literatuur blijkt dat de mate van vertrouwen afhangt van de mate waarin partijen overtuigd zijn dat partijen zullen doen wat zij zeggen te gaan doen (Hon & Grunig, 1999). Over het algemeen komt dit overeen aangezien ProRail de rol van trusted advisor wil vervullen. Aan de andere kant hebben gemeenten ook geen andere optie aangezien ProRail als monopolist opereert. In Hilversum wordt afgevraagd wat het verschil is tussen de kerngroep en de stuurgroep en of er niet misschien te veel structuren zijn ontwikkeld om deze overtuiging over te brengen.

Verschillende respondenten zijn kritisch over de beperkte capaciteit. Ze geven aan dat de beperkte capaciteit ervoor zorgt dat complexe spoorvraagstukken niet altijd direct opgepakt kunnen worden. ProRail, NS en gemeenten erkennen dat zij een tekort aan personeel hebben maar door de lange samenwerking en het vertrouwen lukt het vaak om de beantwoording op tijd te regelen. Vanuit ProRail wordt opgemerkt dat zij het soms vervelend vinden mede te delen dat zij met beperkte capaciteit zitten. Deze capaciteit blijkt een belangrijke factor in het vertrouwen tussen ProRail en de gemeenten. Zo geeft respondent 5 (ProRail) aan dat het belangrijk is het werk goed te doen om de relatie goed te houden.

“En dan doen wij vanwege capaciteit of prioriteit er zo lang over om ergens te komen. Ja, dat vind ik dan een ingewikkelde boodschap. En dan denk ik als we dat zo belangrijk vinden, moeten we ook daar mensen op zetten. Dus ja, wat doen wij om die relatie goed te houden? Ik denk gewoon allereerst ons werk gewoon heel goed doen.” – Respondent 5 (ProRail)

Dit wordt bevestigd door de literatuur over dit thema. Uit de theorie blijkt namelijk dat vertrouwen afhangt van de mate waarin partijen overtuigd zijn dat beide actoren de capaciteit hebben om te kunnen doen wat zij zeggen te gaan doen (Hon & Grunig, 1999).

4.2.2. Betrokkenheid

ProRail, al dan niet in samenwerking met de NS, onderneemt verschillende activiteiten om ervoor te zorgen dat gemeenten betrokken worden bij de activiteiten van ProRail. Deze (lobby)activiteiten moeten er ook voor zorgen dat gemeentelijke actoren de betrokkenheid van ProRail opmerken. In drie interviews wordt aangegeven dat het wellicht ook goed zou zijn als de volksvertegenwoordiging meer wordt betrokken en meegenomen. Er wordt gesteld dat raadsleden vaak niet op de hoogte zijn van de werkzaamheden die ProRail en NS verrichten en wie waarvoor het aanspreekpunt is. Zaken als de totstandkoming van dienstregelingen of wie ingelicht moet worden bij OV-poortjes die niet werken, zouden gecommuniceerd kunnen worden. Meer achtergrondinformatie zou mogelijk leiden tot meer begrip van de raadsleden.

‘Maar ik kan me heel goed voorstellen dat in Flevoland volksvertegenwoordigers eigenlijk best nog wel eens een keer wat meer zouden willen weten van wat er nou precies gebeurt door NS en ProRail.’ – Respondent 14 (gemeente)

Dit komt overeen met de literatuur die stelt dat betrokkenheid de mate inhoudt dat een actor ervaart dat de relatie het waard is om energie in te steken, te bevorderen en te onderhouden (Ki & Hon, 2007). ProRail zou wellicht wat meer energie mogen steken in het betrekken van de gemeenteraad. Echter wordt dit niet gekoppeld aan de relatie tussen RDRN en wethouders en belangenbehartiging.

In de meeste interviews komt ter sprake dat de relatie als ‘constructief’ en ‘samenwerkingsgericht’ wordt ervaren. ProRail poogt vaak tot een goede samenwerking te komen waarin afspraken helder zijn, door het opstellen van contracten met oog voor de wederpartij. Tijdens projecten zitten dan ook ProRail, NS en de gemeenten gezamenlijk aan tafel.

Binnen projecten wordt nog wel eens opgemerkt dat de relatie ‘wisselvallig’ verloopt. Dit komt dus niet overeen met het constructieve karakter van de relatie. Zo merkt een respondent uit Veenendaal op dat de afronding van een project te wensen over liet. Daarbij wordt geconcludeerd dat het ook heel erg afhankelijk is van het karakter van de persoon. Negen keer komt in de interviews naar voren dat het karakter van een persoon gekoppeld is aan de mate van een betrokken relatie. Inter-organisationale relaties worden in dit geval dus mogelijk beïnvloed door interpersoonlijke relaties. Dit sluit aan bij de literatuur die stelt dat de mate van

betrokkenheid afhangt van de mate waarin dat actoren emotioneel geëngageerd zijn, ook wel affectieve commitment (Hon & Grunig, 1999). De persoonlijke banden met de Public Affairs Managers en de regiodirecteur worden ervaren als erg informeel en warm.

‘De relatie die ik met <PA-manager> heb is in ieder geval heel goed. Of dat nou is omdat hij gewoon een prettig persoon is of omdat hij een goede acteur is dat weet ik niet. (...). Ik denk ook dat hij gewoon een heel warm persoon is. Daar heeft ProRail een hele goede aan. Dat helpt wel om die relatie goed te houden.’ – Respondent 11 (gemeente)

Bovendien zien respondenten ook de meerwaarde om goed betrokken te zijn in de regio. Er wordt opgemerkt dat ProRail en NS ook corridorwijs goed betrokken zijn. Ontwikkelagenda’s worden gezamenlijk opgesteld om gezamenlijk de grotere opgaven aan te pakken.

Er is echter ook een verschuiving te zien in de organisatiecultuur. Waarbij ProRail eerst meer visievormend aan tafel zat en veel meer betrokkenheid daarin toonde, zitten ze nu veel meer knelpuntgedreven aan tafel. De focus van creativiteit en visievormend verschuift naar meer een beheersorganisatie die moet opereren binnen wettelijke kaders. Dit komt dan ook niet overeen met de literatuur die stelt dat betrokkenheid de mate betreft waarin actoren geëngageerd zijn om een bepaalde lijn van actie voort te zetten (Hon & Grunig, 1999).

4.2.3. Positiviteit

Over het algemeen zijn de respondenten positief over de relatie en de inspanningen die verricht worden om de relatie zo aangenaam mogelijk te maken. Er zijn zowel structurele als incidentiele overleggen waardoor de relatie tastbaar wordt gemaakt. Respondenten vinden het prettig een ambtelijk gremium te hebben waar zaken overlegd worden en er eventueel op ambtelijk niveau geëscaleerd kan worden en meningsverschillen bespreekbaar worden gemaakt. Hierdoor komen bestuurders niet voor verrassingen te staan. Echter de informatieverschaffing met betrekking tot enkele inhoudelijke thema’s worden als moeizaam ervaren. Zo zou de informatieverschaffing over financieringsmogelijkheden nog wel wat beter kunnen. Gemeenten zien dit als een ‘blinde vlek’. Gesprekken hierover zorgen vaak voor spanning en een stukje creativiteit en transparantie is hierbij gewenst. In paragraaf 4.4.4. *financieringsmogelijkheden* wordt dit onderwerp nader toegelicht.

‘Nou, ik denk bij veel dingen is uiteindelijk geld het sluitstuk...Misschien daar, het duidelijk maken wie verantwoordelijk is of gaat worden voor welk gedeelte, van welke aanleg. Nou dat voelt nog een beetje als een soort van mistig gebied.’ – Respondent 15 (gemeente)

Door de inspanningen van het frequente contact eerst op ambtelijk niveau en vervolgens op bestuurlijk niveau wordt de relatie als prettig ervaren. Dit komt overeen met de literatuur dat stelt dat positiviteit de mate van inspanningen betreft om de relatie zo aangenaam mogelijk te maken (Hon en Grunig, 1999). ProRail slaagt er echter niet altijd in om de informatieverschaffing helder te hebben. Informatie over de relatie ProRail – Rijk zou helderder gecommuniceerd mogen worden en ook de mogelijkheden tot financiering. Bovendien wordt een keer vanuit de gemeenten aangegeven dat het prettig is meer informatie te hebben over projecten die spelen buiten de gemeente om.

4.2.4. Toegang

De lijnen met de gemeenten zijn kort en over het algemeen is het zeer helder dat de Public Affairs managers op ambtelijk niveau het aanspreekpunt zijn en de Regiodirecteuren op bestuurlijk niveau. Zij zijn makkelijk te bereiken via mail, telefoon, WhatsApp, etc. Af en toe weet een gemeente hen te vinden via de site.

Echter wordt er in één casus, Veenendaal, opgemerkt dat zij het af en toe zoeken vinden naar de juiste personen. Het is volgens de respondent soms een zoektocht de juiste personen binnen de ProRail te vinden. Hij merkt op dat ProRail meerdere afdelingen heeft met ieder zijn eigen verantwoordelijkheid en het lastig is de juiste personen te vinden. Dit komt mede ook doordat Veenendaal drie stations kent en één daarvan, Veenendaal de Klomp, valt niet meer onder Regio Randstad Noord. Dit station is namelijk gelegen in de provincie Gelderland wat een andere Regio van ProRail betreft.

‘Nou en als je dan bij beide organisaties moet gaan kijken van wie je dan nodig hebt als gemeente, ja dan is dat natuurlijk een enorme zoektocht.’ – Respondent 17 (gemeente)

In zeven van de acht casussen is het aanspreekpunt helder en de lijnen kort. In Veenendaal blijkt dit nog een zoektocht te zijn mede doordat zij ook een station in een andere Regio

hebben. Het hebben van een aanspreekpunt en korte lijnen blijkt een belangrijk punt te zijn bij het karakteriseren van de relatie. Dit wordt bevestigd door de literatuur van Ki en Hon (2007) die stellen dat strategieën om externe stakeholders te betrekken bij het delen van informatie helpt bij het opbouwen van relaties.

4.2.5. Analyse

In bijlage 5 is per casus weergegeven hoe de relatie ervaren wordt vanuit zowel ProRail, NS en de gemeente zelf. Op basis van de empirische bevindingen is tabel 3, als interpretatie van de resultaten, opgesteld. Hierdoor is in één oogopslag te zien hoe de relatie ervaren wordt. Hieronder de analyse per dimensie van de relatie.

De meeste gemeenten hebben een jarenlange samenwerking met ProRail. De partijen erkennen dat ze erg afhankelijk zijn van elkaar en elkaar in de toekomst weer tegen zullen komen. Gemeenten zijn gebonden aan ProRail voor het verrichten van spoorse projecten aangezien ProRail als monopolist opereert. In alle casussen wordt onderkend dat ze hierdoor bereid moeten zijn om op elkaar te bouwen. De casus Hilversum heeft een neutrale interpretatie gekregen omdat in het verleden een aantal (bestuurlijke) escalaties zijn geweest waardoor men minder bereid was te bouwen op elkaar. Door constructieve gesprekken te voeren zijn beide actoren bereid om deze band weer te verstevigen.

De casus Hilversum en Veenendaal hebben een neutrale interpretatie gekregen bij betrokkenheid aangezien de literatuur stelt dat betrokkenheid de mate is waarin een actor gelooft dat de relatie het waard is om energie in te steken (Hon & Grunig, 1999, p. 3). Vanuit Veenendaal wordt aangegeven dat de relatie bij projecten afhankelijk is van de persoon. Respondent 13 geeft aan dat hij een zowel een stroeve als goede betrokkenheid heeft meegemaakt. Vanuit de (bestuurlijke) escalaties in Hilversum is er een extra gremium opgericht om dit te voorkomen en de constructieve relatie verder op te bouwen. In de overige casussen wordt de relatie dan ook als constructief bestempeld.

Amsterdam, Hilversum en Beverwijk hebben bij positiviteit een neutrale interpretatie gekregen. Aangezien Amsterdam aangeeft dat de relatie met RDRN veranderd is in de loop der tijd. Waarbij RDRN vroeger meer visievormend aan tafel zat, zijn zij nu meer gebonden aan wettelijke kaders. Hierdoor is het mogelijk lastigere zaken informeel te regelen. Met Hilversum zijn in het verleden diverse miscommunicaties geweest waarbij er onvoldoende positief contact is geweest. Door constructieve gesprekken en een extra overleg is deze relatie weer aan de

betere hand. Vanuit Beverwijk zou de informatie met betrekking tot financiering en verantwoordelijkheden nog helderder mogen. In de overige casussen wordt het contact als aangenaam getypeerd. Dit komt overeen met de literatuur van Park en Rhee (2010) wat stelt dat positiviteit het contact zo plezierig mogelijk te probeert te maken door bijvoorbeeld de omgang met meningsverschillen, interactie zo tastbaar mogelijk te maken en het goed overbrengen van de boodschap naar de ander (Park & Rhee, 2010).

Toegang betreft de mate van strategieën die RDRN inzet om beleid te beïnvloeden, zoals het hebben van een aanspreekpunt. In alle casussen zijn de lijnen kort, het aanspreekpunt is helder en makkelijk te bereiken via telefoon en mail. De gemeente Veenendaal geeft als enige aan het een ‘zoektocht’ te vinden naar de juiste personen. Vandaar dat deze casus een min heeft gekregen.

	Vertrouwen	Betrokkenheid	Positiviteit	Toegang
Casus 1: Amsterdam	+	+	+/-	+
Casus 2: Haarlem	+	+	+	+
Casus 3: Utrecht	+	+	+	+
Casus 4: Hilversum	+/-	+/-	+/-	+
Casus 5: Veenendaal	+	+/-	+	-
Casus 6: Almere	+	+	+	+
Casus 7: Beverwijk	+	+	+/-	+
Casus 8: Hoorn	+	+	+	+

Tabel 3. Overzicht relaties per casus

4.3 Beleidsbeïnvloedingssucces

4.3.1. Het beleidsbeïnvloedingssucces

Uit vijf van de acht geïnterviewde Regiodirectieleden (zowel ProRail als NS) blijkt dat de lobby tot succes heeft geleid als punten uit de brief die naar formerende partijen is gestuurd overeenkomen met de coalitieakkoorden. Zo geeft respondent 5 aan dat dan ‘de missie geslaagd is’. Ook respondent 1 deelt deze visie en wenst dan ook dat onderdelen uit de brief overeenkomen met de coalitieakkoorden.

‘Dus na de verkiezingen tot aan als de coalities zijn gevormd en de coalitieakkoorden zijn opgemaakt. Dan zou het natuurlijk fantastisch zijn als je onderdelen van wat we hebben ingebracht, dat we dat daarin terug kunnen zien.’ – Respondent 1 (ProRail)

Dit komt overeen met de literatuur die stelt dat beleidsbeïnvloedingssucces wordt gemeten aan de hand van vooropgestelde (lobby)doelstellingen van een belangengroep en dat succes dus afhangt van de situatie (Ruggiano et al., 2015; Mosley et al., 2020). In deze casus hangt het succes af van de overeenkomsten tussen de lobbybrief en de coalitieakkoorden. In bijlage 6 zijn de punten uit de lobbybrief naar de formerende partijen vergeleken met de coalitieakkoorden per casusgemeente. Een aantal punten komt in verschillende brieven terug naar voren en een aantal is gemeente-specifiek. Tabel 4 geeft een weergave van de overeengekomen scores. Deze scores wordt ook wel het beleidsbeïnvloedingssucces genoemd.

Casus	Amsterdam	Haarlem	Utrecht	Hilversum	Veeneendaal	Almere	Beverwijk	Hoorn
Lobbyboodschap (Homan & Winkenius, 2022)								
Met werkgevers en scholen afspraken te maken over het gespreid reizen over de week	0	0	1	0	1	0,5	0	0
Duurzame en actieve mobiliteit te stimuleren bij bewoners en werkgevers;	1	1	1	1	1	0	1	0,5
Meer arbeidsplaatsen te realiseren rond station X;	N.v.t.	1	N.v.t.	1	N.v.t.	0	1	1
ProRail en NS vroegtijdig te betrekken bij gebiedsontwikkelingen rond het spoor en stations;	1	1	1	0,5	0	1	0,5	1

Het gebruik van OV naar toeristische bestemmingen, natuurgebieden en evenementen te stimuleren;	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0
Verbeteren van de sociale veiligheid van station X;	1	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	1	N.v.t.	1
Bij gebiedsontwikkeling in te zetten op een goede ontsluiting met OV;	N.v.t.	N.v.t.	1	N.v.t.	1	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het beheerniveau van de stations te verbeteren.	N.v.t.	N.v.t.	0,5	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Voortzetten van de goede samenwerking in de projecten PHS Amsterdam Centraal en Zuidasdok	1	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Stationsgebied Muiderpoort te verbeteren en het fietsparkeren uit te breiden;	0,5	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Stationsgebied Sloterdijk te ontwikkelen en gereed te maken voor Haven-Stad;	1	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Zuidasdok realiseren als cruciale schakel in het mobiliteitssysteem, ook voor internationale treinen;	1	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Onze samenwerking voortzetten op de uitbreiding van het metronet mede om ruimte te maken op het druk bereden spoornetwerk	1	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Puntenaantal	8/10	3,5/5	4,5/6	2,5/5	3/5	2,5/6	2,5/5	3,5/6
Beleidsbeïnvloedingssucces	80%	70%	75%	50%	60%	41,7%	50%	58,3%

Tabel 4. Overzicht van het beleidsbeïnvloedingssucces

4.3.2. Het effect van de relatie op het beleidsbeïnvloedingssucces

Zoals in tabel 4 af te lezen is, komt het coalitieakkoord van de gemeente Amsterdam het meeste overeen met de lobbybrief die verzonden is namelijk met 80%. Amsterdam kent al decennialang een positieve, open en transparante relatie met ProRail. Doordat er vanuit Amsterdam aangegeven wordt dat de relatie met RDRN in de loop der tijd veranderd is van een visievormende organisatie naar een meer knelpunt gedreven en beheersorganisatie, scoort Amsterdam nét niet als beste casus op een ‘goede relatie’ (zie ook tabel 3 *relaties per casus*). Bovendien dienen er scherpe budgettaire keuzes gemaakt te worden in Amsterdam aangezien de nota begrotingsruimte in 2026 een negatief begrotingsbeeld laat zien (Gemeente Amsterdam, 2022). Hierdoor kunnen nieuwe projecten die RDRN graag zou willen doorvoeren, en vermeldt staan in de lobbybrief, getemporeerd worden. Tabel 4 laat zien dat Utrecht als één na beste scoort op het beleidsbeïnvloedingssucces, met een score van 75%. Ook

Utrecht kent net als Amsterdam een lange samenwerking met grote spooropgaven. De relatie wordt dan ook als zeer positief bestempeld, zie tabel 3. Ook de relatie tussen RDRN en de gemeente Haarlem wordt als zeer positief bestempeld in tabel 3. Het beleidsbeïnvloedingssucces scoort na Amsterdam en Utrecht het hoogste met 70%.

De coalitieakkoorden van de gemeenten Hilversum en Beverwijk hebben op Almere na de laagste score van 50%. De casus over de gemeente Hilversum wordt gekenmerkt als ‘herstellende relatie’. Hierdoor blijkt uit tabel 3 dat Hilversum de minst goede relatie kent. Wel moet de kanttekening gemaakt worden dat de relatie momenteel weer op een goede constructieve wijze wordt voorgezet. Het is dan ook niet wonderlijk dat het beleidsbeïnvloedingssucces lager is. Beverwijk daarentegen kent een redelijk goede relatie, scoort alleen iets minder op ‘positiviteit’ aangezien inhoudelijke boodschappen soms wat helderder overgebracht kunnen worden. Bovendien kennen de gemeenten Beverwijk en Veenendaal veel kleinere opgaven dan grotere gemeenten als Amsterdam en Utrecht. Wat hierbij opvalt is dat Amsterdam (80%) en Utrecht (75%) hoger scoren dan Beverwijk (58,33%) en Veenendaal (60%). In het geval van Veenendaal wordt de relatie ook minder goed bestempeld. Voor hen is namelijk het aanspreekpunt niet geheel helder doordat zij zich op een grensgebied bevinden en wordt de betrokkenheid als ‘wisselvallig’ beschreven (respondent 13). Hierdoor is het dan ook niet vreemd dat het beleidsbeïnvloedingssucces minder hoog scoort. De literatuur die stelt dat de kwaliteit van OPR een positief effect heeft op de gedragsintenties en houding van de beleidmakers, lijkt hier grotendeels op te gaan (Yang et al., 2015).

Opvallend is dat de gemeenten Almere en Hoorn gekarakteriseerd worden door een kwalitatief goede relatie, waarbij alleen plussen zijn toegekend (zie tabel 3) en dat het laagste gescoord wordt in Almere op het beleidsbeïnvloedingssucces met 41,7% en Hoorn kent een score van 58,33%. Opmerkelijk is dat de score van 58,33% de drie na laagste score is na Hilversum en Beverwijk met 50%. Deze casussen spreken de literatuur over dit onderwerp dus tegen.

Er kan gesteld worden dat gemeenten het spoordossier erg belangrijk vinden want in zeven van de acht casussen wordt 50% of meer gescoord op het beleidsbeïnvloedingssucces. Dit betekent dat minimaal de helft van de punten uit de lobbybrief overeenkomen met het coalitieakkoord. Bovendien blijkt uit tabel 3 dat alle relaties als positief gekarakteriseerd worden. Zo worden Hoorn en Almere gekenmerkt door een kwalitatief goede relatie maar is

het beleidsbeïnvloedingssucces in vergelijking met de andere casussen lager. Amsterdam scoort het hoogste op het beleidsbeïnvloedingssucces maar wordt niet per se gezien als de kwalitatief beste relatie. Opvallend is dat gemeenten met grote complexere spooropgaven hoger scoren op het beleidsbeïnvloedingssucces dan kleinere gemeente met kleinere spooropgaven. Eén respondent merkt op dat een goede relatie niet het enige is wat het beleidsbeïnvloedingssucces bepaald.

“Een goede relatie is belangrijk, maar niet het enige. Het gaat ook uiteindelijk om wat de invloed is van een stakeholder in het grotere geheel.” – Respondent 8 (NS)

Op beide variabelen is beperkte variatie te zien. Er kan dus niet gesteld worden dat kwalitatief betere relaties correleren met meer beleidsbeïnvloedingssucces. Hierdoor kan de literatuur die stelt dat de kwaliteit van OPR van invloed is op de gedragsintenties van beleidmakers, waarin activiteiten zullen resulteren in beleid wat de belangen van organisaties beter behartigt, niet worden bevestigd (Yang et al., 2015; Gen & Wright, 2013).

4.4. Contextfactoren

Uit de literatuur kwamen vijf verschillende contextvariabelen naar voren die de relatie tussen relatiemanagement en belangenbehartiging dan wel negatief als positief beïnvloeden, namelijk positiviteit, toegang, het politieke verloop, verdelingen en netwerken. Uit de interviews is gebleken dat positiviteit en toegang de relatie beter karakteriseren dan dat zij van invloed zijn als contextvariabelen. Daarnaast zijn kennis over financieringsmogelijkheden, beheersorganisatie, fysiek contact en het hebben van een langetermijnvisie als extra factoren voortgekomen uit de interviews.

4.4.1 Het politieke verloop

Ondanks dat het politieke verloop wordt ervaren als *‘part of the game’*, ‘het hoort erbij’, ervaren de meeste respondenten het politieke verloop toch als hinder bij het opbouwen van relaties en het succes van belangenbehartiging. De meerderheid van de geïnterviewden geeft aan het politieke verloop een negatieve wending als ‘jammer’, ‘forse impact’, ‘irritant’, ‘ingewikkeld’, ‘disruptiemoment’. Een procesmanager noemt het zelfs ‘waardeloos’. Deze negatieve wending geven zij hier aan omdat men met nieuwe stakeholders te maken krijgt die

soms een hele andere achtergrond en/of agenda hebben. De relatie die men heeft opgebouwd verdwijnt in één ‘klap’.

‘Dus stakeholdermanagementtechnisch is een van de grootste disruptiemomenten die wij eens in de vier jaar meemaken’ – Respondent 8 (NS)

De gemeentelijke ambtenaren geven aan dat zij het kennisverlies dat plaatsvindt door het politieke verloop als lastig ervaren. Er wordt opgemerkt dat een nieuwe wethouder geen mobiliteitsachtergrond kan hebben en dat het van belang is deze kennis al dan niet opnieuw over te dragen. Een aantal gemeenten werkt dan ook met een overdrachtdossier voor nieuwe wethouders of praten de nieuwe wethouder goed bij.

Anderzijds zien zes respondenten kansen om in te spelen op het politieke verloop doordat een wissel van wethouder kansen kan creëren voor het agenderen van bepaalde punten. Een Public Affairs manager geeft aan het politieke verloop ook wel ‘leuk’ te vinden. Nieuwe mensen ontmoeten en nieuwe gesprekken aangaan.

‘Maar als in <plaats> een andere bestuurder komt dan <naam>, dan hebben we misschien wel een grotere kans om uiteindelijk het project voor die overige <project> voor elkaar te krijgen.’ – Respondent 5 (ProRail)

Volgens de respondenten is het van belang om ook de ambtelijke contacten hierbij goed te onderhouden waardoor de continuïteit in de samenwerking gewaarborgd blijft. De ambtenaren zitten vaak voor langere perioden bij een gemeente en er is minder verloop op ambtelijk gebied. Bovendien kunnen zij ook bestuurders een kennisgevend zetje geven. Een procesmanager binnen ProRail geeft aan dat politici niet vaak verder kijken dan 4 jaar, waarbij een procesmanager juist 10 tot 20 jaar vooruit wil kijken. In bijvoorbeeld Amsterdam hebben ambtenaren een lange staat van dienst. Zij kennen de spoordossiers goed en redden vaak deze spanning. De spoorse ambtenaren worden gezien als de binding tussen de gewenste continuïteit vanuit ProRail en de zoveelste bestuurder.

‘Dus ja, dus het is heel erg fijn dat je op ambtelijk niveau vaak wel die relatie langdurige kan onderhouden want dat zijn dan toch de mensen die in nauw contact staan met vaak de

nieuwe wethouders. Dus die relatie is ook heel belangrijk om goed te onderhouden.’ –

Respondent 1 (ProRail)

De negatieve connotatie komt overeen met de literatuur want de literatuur stelt dat er bij minder politiek verloop belangen beter behartigd kunnen worden aangezien er meer gelobbyd kan worden (Strickland & Crosson, 2021). Het effect hiervan blijft echter beperkt omdat men onderkent dat het politieke verloop erbij hoort. Tegelijkertijd zegt de literatuur over het stromenmodel van Kingdon (1984) dat politieke verloop kansen creëert. Men ziet in dat wisseling van bestuurders mogelijkheden kunnen creëren om projecten te realiseren. Toch blijft de negatieve connotatie in beperkte mate overheersen in de interviews.

4.4.2. Verdelingen

Zowel ProRail, NS als gemeenten zien verstedelijking met de daarbij behorende woningbouwopgaven als de grootste opgaven die in gezamenlijkheid opgepakt moet gaan worden. Hieronder vallen diverse kleine ontwikkelingen maar verstedelijking en de woningbouwopgaven blijven de ‘paraplubegrippen’. Dit is een landelijke trend maar de respondenten ervaren dat de Randstad hierdoor het hardst wordt geraakt. Andere ontwikkelingen die worden genoemd maar als oorzaak verstedelijking en de woningbouwopgave hebben, zijn de hyperspits, tegenspits, (externe) veiligheid, duurzaamheid, mobiliteitstransitie, trillingen. Ook blijft bereikbaarheid van de eigen gemeente een genoemd thema. Respondenten vinden over het algemeen dat deze thema’s al goed onderling met elkaar besproken worden. Op corridorniveau zijn ontwikkelagenda’s ontwikkeld om hierover het gesprek aan te blijven gaan en gezamenlijke verantwoordelijkheden te delen.

‘Is op zich wel interessant om dat gesprek te blijven voeren met elkaar en dat kan dan langs die ontwikkelagenda Hoornse lijn. Het gesprek wat we eerder hebben gehad. Dus hoe zorgen we er met elkaar voor dat die investeringen die in bereikbaarheid gedaan moeten worden om ook de woningbouwopgave te ondersteunen.’ – Respondent 16 (gemeente)

Alleen wordt een aantal keer opgemerkt dat als iets besproken is het vervolgens lang duurt voordat het omgezet wordt in daadwerkelijke acties. Processen worden traag ervaren. Dit wordt verder toegelicht in *paragraaf 4.4.4. Beheersorganisatie*.

‘Ambtelijk geven we allemaal groen licht hiervoor alleen om het dan te regelen dan moet je soms echt hemel en aarde voor bewegen om het dan voor elkaar te krijgen.’ - Respondent 17 (gemeente)

Er wordt dus geconcludeerd dat gezamenlijke verantwoordelijkheden ingezien worden en dat het gesprek hierover aangegaan wordt. Door middel van de ontwikkelagenda's wordt gepoogd te kijken naar gezamenlijke opgaven op corridorniveau en worden zorgen vastgelegd. Dit sluit aan bij de literatuur over dit thema wat beweert dat het delen van gezamenlijke verantwoordelijkheden positief bijdragen aan het versterken van de relatie en wellicht daardoor het beleidsbeïnvloedingssucces (Ki & Hon, 2009).

4.4.3. Netwerk: de relatie met NS

ProRail Regiodirectie Randstad Noord en de Regiodirectie van NS Randstad Noord werken nauw samen met betrekking tot de belangenbehartiging van de spoorse partijen. Dit omdat als een gemeente een aanpassing aan een station of dienstregeling wil, zij met beide partijen om de tafel moeten. NS heeft in de Regio Randstad Noord de unieke situatie dat zij als enige vervoerder daar opereert. De gezamenlijke brieven, kennismakingssessies en masterclasses worden dan ook als zeer positief ervaren. Gemeenten zien ProRail en NS als twee verschillende spelers. Maar voor realisatie van projecten hebben ze elkaar nodig en worden daardoor ook gezamenlijk als ‘spoorse partijen’ gezien. Belangen kunnen daardoor verschillen waardoor ze niet namens elkaar zullen spreken, maar wel elkaars punten zullen aanvullen. Een respondent uitte het verschil samenvattend als volgt:

‘Intuïtief is het spoorse partijen. Cognitief zijn het meerdere partijen.’ - Respondent 12 (gemeente)

Meerdere respondenten geven aan dat het voor nieuwe bestuurders duidelijk moet zijn dat NS en ProRail twee verschillende werelden zijn. Zonder elkaar kunnen ze niet opereren, maar vanuit belangen en bedrijfsdoelen zijn zij toch anders. NS moet jaarlijks tien procent *return on investment* voor elkaar krijgen en ProRail heeft dit niet. Belangen tussen NS en ProRail botsen hierdoor ook wel eens. Gemeentelijke respondenten vinden als NS en ProRail degelijk

verschillen in standpunten hebben zij die ook helder moeten communiceren. Respondenten hebben liever een helder bericht waarin de belangen verschillen dan een onduidelijke brief waarin gezocht wordt naar integraliteit en consensus.

‘Als er echt wezenlijk andere punten zijn dat die ook gedeeld worden met elkaar.... Heb ik liever een heldere boodschap, positief of negatief, waarin een duidelijk boodschap staat dan zo’n mistige brief van, ja wat moet ik hier nu lezen?’ – Respondent 9 (gemeente)

Ook vanuit NS wordt opgemerkt dat het voor de buitenwereld, dus gemeenten, niet altijd duidelijk is wie welke verantwoordelijkheden heeft.

‘Maar het schuurt natuurlijk dat bepaalde verantwoordelijkheden van ProRail en NS overlappen, zeker in de buitenwereld heeft niet iedereen dat altijd helemaal scherp.’ – Respondent 2 (NS)

De Regiodirecteur van ProRail Randstad Noord geeft aan dat ongeveer tachtig procent van zijn werkzaamheden met de Regiodirecteur van NS Randstad Noord opgepakt worden. Onderling wordt de relatie tussen RDRN en de regiodirectie NS Randstad Noord als ‘hartstikke goed’ ervaren. Men vindt het prettig dat de regiodirecteuren zo nauw met elkaar betrokken zijn en zien het contact als informeel, constructief en snel. Beide organisaties hebben veel waardering naar elkaar. Eén van de zeven respondenten die vanuit ProRail en NS geïnterviewd is geeft aan dat de relatie onderling per vraagstuk kan wisselen. Er wordt namelijk opgemerkt dat als er een gezamenlijk belang is partijen elkaar echt goed kunnen vinden. Op andere momenten staan ze namelijk als stakeholders tegenover elkaar, omdat ze een andere visie of andere mogelijke oplossing zien voor een probleem of opgaven, waarbij er te vaak over elkaar gepraat wordt in plaats van met elkaar.

‘Laten we ook voorkomen dat we op elkaars stoel gaan zitten. Ik denk dat ook heel belangrijk is. Ik denk dat we soms af en toe wel de neiging hebben om op elkaars stoel te gaan zitten.’ – respondent 8 (NS)

NS en ProRail trekken op het gebied van belangenbehartiging nauw met elkaar op. Ze streven dezelfde beleidsdoelen na met betrekking tot de mobiliteitsvraag. Doordat ProRail het spoor aanpast, stations verbetert, onbeveiligde spoorwegovergangen verwijdert etc. kan NS aan de vervoersvraag voldoen. Zowel vanuit de gemeenten als de organisaties zelf wordt de mate van samenwerken dan ook als positief ervaren. Dit komt overeen met de literatuur die beweert dat de mate van samenwerken met andere belangengroepen, die dezelfde beleidsdoelen nastreven het effect van OPR bevordert (Ki & Hon, 2009). Wel vinden gemeenten het erg prettig als het onderscheid tussen beide partijen goed vermeld wordt, met name met betrekking tot de financiering en verschillende belangen.

4.4.4. Financieringsmogelijkheden

Naast de uit de literatuur bekende contextvariabelen is uit de interviews ook een aantal nieuwe contextvariabelen naar voren gekomen. De kennisverschaffing over financieringsmogelijkheden kwam het vaakst naar voren, namelijk negen keer.

Er wordt opgemerkt dat het voor wethouders maar ook ambtenaren niet altijd duidelijk is hoe de financiering loopt. Het is vaak niet helder dat ProRail geen eigen vermogen heeft. Bij NS ligt dit weer anders. Maar NS heeft ook niet genoeg financiële middelen om elk station op te knappen. De respondenten concluderen dat hierover de juiste gesprekken gevoerd moeten worden om middelen voor een bepaald project bij elkaar te krijgen. Door bijvoorbeeld samen op te trekken naar de provincie, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) of misschien Europese subsidies.

‘Dan gaat het gesprek over geld dan zie dat zo ’n bestuurder niet zo goed weet hoe het werkt, wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van ProRail.’ – Respondent 2 (NS)

Sommige ambtenaren geven zelfs aan dat ze hier graag wat explicieter bij geholpen willen worden.

‘Want ik begrijp dat ze zelf niet echt daar de budgetten voor hebben. Het kan zijn dat zij hun eigen lijntjes hebben. Maar wat mij betreft mogen ze ons wel wat explicieter mee helpen.’ -

Respondent 10 (gemeente)

Respondenten zouden het dan ook een toegevoegde waarde vinden in de relatie, om meer duidelijkheid te hebben van de financieringsbronnen die ProRail binnen het Rijk heeft. Voor veel gemeentelijke ambtelijke respondenten is de relatie ProRail- Rijk dan ook een blinde vlek waar zij geen goed zicht op hebben. Het gesprek hierover voeren, wordt gezien als het overgaan van een gevoelsmatige drempel. Meer informatie voor financieringsstrategieën naar het Rijk wordt gezien toegevoegde waarde voor het partnerschap.

‘Maar tegelijkertijd zit daar ook wel een soort gevoelsmatige drempel op het moment dat je dat gesprek begint te voeren. Ik begrijp het antwoord wel, maar t is een beetje de reflexmatige antwoord. Van ja, we hebben helemaal geen geld. En als jullie dat willen moet je zelf voor de financiering zorgen. Dus daar zou je waarde van de relatie en het partnerschap, wat toch wel kunnen toenemen.’ – Respondent 16 (gemeente)

Ook vanuit ProRail worden dit soort gesprekken gezien als gesprekken waar het wel eens bij ‘schuurt’. Dit komt volgens de respondenten vanuit ProRail namelijk omdat de budgetten die ProRail vanuit het ministerie krijgt allemaal geormerkt zijn en behoren tot een opdracht. Dus als een derde, zoals een gemeente, een project wil starten en ProRail heeft geen opgave dan moet een gemeente dat project honderd procent financieren en zijn zij ook honderd procent risicodragend.

‘Daar zijn gesprekken waar het vanuit ProRail gezien wel eens schuurt. Want d'r komen dan niet alleen de kosten bij of gewoon voor materiaal en dat soort dingen, maar ook de kosten voor een projectteam.’ – Respondent 1 (ProRail)

De gemeenten zijn onvoldoende op de hoogte van financieringsmogelijkheden en strategieën om tot financiering te komen. Gesprekken hierover verlopen stroef en er wordt gesteld dat de waarde van de relatie zou kunnen toenemen als deze drempel lager wordt. Dit komt sterk overeen met de managementstrategie openheid van Ki en Hon (2009). De literatuur stelt dat openheid de mate betreft waarin actoren zich vrij voelen om gevoelens, gedachten en informatie met elkaar te delen. Respondenten stellen dat informatie over financieringsmogelijkheden nog ontoereikend is en dat gesprekken hierover stroef lopen. Het

gebrek aan kennisinformatie over financieringsmogelijkheden is dus een variabele wat de context beïnvloedt.

4.4.5. Langetermijnvisie

Grotere gemeenten als Amsterdam en Utrecht zijn meer visievormend met betrekking tot het spoor en mobiliteit in bredere zin. Amsterdam kent namelijk een omgevingsvisie 2050. Andere gemeenten beperken zich tot een visie 2040 of hebben geen langetermijnvisie. Vanuit de interne respondenten wordt opgemerkt, dat het hebben van een langetermijnvisie helpt bij het onderhouden van de relatie en daarmee het succes van de belangenbehartiging, aangezien wisselende bestuurders een houvast hebben.

‘Zij hebben ook als enige, mooi voorbeeld, een omgevingsvisie Amsterdam 2050 in Nederland. De meeste maken dat voor 40, 2040 Amsterdam doet dat dus voor 2050. Dus dat helpt enorm bij het onderhouden van die relatie.’ – Respondent 7 (ProRail)

Zoals in de brief naar de formateurs staat vermeld zouden ProRail en NS graag vroegtijdig betrokken willen worden bij gebiedsontwikkelingen rond het spoor en stations (Homan & Winkenius, 2022). In een langetermijnvisie zou deze rol dus vermeld kunnen worden. Een respondent uit de gemeente merkt dan ook op, dat het belangrijk is dat ProRail en NS worden betrokken bij het opstellen van die omgevingsvisie. Men is afhankelijk van elkaar en als ProRail en NS zich niet kunnen vinden in de visie, zal er dus ook niks gerealiseerd worden.

Een ambtelijke gemeentelijk respondent merkt echter op dat het vaststellen van een mobiliteitsvisie met een conservatieve gemeenteraad erg lastig kan zijn.

‘En dan denk je dat we al redelijk het minimale doen in de verduurzaming en zo. En dan nog vinden ze het dan te veel autopesten, dat soort dingen.’ – Respondent 15 (gemeente)

Er wordt gesteld dat het hebben van een omgevingsvisie helpt bij het onderhouden van relaties. Een lange termijn visie kan dus gezien worden als een contextvariabele die van invloed is op het verband tussen een kwalitatief goede relatie en belangenbehartiging. Deze nieuwe contextvariabele sluit sterk aan bij de relatiemanagementstrategie garantie van legitimiteit omdat de literatuur stelt dat de het bieden van zekerheden voor het handhaven van de relatie,

de relatie verbetert (Teater, 2008; Park & Rhee, 2010). RDRN zou specifiek meer aandacht kunnen geven aan conservatieve gemeenten met betrekking tot het creëren van een langetermijnvisie.

4.4.6. Verschuiving naar een beheerorganisatie

Acht respondenten merken op, dat ProRail steeds meer onder de vleugels van het ministerie valt waardoor haar handelingsvrijheid beperkter is, creativiteit mist, beleid voor langere tijd vast staat en erg binnen de kaders gedacht wordt. In plaats van visievormend aan tafel zitten is er volgens respondenten een duidelijk verschuiving te zien. ProRail zit tegenwoordig meer knelpuntgedreven aan tafel. Een respondent vat dit samen als de verschuiving naar een beheersorganisatie.

‘De positie van ProRail, is anders geworden. Heel vroeger zat ProRail veel meer aan tafel, als visievormend. Samen met Amsterdam en NS. Tegenwoordig is het veel meer... Ja ze doen wel mee in studies van ons, maar het is veel meer vanuit een beheersorganisatie.’ –

Respondent 9 (gemeente)

Met betrekking tot creativiteit vinden respondenten dat ProRail en NS erg handelen vanuit uniformiteit. Zo willen gemeenten graag een mooi station en wordt ervaren dat ProRail en NS met name gefocust zijn op standaard procedures. Er wordt opgemerkt dat met name de strakheid hiervan soms wat flexibeler mag. Twee gemeentelijke respondenten merken op dat vroeger kleine zaken informeel snel opgepakt konden worden, waarbij nu de handelingsvrijheid beperkter is. Open gesprekken worden gemist en er wordt aangegeven dat er vooral wordt gekeken vanuit een kostenefficiënt-systeem. Er wordt ingezien dat het soms lastig is voor nieuwe bestuurders dat de spoorwereld soms voor tien jaar vast kan liggen. In vier interviews wordt opgemerkt dat de besluitvorming rondom spoorse projecten erg traag verloopt. Als ambtelijk ingestemd is, wordt ervaren dat het erg lang duurt voordat zaken tot realisatie komen, zeker als het een buitendienststelling betreft.

‘Eigenlijk stralen NS en ProRail uit dat tot 2030 de boel vast ligt... als het gaat over echt de trein en dienstregeling. Dan lijkt het allemaal wel alsof het allemaal heel traag en helemaal vastligt. Daar maar nog wel iets meer creativiteit in.’ -Respondent 11 (gemeente)

Bovendien is er een transitie gaande waarbij ProRail van besloten vennootschap wordt omgevormd tot zelfstandig bestuursorgaan (hierna: ZBO). Hierdoor zou ProRail nog meer in handen van het Rijk komen te vallen. Respondenten merken op, dat als deze omvorming plaatsvindt het accent met het ministerie nog zwaarder wordt, waarbij de respondenten vrezen voor nog minder handelingsvrijheid, minder creativiteit en minder visievormend denken. Niet alleen door gemeenten wordt deze transitie gezien maar ook vanuit de samenwerking met NS. Zo geven respondenten vanuit NS aan, dat ProRail soms wat meer in een verdedigende hoek zit. Volgens hen komt dit dan ook door de aard van de activiteiten die ProRail uitvoert. Dit mag volgens hen best wat progressiever. Wat volgens NS hierbij niet helpt is de ZBO omvorming.

‘Wat niet helpt is die ZBO omvorming. Waarbij ProRail meer op schoot bij het ministerie komt te zitten. Maar goed, dan kom je in een heel ander dossier terecht. Waar op zicht het standpunt van NS wel helder is. Dat wij tegen zijn.’ – Respondent 2 (NS)

Eén gemeentelijke respondent merkt echter wel op dat de laatste jaren op het niveau van mensen er een soort van ‘vers bloed’ bij ProRail is binnengehaald, zoals de Public Affairs Managers en de Regiodirecteur. Mensen met een minder technische achtergrond die doelbewust de relationele kant bevorderen. Dit wordt dan ook positief bestempeld. Ook vanuit de Regiodirectie van NS wordt de nadruk gelegd op de relationele kant. Zo geeft respondent 6 aan, dat het aanwenden van creativiteit wel degelijk de relatie bevordert.

‘Een stukje creativiteit aanwenden. De relatie is moeizaam op een moment dat NS niet meedenkt, onbuigzaam is.’ – Respondent 6 (NS)

Concluderend kan gesteld worden dat respondenten vinden dat ProRail minder flexibel is dan voorheen en dat dit mogelijk komt door de juridische status. Het aanwenden van creativiteit zal dan ook de relatie positief beïnvloeden. De verschuiving naar een beheersorganisatie is sterk gerelateerd aan de relatiemanagementstrategie openheid. Door het volgen van wettelijke kaders wordt opgemerkt dat ProRail minder in staat is om open gesprekken over visievormende belangen van gemeenten te voeren. Hierdoor wordt dus niet voldaan aan deze relatiemanagementstrategie (Ki & Hon, 2009).

4.4.7. Fysiek contact

De coronaperiode heeft voor veel respondenten aangeduid hoe belangrijk fysieke contacten zijn bij het onderhouden en opbouwen van relaties. Zeven respondenten merken op dat online vergaderingen geen reistijd vergt, maar dat de meerwaarde van elkaar fysiek treffen toch groter is. De informele gesprekken na en voor een vergadering worden gemist. Bovendien worden werkbezoeken en kennismakingssessies als zeer positief ervaren.

'Ik denk dat er een neiging gaat zijn het bestuurlijk overleg digitaal te houden omdat het fijn is in drukke agenda's. En dus de reistijd eruit sloop om het zomaar even te zeggen. En tegelijkertijd denk ik dat het goed zou zijn als we in ieder geval één keer per jaar het bestuurlijk overleg, een fysiek overleg is'. – Respondent 12 (gemeente)

Niet alleen vanuit de gemeenten wordt gesteld dat elkaar fysiek treffen helpt bij het onderhouden van een relatie maar ook de Regiodirecteuren beamen dit. Tijdens gezamenlijke reizen kunnen voortgangen met elkaar gedeeld worden en enkele zaken vooraf nog afgestemd worden. Dit is ook niet wonderbaarlijk aangezien de managementstrategie toegang hier nauw op aansluit. Door fysiek contact wordt geprobeerd externe stakeholders beter te betrekken bij het delen van informatie, gedachten of meningen (Ki & Hon, 2009).

Hoofdstuk 5

Conclusie & discussie

Conclusie en discussie

In deze conclusie zal aan de hand van de bevindingen van de deelvragen een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag. Vervolgens zal een theoretische en methodische reflectie gegeven worden. Tot slot sluiten aanbevelingen voor de praktijk en eventueel vervolgonderzoek het hoofdstuk af.

5.1. Conclusie

5.1.1. Op welke wijze kan ProRail Regiodirectie Randstad Noord belangen op de agenda van de gemeenten krijgen?

Tijdens het agendavormende proces wordt een policy window open gezet. De Regiodirecteur en de Public Affairs managers bevorderen het openen van deze window door het gebruik van inside en outside lobbyactiviteiten. Door een combinatie van deze (lobby)activiteiten wordt gepoogd belangen hoger op de agenda te krijgen. Inside lobbyactiviteiten die worden gebruikt door RDRN zijn het organiseren van kennismakingssessies, mededelingen aanhalen in overleggen en het organiseren van werkbezoeken. Outside lobbyactiviteiten die ingezet worden zijn het organiseren van een masterclass voor ambtenaren en het publiceren van een gezamenlijk artikel met NS waarin gemeenten worden aangehaald als een belangrijke samenwerkingspartner.

5.1.2. Hoe ziet de relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en de gemeenten er op dit moment uit?

Uit tabel 3 volgt dat de relatie die RDRN heeft met gemeenten over het algemeen als zeer positief wordt ervaren door de gemeenten zelf, RDRN en NS. ProRail opereert echter als monopolist op het gebied van spoorwegbeheer. Hierdoor onderkennen gemeenten dat ze erg afhankelijk zijn van ProRail en dat ze elkaar in de toekomst altijd weer tegen zullen komen. Een aantal respondenten spreekt dan ook over een ‘gedwongen huwelijk’. Hoewel gemeenten en RDRN elkaar in bijna alle casussen vertrouwen, herstelt het vertrouwen in Hilversum langzaam door de (bestuurlijke) escalaties die in het verleden plaats hebben gevonden. De beperkte personeelscapaciteit wordt gezien als een kritisch punt waar zowel ProRail, NS als gemeenten mee te maken hebben. Veelal wordt de relatie tussen RDRN en gemeenten als constructief en op samenwerkingsgericht gekarakteriseerd. RDRN organiseert veel zaken om

gemeenten te betrekken, het contact met ambtenaren is belangrijk en de informatieverschaffing is helder en snel. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat de raad wellicht wat meer betrokken mag worden volgens een aantal gemeentelijke respondenten en dat de informatieverschaffing rondom financieringsmogelijkheden duidelijker kan. Tot slot is het helder wie de aanspreekpunten zijn voor gemeenten en uit de interviews blijkt dat het contact prettig en snel verloopt tussen RDRN en gemeenten. Er is een uitzondering en dat is de casus Veenendaal. Deze gemeente heeft dan ook drie stations waarvan één station in een andere regio ligt. De gemeente Veenendaal geeft aan dat het soms een zoektocht is wie waarvoor benaderd kan worden.

5.1.3. In hoeverre heeft de huidige relatie bijgedragen aan beleidsbeïnvloeding?

Zoals uit tabel 4 blijkt, scoren zeven van de acht casussen 50% of meer op het beleidsbeïnvloedingssucces. Dit wil zeggen dat in die casussen meer dan de helft van de lobbybrief overeenkomt met de coalitieakkoorden. Opvallend is dat het beleidsbeïnvloedingssucces het hoogste scoort bij grote gemeenten met complexe spooropgaven, zoals Utrecht (75%) en Amsterdam (80%). Kleinere gemeenten scoren lager op het beleidsbeïnvloedingssucces. Hilversum en Beverwijk hebben een score van 50% toegekend en Almere scoort het laagste met 41,7%. Deze gemeenten zijn in omvang kleiner dan Amsterdam en Utrecht en kennen ook kleinere spooropgaven. Bovendien is met name de relatie met Hilversum in het verleden erg gespannen geweest. Merkwaardig is dat de relatie met Almere het laagste scoort ten opzichte van de andere gemeenten bij het beleidsbeïnvloedingssucces, maar wel een kwalitatief goede relatie kent. Ook Hoorn scoort in verhouding met de overige gemeenten als drie na laagste op het beleidsbeïnvloedingssucces en wordt ook gekenmerkt door een kwalitatief goede relatie. Er kan dus niet gesteld worden dat de kwaliteit van een relatie als enige bijdraagt aan de mate van het beleidsbeïnvloedingssucces.

5.1.4. Welke contextfactoren spelen een rol bij de relatie tussen relatiemanagement en belangenbehartiging?

Uit het onderzoek komt een aantal contextvariabelen naar voren die van invloed zijn op de relatie tussen relatiemanagement en belangenbehartiging. Zo is de mogelijkheid tot financiering het belangrijkste thema. ProRail heeft zelf geen vermogen dus voor het realiseren van projecten zijn zij afhankelijk van het Rijk en de gemeenten zelf. Gemeenten zijn vaak niet

op de hoogte of vinden de mogelijkheden om tot financiering te komen ingewikkeld. Bovendien beschikken gemeenten vaak ook niet over voldoende budget om hun plannen te realiseren. Meer informatie over financieringsmogelijkheden en de relatie tussen ProRail en het Rijk, wordt dan ook gezien als meerwaarde voor de relatie en daarmee de belangenbehartiging. Vervolgens haalden respondenten vaak aan dat er een verschuiving te zien is binnen ProRail. Waarbij ProRail eerst meer visievormend aan tafel zat, wordt opgemerkt dat dit nu veel meer knelpunt gedreven en op een beheersmatige manier gebeurt. Beleid staat voor langere tijd vast en een stukje creativiteit ontbreekt. Bovendien vinden de respondenten dat de ZBO-omvorming dit effect versterkt. Het politieke verloop beïnvloedt, zoals de literatuur beaamt, negatief de opbouw van relaties en daarmee het succes van beleidsbeïnvloeding. Wel wordt geconstateerd dat het politieke verloop de basis vormt voor een goed functionerende democratie. Ook de samenwerking met NS en de eerlijke verdelingen worden als positieve strategieën ervaren die bijdragen aan een kwalitatief goede relatie. Uit de empirische bevindingen kwamen nog twee extra variabelen naar voren. Namelijk het opstellen van een langetermijnvisie en fysiek contact wat de relatie tussen relatiemanagement en belangenbehartiging beïnvloedt. Op welke wijze deze variabelen de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke beïnvloeden is niet uit de data voortgekomen.

5.1.5. Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag die in dit onderzoek onderzocht is luidt: *“Hoe beïnvloedt de relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en de wethouders Mobiliteit en Ruimtelijke Ordening de belangenbehartiging tijdens het agendavormende proces van de gemeenten?”*

Uit dit onderzoek is gebleken dat het hebben van een kwalitatief goede relatie geen garantie is voor belangenbehartiging. RDRN kent kwalitatief goede relaties met de gemeenten in hun gebied en er wordt hoog gescoord op het beleidsbeïnvloedingssucces, aangezien in zeven van de acht casussen meer dan 50% wordt gescoord. Toch kan er niet met zekerheid gesteld worden dat er een sterk causaal verband zit tussen de kwaliteit van een relatie en de mate van het beleidsbeïnvloedingssucces. Dit komt omdat de kwaliteit van de relatie feitelijk naast de mate van beleidsbeïnvloedingssucces gelegd wordt en dit niet geheel overeenkomt. Het hebben van een kwalitatief goede relatie draagt daarnaast mogelijk niet als enige factor bij aan het beleidsbeïnvloedingssucces.

Een opvallend terugkerend patroon is dat grote gemeenten met complexe spooropgaven, intensiever contact hebben met RDRN. Deze grotere gemeenten karakteriseren de kwaliteit van de relatie dan ook beter dan gemeenten met kleinere spooropgaven en scoren hoger op het beleidsbeïnvloedingssucces. Het intensieve contact, de frequentie van communicatie, lijkt een mogelijke verklaring te zijn voor hoe de relatie de mate van het beleidsbeïnvloedingssucces bepaald. Een andere mogelijke verklaring kan zijn dat ProRail opereert als monopolist waardoor gemeenten ook met een slechte relatie met elkaar door moeten, aangezien er geen andere spoorwegbeheerder in Nederland bestaat. Bovendien komt een aantal contextfactoren naar voren die van invloed van zijn op het verband tussen de kwaliteit van de relatie en de mate van beleidsbeïnvloeding. Positieve contextfactoren zijn de samenwerking met NS, eerlijke verdelingen, het hebben van een langetermijnvisie en fysiek contact. Negatieve factoren zijn het politieke verloop, de kennis van financieringsmogelijkheden en het opereren vanuit een beheersorganisatie.

De verwachting dat tijdens het agendavormende proces een kwalitatief goede relatie positief bijdraagt aan de belangenbehartiging en dat dit verband beïnvloed wordt door de contextvariabelen (politieke verloop, toegang, positiviteit, verdelingen en netwerken) komt niet in dergelijke mate overeen. De verwachting komt niet in dergelijke mate overeen omdat de kwaliteit van een relatie niet als enige factor correleert met de mate van het beleidsbeïnvloedingssucces. Bovendien zijn de contextvariabelen in de loop van het onderzoek gewijzigd.

5.2 Discussie

5.2.1. Methodologische reflectie

Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat de relaties tussen RDRN en gemeenten in zijn geheel positief worden ervaren. In de conclusie wordt onderkend dat ProRail opereert als monopolist op het gebied van spoorwegbeheer. Gemeenten zijn hierdoor afhankelijk van ProRail en kunnen niet naar een andere spoorwegbeheerder, maar men komt elkaar in de toekomst altijd weer tegen bij spoorse projecten. Het is daarom niet uit te sluiten dat respondenten de relatie wat optimistischer aangevlogen hebben dan dat zij die zelf ervaren, aangezien zij in de toekomst altijd weer met ProRail te maken hebben. Deze monopolistische positie van ProRail zou dan ook de interne validiteit kunnen aantasten.

Bovendien was een aantal geïnterviewden een jaar of minder werkzaam binnen de gemeente, waardoor zij het soms lastig vonden om een duidelijk beeld te schetsen van de relatie en hoe die zich in de loop van tijd heeft ontwikkeld. Om het onderzoek betrouwbaarder te maken zouden de respondenten minimaal vier jaar werkzaam moeten zijn. Respondenten kunnen hierdoor meer vertellen over de relatie en respondenten hebben dan in ieder geval een bestuurswissel meegemaakt.

Hiernaast stelde de literatuur al dat het meten van de effectiviteit van beleidsbeïnvloedingssucces lastig is (Dür, 2008). Het is lastig te beoordelen of de lobbybrief daadwerkelijk heeft bijgedragen het beïnvloeden van het beleid. Zo kan het zijn dat gemeenten projecten hoe dan ook wilden realiseren en dat deze projecten overeenkomen met de lobbybrief. Bovendien is het budget dat gemeenten ter beschikking hebben van grote invloed op het beleidsbeïnvloedingssucces. Omdat men op inhoud wel overeen kan komen maar als er geen budget is voor realisatie, wordt het niet in het coalitieakkoord opgenomen als plan. Dit tast dan ook de interne validiteit aan aangezien de mate waarin de onderzoeksresultaten overeenkomen met de werkelijkheid afneemt.

Aangezien ik zelf niet goed op de hoogte ben van benamingen van spooropgaven is gezamenlijk met Public Affairs Managers en een procesmanager gekeken naar de overeenkomsten tussen de lobbybrief en de coalitieakkoorden. Hierdoor werd gepoogd de interne validiteit te waarborgen. Hierbij heb ik zelf de verbanden gelegd zodat de medewerkers van RDRN niet hun eigen succes keuren.

5.2.2. Theoretische reflectie

Voor de operationalisatie van de huidige relatie werden ‘vertrouwen’ en ‘betrokkenheid’ als dimensies gebruikt. Later zijn ‘toegang’ en ‘positiviteit’ toegevoegd aan de operationalisatie van de relatie. Uit de theorie bleek dat ‘toegang’ en ‘positiviteit’ als relatiemanagementstrategieën dienden. Maar de respondenten associeerden ‘toegang’ en ‘positiviteit’ met het karakter van de relatie. Bovendien wordt in de theorie ‘positiviteit’ als operationalisering gebruikt van de relatie, maar overlapte deze met de relatiemanagementstrategieën. De definitie van ‘toegang’ komt overeen met de antwoorden wat de respondenten gaven op de vraag hoe zij de relatie ervaren en karakteriseren. Dit kan mogelijk een inschattingsfout van mij zijn geweest wat tijdens het coderen naar voren is gekomen. Het toont echter ook aan dat er rondom het definiëren en operationaliseren van de

relatie verschillende mogelijkheden zijn. Zo kunnen potentiële antecedenten en indicatoren van de relatie dicht bij elkaar liggen. Daarom is het codeerschema (bijlage 3) op deze wijze opgesteld en aangepast.

‘Toegang’ en ‘positiviteit’ zijn dus verwijderd als contextvariabelen. Uit de literatuur bleek dat het politieke verloop een negatieve invloed zou hebben op de relatie. De empirische bevindingen onderkennen dit ook, maar dit blijkt echter minder erg van invloed te zijn dan dat ik van tevoren had bedacht. Het politieke verloop wordt als vervelend ervaren maar men ziet daarentegen ook kansen, zoals de potentie om projecten te kunnen realiseren als andere wethouders plaatsnemen.

Ook is een aantal contextvariabelen toegevoegd. Uit de empirische bevindingen van de interviews kwam namelijk ter sprake dat mogelijkheden tot financieren vaak tot spanning leiden en dat de mogelijkheden om tot financiering te komen vaak vaag zijn voor gemeenten. Meer informatie hierover zou dan ook van toegevoegde waarde zijn voor het partnerschap. Een andere negatieve contextvariabele die als bevinding naar voren is gekomen, is de verschuiving van visievormend naar knelpunt gedreven en opererend vanuit een beheersorganisatie. Meer creativiteit vanuit ProRail zou helpen de relatie te verbeteren blijkt uit de interviews met gemeentelijke respondenten. Naast deze negatieve contextvariabelen kwam uit de empirische bevindingen naar voren dat het hebben van een langetermijnvisie en fysiek contact positief bijdraagt aan de kwaliteit van de relatie.

De conclusie dat het hebben van een kwalitatief goede relatie geen garantie is voor belangenbehartiging, vult de huidige literatuur over deze onderwerpen aan. Een kwalitatief goede relatie is mogelijk niet de enige factor dat het beleidsbeïnvloedingssucces bepaalt. Hierdoor is dit onderzoek dan ook een verrijking van de huidige literatuur die een brug probeert te slaan tussen relatiemanagement en belangenbehartiging. Een aantal contextvariabelen wordt toegevoegd of verwijderd aan deze relatie. De huidige literatuur die deze brug probeert te slaan wordt gekenmerkt als schaars (Ruggiano et al., 2015). Om die reden levert dit onderzoek dan ook een bijdrage aan de empirische kennis over de relatie tussen bestuurders en een organisatie, specifiek gemeenten met een spoorwegbeheerder en de belangenbehartiging tijdens het agendavormende proces.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1. Aanbevelingen voor de praktijk

Uit dit onderzoek vloeit een aantal aanbevelingen voor RDRN voort. Op basis van de centrale vraag kwam naar voren, dat het hebben van een kwalitatief goede relatie niet de enige factor is wat het beleidsbeïnvloedingssucces bepaald. Het hebben van intensief contact blijkt mogelijk een verklaring te zijn voor hoe de relatie de mate van het beleidsbeïnvloedingssucces bepaalt. Daarom zijn onderstaande aanbevelingen gebaseerd op het belang van frequent contact en communicatie tussen RDRN en gemeenten.

Inspelen op het politieke verloop door het continueren van de huidige lobbyactiviteiten en intensiveren ambtelijk contacten

Uit de literatuur bleek al dat er tijdens gemeenteraadsverkiezingen een window of opportunity wordt opengezet. Hierdoor wordt een moment gecreëerd waarop RDRN kan inspelen, zo biedt een bestuurswissel kansen om spoorse opgaven te agenderen. Aanbevolen wordt dan ook om de lobbyactiviteiten die momenteel verricht worden, zoals het organiseren van kennismakingssessies en het sturen van brieven door RDRN en NS, te continueren. Tevens wordt aanbevolen om het contact met ambtelijke ondersteuning van wethouders te intensiveren aangezien zij vaak voor een langere periode werkzaam zijn. Momenteel wordt twee keer per jaar een masterclass georganiseerd voor ambtenaren. Aanbevolen wordt om een extra masterclass voorafgaand de gemeenteraadsverkiezingen door RDRN en NS te organiseren waarin spoorse belangen besproken worden met de focus op de komende vier jaar. Voorwaarde hierbij is dat deze masterclass gehouden wordt voordat de formatie rond is, zodat de ambtenaren hun nieuwe wethouders meteen kunnen meenemen in het verhaal van ProRail, al dan niet in samenwerking met NS. Het beoogde effect is dan ook dat de ambtenaren de verloren kennis kunnen overdragen naar hun wethouders en de beoogde continuïteit waarborgen. Doordat hierdoor minder kennis verloren gaat dan voorheen, wordt gepoogd het intensieve contact te continueren en te versterken. Aangezien het intensieve contact een mogelijke verklaring bleek te zijn voor hoe een relatie bijdraagt aan het beleidsbeïnvloedingssucces, zou deze aanbeveling dan ook mogelijk het beleidsbeïnvloedingssucces verhogen.

Duidelijkheid verschaffen over de positie van ProRail ten opzichte van NS

Het nauwe contact met de NS continueren met oog voor de verschillende taken en verantwoordelijkheden van ProRail en NS. Naar aanleiding van de gemeenteraadsverkiezingen worden er kennismakingssessies georganiseerd. In deze kennismakingssessies zouden RDRN en NS specifiek in kunnen gaan op de verschillende posities van ProRail en NS. Daarbij zouden ProRail en NS concreet gezamenlijk een ‘handleiding’ kunnen maken voor de wethouders waarin zij expliciet de afzonderlijke taken en verantwoordelijkheden van ProRail en NS uitleggen en wie waarvoor benadert kan worden. Uit de resultaten bleek dat vooral kleinere gemeenten ook op ambtelijk niveau hier meer inzicht in willen. Daarnaast werd drie keer aangegeven om ook de gemeenteraad hierin te betrekken. Deze handleiding zou tevens als naslagwerk kunnen dienen voor ambtenaren en gemeenteraadsleden. Ambtenaren waarborgen grotendeels de continuïteit bij het politieke verloop doordat zij vaak voor langere tijd werkzaam zijn binnen een gemeenten en vaak overdrachtdossiers opstellen bij een bestuurswissel. Voorwaarde hierbij is dat de juiste personen de juiste informatie toegestuurd krijgen. Vanuit de gemeenteraad kunnen spoor- en mobiliteitsspecialisten uit verschillende fracties benaderd worden. Het beoogde effect is dan ook dat door het beter communiceren van verschillende posities er duidelijkheid wordt verschaft in de relatie ProRail en NS wat bijdraagt aan de relatie tussen relatiemanagement en belangenbehartiging.

Duidelijkheid verschaffen over financieringsmogelijkheden van projecten rondom het spoor

Met name kleinere gemeenten zijn niet altijd op de hoogte van het feit dat ProRail zelf geen vermogen bezit. Aanbevolen wordt dan ook om in bovengenoemde ‘handleiding’ een paragraaf te wijden aan de financieringsmogelijkheden. Daarnaast kan dit punt behandeld worden in de kennismakingssessies met wethouders. Voorwaarde hierbij is dat zowel ProRail en NS duidelijk maken wat hun relatie is met het Rijk. Dit wordt soms namelijk als ‘blinde vlek’ ervaren door gemeenten. De budgetten die het Rijk heeft voor vervangingsinvesteringen of verbeteringen aan het spoor dienen helder gecommuniceerd te worden. Tevens dient ProRail helder te communiceren over projecten die een gemeente wil realiseren, zonder dat dit gekoppeld is aan een Rijksopgave. Gemeenten dienen dat project dan honderd procent te financieren en zijn dan ook honderd procent risicodragend. Het beoogde effect is dan dat gesprekken over financiering minder schuren en de gevoelsmatige drempel om zo’n gesprek aan te gaan zal verminderen. Hierdoor zouden gesprekken over financiële mogelijkheden

frequenter kunnen plaatsvinden. Dit draagt mogelijk bij aan de relatie tussen relatiemanagement en beleidsbeïnvloedingssucces aangezien respondenten stellen dat heldere informatie over financieringsmogelijkheden een bijdrage leveren aan het partnerschap.

Gemeenten verzoeken een langetermijnvisie op te stellen

Aanbevolen wordt om in de kennismakingsessies met de wethouders te vragen of gemeenten een langetermijnvisie willen opstellen. Hierbij is het van belang dat ProRail en NS nadrukkelijk worden betrokken bij gebiedsontwikkeling. Daarbij wordt aanbevolen om op corridorniveau, de ontwikkelagenda's, te blijven continueren. Voorwaarde hierbij is dat ProRail specifiek aandacht geeft aan conservatieve gemeenten, aangezien opgemerkt wordt dat conservatieve bestuurders nog geen voorkeur geven aan openbaar vervoer ten opzichte van de auto. Het beoogde effect van langetermijnvisies is dat ProRail beter kan inspelen op de behoefte van de gemeenten en dat gebiedsontwikkeling beter wordt afgestemd op het openbaar vervoer. Volgens respondenten helpt een langetermijnvisie bij het onderhouden van een relatie omdat belangen beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

Beter koppelen van de interne en externe omgeving door het aanwerven van visionairs

De interne organisatie van ProRail wordt als star en traag ervaren, opererend binnen wettelijke kaders. Volgens gemeentelijke respondenten wordt vanuit uniformiteit gehandeld waarbij een stukje flexibiliteit en creativiteit ontbreekt. Er wordt ingezien dat de regiodirectieleden een minder technische achtergrond hebben en doelbewust de relationele kant bevorderen. Daarom wordt aanbevolen om de juiste mix van technocraten en visionairs aan te werven binnen ProRail. Voorwaarde hierbij is dat ook tijdens projecten visionairs betrokken zijn, die de externe en interne omgeving goed aan elkaar kunnen koppelen. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers de technische operationele werkzaamheden van ProRail kunnen vertalen naar de buitenwereld en andersom. Mogelijk zou ProRail hierdoor minder star overkomen en meer flexibel en creatief gericht. Met het oog op de ZBO-omvorming is dit extra van belang aangezien men bang is dat de omvorming ervoor zorgt dat ProRail nog meer binnen wettelijke kaders dient te opereren. Door het werven van de juiste mix van technocraten en visionairs wordt beoogd dat visionairs de relationele kant van de ProRail werkzaamheden bevorderen waardoor er frequenter contact met gemeenten is.

Bestuurlijke en ambtelijke overleggen minimaal één keer per jaar fysiek laten plaatsvinden

Door de coronaperiode is het erg makkelijk geworden online vergaderingen te plannen, het vergt geen reistijd en deze zijn vaak efficiënter. Toch wordt aanbevolen om minimaal één keer per jaar bestuurlijke en ambtelijke overleggen fysiek te laten plaatsvinden. Voorwaarde is wel de juiste balans te vinden tussen informele gesprekken en inhoud. Tijdens de vergadering is het van belang te richten op de inhoud, in de pauze, voor en na de vergadering is ruimte voor informele gesprekken. Het beoogde effect is dat de informele gesprekken, voorbereidende gesprekken in de trein en het non-verbale contact een bijdrage leveren aan de positiviteit van de relatie en daarmee de belangenbehartiging.

5.3.2. Vervolgonderzoek

Naast de aanbevelingen voor de praktijk is er ook een aantal aanbevelingen opgesteld voor een vervolgonderzoek. In verband met het tijdsbestek van dit onderzoek zijn de coalitieakkoorden geanalyseerd voor het bepalen van het beleidsbeïnvloedingssucces. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de afhankelijke variabele, is aanvullend onderzoek nodig waarin concrete wet- en regelgeving vergeleken wordt met de lobbybrieven. Hierdoor zullen de resultaten beter aansluiten bij de werkelijkheid.

Daarnaast constateerden respondenten dat ProRail een monopolistische positie heeft. In een vervolgonderzoek naar de invloed van relatiemanagement op de belangenbehartiging wordt dan ook aanbevolen om een casusorganisatie te kiezen in een concurrerende markt. Men is hierdoor niet gedwongen tot samenwerking en in de toekomst niet afhankelijk van dezelfde partij. Bovendien kan theoretisch afgevraagd worden of de monopolistische positie van ProRail een direct effect heeft op het beleidsbeïnvloedingssucces. In de literatuur wordt gesproken over *shadow of the future* waarbij gesteld wordt dat men minder geneigd is om opportunistisch gedrag te vertonen als men elkaar in de toekomst weer tegenkomt (Solheim-Kile & Wald, 2020). Aanbevolen wordt dan ook om het effect van de monopolistische positie op het beleidsbeïnvloedingssucces te analyseren door middel van de *shadow of the future*.

Ook vloeiden uit dit onderzoek contextvariabelen voort. Het ontbrak echter aan data om te bepalen op welke wijze deze contextvariabelen van invloed zijn op het verband tussen relatiemanagement en belangenbehartiging. In een vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden of deze contextvariabelen modereren, mediëren of antecedenten zijn.

Literatuurlijst

- Babbie, E. (2016). Qualitative Field Research. In *The practice of social research* (pp. 287-321). Boston: Cengage learning.
- Bali, A., & Halpin, D. (2021). Agenda-setting instruments means and strategies for the management of policy demands. *Policy and Society*, 40(3), 333–344.
<https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1955489>
- Baumgartner, F. R., Breunig, C., Green-Pedersen, C., Jones, B. D., Mortensen, P. B., Nuytemans, M., & Walgrave, S. (2009). Punctuated Equilibrium in Comparative Perspective. *American Journal of Political Science*, 53(3), 603–620.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2009.00389.x>
- Baumgartner, F. R., & Jones, B. D. (2005). *The Politics of Attention* (New edition). Amsterdam University Press.
- Beroepsvereniging voor Public Affairs (BVPA). (z.d.). *Visie op het vak*. Beroepsvereniging voor Public Affairs. Geraadpleegd op 23 maart 2022, van <https://bvpa.nl/over-bvpa/visie-op-het-vak>
- Bhandari, P. (2022, 16 februari). *Mediërende en modererende variabelen: Het verschil*. Scribbr. Geraadpleegd op 16 maart 2022, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/medierende-modererende-variabelen/>
- Biesheuvel, C. J., Vergouwe, Y., Oudega, R., Hoes, A. W., Grobbee, D. E., & Moons, K. G. (2008). Advantages of the nested case-control design in diagnostic research. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-48>
- Birkland, T. A., & Schwaeble, K. L. (2019). Agenda Setting and the Policy Process: Focusing Events. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.165>
- Bovens, M., T Hart, P., Van Twist, M. J. W., Van den Berg, C. F., Van der Steen, M. A., & Tummers, L. G. (2017). *Openbaar Bestuur* (9de editie). Wolters Kluwer.
- Boeije, H., & 't Hart, H. (2016). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.
- Breeman, G., Scholten, P., & Timmermans, A. (2014). Analysing Local Policy Agendas: How Dutch Municipal Executive Coalitions Allocate Attention. *Local Government Studies*, 41(1), 20–43. <https://doi.org/10.1080/03003930.2014.930024>

- Browning, N., & Sweetser, K. D. (2020). How media diet, partisan frames, candidate traits, and political organization-public relationship communication drive party reputation. *Public Relations Review*, 46(2), 101884.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101884>
- Brunekreef, C. [ProRail]. (2021, 9 juli). *De opgave - Wonen, werken en mobiliteit* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=F6YkQoObbmA&t=129s>
- Campbell, J., Quincy, C., Osserman, J., & Pedersen, O. (2013). Coding In-depth Semistructured Interviews: Problems of Unitization and Intercoder Reliability and Agreement. In *Sage Journals*, 42(3), (pp. 294-320).
- Cheng, Y. (2018). Looking back, moving forward: A review and reflection of the organization-public relationship (OPR) research. *Public Relations Review*, 44(1), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.003>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018-a). Ethics in Qualitative Research. In *Qualitative Inquiry Research Design* (pp. 95-99). California: Sage Publications.
- Dür, A. (2008). Measuring Interest Group Influence in the EU. *European Union Politics*, 9(4), 559–576. <https://doi.org/10.1177/1465116508095151>
- Fischer, F., & Miller, G. J. (2017). Agenda Setting in Public Policy. In *Handbook of Public Policy Analysis* (geïllustreerd ed., pp. 63–78). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315093192>
- Gemeentewet. (1992, 14 februari). [wetten.overheid.nl](https://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/2022-01-01). Geraadpleegd op 20 januari 2022, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/2022-01-01>
- Gen, S., & Wright, A. C. (2013). Policy advocacy organizations: A framework linking theory and practice. *Journal of Policy Practice*, 12, 163–193.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J.A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, (pp. 23-53). New York, Verenigde Staten: Routledge.
- Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations* (New title ed.). Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.4324/9781410606617>

- Halpin, D. R., & Fraussen, B. (2017). Laying the Groundwork: Linking Internal Agenda-Setting Processes of Interest Groups to Their Role in Policy Making. *Administration & Society*, 51(8), 1337–1359. <https://doi.org/10.1177/0095399717728094>
- Hoefer, R. (2021). The Surprising Usefulness of the Policy Stages Framework. *Journal of Policy Practice and Research*, 2(3), 141–145. <https://doi.org/10.1007/s42972-021-00041-2>
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations. *Institute for Public Relations*, 1–40. http://paineublishing.com/wp-content/uploads/2013/10/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf
- Hung, C. J. F. (2005). Exploring Types of Organization–Public Relationships and Their Implications for Relationship Management in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393–426. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1704_4
- Internal Revenue Service (IRS). (2018). *Lobbying*. IRS. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van <https://www.irs.gov/charities-non-profits/lobbying>
- Jones, B. D., & Baumgartner, F. R. (2005). *The Politics of Attention: How Government Prioritizes Problems* (New edition). University of Chicago Press.
- Ki, E. J., & Hon, L. C. (2007). Reliability and Validity of Organization-Public Relationship Measurement and Linkages among Relationship Indicators in a Membership Organization. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 84(3), 419–438. <https://doi.org/10.1177/107769900708400302>
- Ki, E. J., & Hon, L. C. (2009). A Measure of Relationship Cultivation Strategies. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/10627260802520488>
- Kiesraad. (2021, 6 december). *Gemeenteraadsverkiezingen*. Verkiezingen | Kiesraad.nl. Geraadpleegd op 18 januari 2022, van <https://www.kiesraad.nl/verkiezingen/gemeenteraden>
- KiM. (2019, november). *Mobiliteitsbeeld 2019*. Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid.
- KiM. (2021, november). *Mobiliteitsbeeld 2021*. Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. New York: Harper.
- Kriesi, H., Tresch, A. & Jochum, A. (2007). Going public in the European Union: Action repertoires of Western European collective political actors. *Comparative Political Studies*. 40(1): 48– 73.

- Krishna, R., Maithreyi, R., & Surapaneni, K. M. (2010). Research bias: a review for medical students. *J Clin Diagn Res*, 4(2), 2320-2324.
- Laan, I. (2021, 30 juni). *Steeds meer nieuwe huizen gebouwd bij stations: 'Zo sparen we het landelijk gebied'*. Noordhollands Dagblad. Geraadpleegd op 3 februari 2022, van https://www.noordhollandsdagblad.nl/cnt/dmf20210629_68940429?utm_source=google&utm_medium=organic
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55–65. [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(98\)80020-9](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(98)80020-9)
- Ledingham, J. A. (2001). Government-community relationships: extending the relational theory of public relations. *Public Relations Review*, 27(3), 285–295. [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(01\)00087-x](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(01)00087-x)
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1502_4
- McCurdy, H. (2007). *The Space Station Decision: Incremental Politics and Technological Choice*. Baltimore, Verenigde Staten: John Hopkins University Press.
- Milbrath, L. W. (1963). *The Washington lobbyists.*, Chicago: Rand McNally.
- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2021, juni). *Integrale Mobiliteits- analyse 2021*. <https://open.overheid.nl/repository/ronl-15e1e4fa-4eda-457d-8941-41687f24ced1/1/pdf/bijlage-2-ima-2021-hoofdrapport-deel-1.pdf>
- Mosley, J. E., & Weiner-Davis, T. (2020). The Routledge Companion to Nonprofit Management. In T. Anasti (Red.), *Advocacy and Lobbying* (pp. 335–348). Taylor & Francis.
- Park, H., & Rhee, Y. (2010). Associations among relationship maintenance strategies, organisation-public relationships, and support for organisations: An exploratory study of the non-profit sector. *PRism*, 7(2), 1-16.
- Parsons, W. (1995). *Public Policy* (1ste editie). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pauw, B.M.J. (1998). *Lobbyen (1e editie)*. Alphen aan den Rijn/Diegem, Nederland: Samson.
- Peters, B. G. (2021). *Advanced Introduction to Public Policy* (2nd edition). Edward Elgar Publishing.

- Planbureau voor de Leefomgeving. (2019). *Scenario 's voor stedelijke ontwikkeling, infrastructuur en mobiliteit*. Uitgeverij PBL.
<https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2019-scenarios-voor-stedelijke-ontwikkeling-infra-en-mobiliteit-3381.pdf>
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- ProRail. (2021, december). *Beheerplan 2022–2023: Met doorkijk naar 2024 en 2025*.
- ProRail. (z.d.-a). *Contact*. Geraadpleegd op 20 januari 2022, van <https://www.prorail.nl/samenwerken/overheden/contact>
- ProRail. (z.d.-b). *Overheden*. Geraadpleegd op 3 februari 2022, van <https://www.prorail.nl/samenwerken/overheden>
- ProRail. (z.d.-c). *Regio Randstad Noord*. Geraadpleegd op 20 januari 2022, van <https://www.prorail.nl/samenwerken/overheden/contact/regio-randstad-noord>
- ProRail. (z.d.-d). *Wonen, werken en mobiliteit*. Geraadpleegd op 3 februari 2022, van <https://www.prorail.nl/series/de-opgave/wonen-werken-en-mobiliteit>
- Reid, E.J. (2001). *Understanding the word 'advocacy': Context and use*. In *Nonprofit advocacy and the policy process: Structuring the inquiry into advocacy* (pp. 1-7), Volume 1, Washington, DC: The Urban Institute.
- Raad van State. (2020, 17 februari). *Wet publiekrechtelijke omvorming ProRail*. Geraadpleegd op 3 februari 2022, van <https://www.raadvanstate.nl/@116564/w17-19-0182-iv/>
- Rijksoverheid & MRA. (2022, 17 februari). *Multimodaal Toekomstbeeld 2040: opgaven en urgentie*. Samen bouwen aan bereikbaarheid. Geraadpleegd op 18 februari 2022, van <https://samenbouwenaanbereikbaarheid.nl/nieuws/multimodaal-toekomstbeeld-2040-opgave-en-urgentie>
- Ruggiano, N., Taliaferro, J. D., Dillon, F. R., Granger, T., & Scher, J. (2015). Identifying Attributes of Relationship Management in Nonprofit Policy Advocacy. *Journal of Policy Practice*, 14(3–4), 212–230. <https://doi.org/10.1080/15588742.2014.956970>
- Smith, K. B., & Larimer, C. W. (2018). *The Public Policy Theory Primer* (3rd New edition). Taylor & Francis.
- Solheim-Kile, E., & Wald, A. (2020). Public–private joint ventures in the healthcare sector: enlarging the shadow of the future through social and economic

- incentives. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 647–662.
<https://doi.org/10.1108/ijpsm-12-2019-0318>
- Strickland, J. M., & Crosson, J. M. (2021). K Street on Main: Legislative Turnover and Multi-client Lobbying. *Researchgate*. https://www.researchgate.net/profile/Jesse-Crosson/publication/313903307_K_Street_on_Main_How_Political_Institutions_Cultivate_a_Professional_Lobbying_Elite/links/6127a3db0360302a005f2638/K-Street-on-Main-How-Political-Institutions-Cultivate-a-Professional-Lobbying-Elite.pdf
- Teater, B. (2008). “Your Agenda Is Our Agenda”: State Legislators’ Perspectives of Interest Group Influence on Political Decision Making. *Journal of Community Practice*, 16(2), 201–220. <https://doi.org/10.1080/10705420801998037>
- Van de Graaf, V. H., & Hoppe, R. (1989). *Beleid En Politiek. Een inleiding tot de beleidswetenschap en beleidkunde*. Muiderberg: Coutinho.
- Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek* (4de editie). Coutinho.
- Weiler, F., & Brändli, M. (2015). Inside versus outside lobbying: How the institutional framework shapes the lobbying behaviour of interest groups. *European Journal of Political Research*, 54(4), 745–766. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12106>
- Wise, K. (2007). Lobbying and Relationship Management: The K Street Connection. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 357–376.
- Yang, S. U., Kang, M., & Cha, H. (2015). A Study on Dialogic Communication, Trust, and Distrust: Testing a Scale for Measuring Organization–Public Dialogic Communication (OPDC). *Journal of Public Relations Research*, 27(2), 175–192.
<https://doi.org/10.1080/1062726x.2015.1007998>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA:

Bijlage 1: Overzicht respondenten

Respondent	Organisatie	Functie	Wordt bevraagd over relatie met:	Datum van interview
Respondent 1	ProRail	Public Affairs Manager	Gemeente Amsterdam	12-04-2022
			Gemeente Haarlem	
Respondent 2	NS	Public Affairs Manager	Gemeente Amsterdam	26-04-2022
			Gemeente Haarlem	
Respondent 3	ProRail	Public Affairs Manager	Gemeente Utrecht	13-04-2022
			Gemeente Hilversum	
Respondent 5	ProRail	Regiodirecteur	Gemeente Veenendaal	04-05-2022
			Gemeente Almere	
Respondent 6	NS	Regiodirecteur	Gemeente Hoorn	13-05-2022
			Gemeente Almere	
Respondent 1	ProRail	Public Affairs Managers Nog een keer want zij kan beste de relatie met deze gemeenten omschrijven	Gemeente Beverwijk	10-05-2022
			Gemeente Hoorn	
Respondent 7	ProRail	Procesmanager	Gemeente Amsterdam	04-05-2022
Respondent 8	NS	Public Affairs Manager	Gemeente Beverwijk	03-05-2022
			Gemeente Hoorn	
Respondent 9	Gemeente Amsterdam	Senior Hoofdplanoloog Verkeer, vervoer en Ruimtelijke Ordening	ProRail (en NS)	21-04-2022
Respondent 10 & respondent 18	Gemeente Haarlem	Programma- en gebiedsmanager & Senior beleidsadviseur mobiliteit	ProRail (en NS)	28-04-2022
Respondent 11	Gemeente Utrecht	Senior (beleids)Adviseur Mobiliteit	ProRail (en NS)	13-04-2022
Respondent 12	Gemeente Hilversum	Ambtelijk opdrachtgever Gebiedsontwikkeling	ProRail (en NS)	13-05-2022
Respondent 13	Gemeente Veenendaal	Projectleider Team OBP	ProRail (en NS)	21-04-2022
Respondent 17	Gemeente Veenendaal	Verkeersplanoloog Toegevoegd omdat de projectleider aangaf dat zijn rol m.b.t. relatie beperkt is	ProRail (en NS)	03-05-2022
Respondent 14	Gemeente Almere	Wethouder Duurzaamheid, Mobiliteit en Democratisch vernieuwing	ProRail (en NS)	09-06-2022
Respondent 15	Gemeente Beverwijk	Beleidsadviseur verkeer	ProRail (en NS)	11-05-2022

Respondent 16	Gemeente Hoorn	Concernmanager Stedelijke Ontwikkeling	ProRail (en NS)	03-05-2022
----------------------	-------------------	---	-----------------	------------

Bijlage 2: Interviewvragen

Interview protocol		
Naam geïnterviewde		
Naam interviewer		
Datum		
Plaats		
Tijd van het interview		
Enkele ethische zaken	<ul style="list-style-type: none"> - Toestemming vragen voor het opnemen van het interview. - De opname zal na het onderzoek (7 augustus 2022) vernietigd worden. Transcripten worden beveiligd opgeslagen voor 7 jaar. - Uw persoonlijke gegevens zullen gepseudonimiseerd worden. Iedere respondent krijgt een uniek respondentnummer, waardoor het voor buitenstaanders niet zichtbaar is wie de persoon in kwestie is. - Vragen of respondent het transcript nog in wil zien. 	
Korte inleiding onderzoek	<p>De vraag naar mobiliteit stijgt. Om de vraag naar vervoer aan te kunnen is samenwerken tussen spoorwegbeheerder en gemeenten meer dan ooit noodzakelijk. Een goede relatie is hierbij onmisbaar. Aangezien stemgerechtigde Nederlanders op 16 maart 2022 weer naar de stembus mochten zullen er nieuwe coalities gevormd worden, waardoor wellicht nieuwe wethouders zullen plaatsnemen in de coalities. ProRail Regiodirectie Randstad Noord dient hierdoor (nieuwe) banden aan te halen, deze te versterken en belangen (opnieuw) in beeld te brengen. Daarom is het doel van dit onderzoek het verklaren hoe de relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en de Wethouders Mobiliteit en Ruimtelijke Ordening (gemeenten) de belangbehartiging tijdens het agendavormende proces van de gemeenten beïnvloedt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam en betreft mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Bestuurskunde.</p>	
Interviewvragen		
Topiclijst	Vragen	Opmerkingen onderzoeker
Algemene vragen	Kunt u kort toelichten wat uw functie inhoudt?	

	<p><i>Voor ProRail/ NS:</i> Op welke wijze bent u betrokken bij belangenbehartiging/ lobbyinspanningen richting gemeenten?</p> <p><i>Voor gemeenten:</i> Op welke wijze bent u betrokken met Public Affairs Managers van ProRail en NS?</p>	
Agendavorming	<p><i>Voor ProRail/ NS:</i> Tijdens welk specifiek moment of welke tijdsperiode vinden de meeste lobbyactiviteiten plaats?</p> <p><i>Voor gemeenten:</i> Tijdens welk specifiek moment ervaart u dat er namens ProRail (en NS) contact gezocht (gelobbyd) wordt? - Ziet u verschil in belangen ProRail en NS? Of gezamenlijk?</p>	
Vertrouwen	Hoe ervaart/ karakteriseert u de relatie met de ProRail en NS/ gemeente X ?	<p>Eerlijkheid/ rechtvaardigheid/ integriteit</p> <p>Afhankelijkheid/ betrouwbaarheid/ beloftes nakomen</p> <p>Competenties/ capaciteit</p>
Betrokkenheid	Kunt u voorbeelden geven van situaties die erop wijzen dat ProRail en NS/ gemeente X een lange termijn verbintenis met u wilde realiseren en onderhouden of een situatie waarin dat juist niet gebeurde? (Hoe wordt de relatie onderhouden?)	Continuïteit/ Affectieve commitment
Politieke verloop	Hoe ervaart u het politieke verloop bij het opbouwen van relaties met belangenbehartigers?	Specifiek ProRail/ NS en gemeenten
	Hoe vindt u dat ProRail/ NS het beste om kan gaan met het politieke verloop? Heeft u daar zelf ideeën bij om de relatie met gemeenten te onderhouden?	
Toegang	Op welke wijze kunt u contact zoeken met ProRail en NS/ gemeente X ?	Aanspreekpunt Welke middelen
Positiviteit	Hoe ervaart u de omgang van contacten?	Omgang plezierig?

	<ul style="list-style-type: none"> - Met bijvoorbeeld meningsverschillen 	Rationeel en coöperatief?
Verdelingen	Wat zijn volgens uw optiek opgaven of uitdagingen die gezamenlijk (met ProRail/ NS en gemeenten) opgepakt moeten worden? In hoeverre vindt u dat dat gezamenlijk aangepakt wordt?	
Netwerken	<p><i>Voor ProRail/ NS:</i> Hoeveel interactie is er met organisaties die dezelfde belangen nastreven? (NS!)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke wijze zien jullie gezamenlijke inspanningen (bv. brieven) terug in gesprekken met gemeenten? - Wat hoopt u uit de relatie met NS te halen? <p><i>Voor NS:</i> Hoe ervaart u de samenwerking met ProRail met betrekking tot de gezamenlijke belangenbehartiging?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat hoopt u uit de relatie met ProRail te halen? - Op welke wijze zien jullie gezamenlijke inspanningen (bv. brieven) terug in gesprekken met gemeenten? <p><i>Voor gemeenten:</i> Hoe ervaart u de belangenbehartiging namens ProRail en NS gezamenlijk?</p>	Denk eraan: ProRail en NS werken nauw samen
Beleidsbeïnvloeding succes	<p><i>Voor ProRail/ NS:</i> Wanneer heeft voor u de belangenbehartiging/ lobby geleid tot beleidsbeïnvloedingssucces?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe draagt de relatie daaraan bij? 	
Afsluiting	<p><i>Voor gemeenten:</i> Wat hoopt u uit de relatie met ProRail (en NS) te halen?</p> <p>Dit waren de vragen vanuit mijn kant.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zijn er nog zaken die relevant zijn die wij niet behandeld hebben? - Bedankt voor uw medewerking! 	

Bijlage 3: Codeerschema

Lobbyactiviteiten	Relatie				Moderende variabelen						
	Vertrouwen	Betrokkenheid	Positiviteit	Toegang	Politieke verloop	Verdelingen	Netwerk: de relatie met NS	Financiering	Beheersorganisatie	Fysiek contact	Langetermijnvisie
Tijdens Contactmomenten (BO's/AO's)	Vertrouwen	Betrokkenheid	Positiviteit	Toegang	Politieke verloop	Verdelingen	Netwerken	Financiering	Beheersorganisatie	Fysiek contact	Langetermijnvisie
Actualiteiten delen	Afhankelijkheid	Constructieve relatie	Informatieverschaffing	Aanspreekpunt	Politiek afhankelijk	Taakverdeling	Samenwerking NS	Financiering	Beheersorganisatie	Fysiek contact	Langetermijnvisie
Dinner Passant (Utrecht)	Betrouwbaarheid	Karakter	Informeel relatie	Korte lijntjes	Ambtelijke ondersteuning	Verduurzaming	Onderscheidt ProRail/ NS				
Gezamenlijk artikel	Capaciteit	Energie in relatie	Meningsverschillen		Kennisverlies	Woningbouwopgave	Reputatie NS				
Kennismakings sessies	Integriteit	Support	Prettige relatie		Overdrachtsdossier	Bereikbaarheid eigen gemeente					
Lobbybrief	Lange relatie		Openheid		Verschillende wethouders	Hyper spits					
Masterclass	Transparantie				Part of the game	Mobiliteitstransitie					
OV-spoortafel	Wisselvallige relatie				Volksvertegenwoordiging	Overleg met regio					
Position Paper						Toerisme					
Regiodirecteur als boegbeeld						Veiligheid					
Stakeholderanalyse						Verstedelijking					
Werkbezoeken						Overwegen					
Interne lobby						Trusted advisor					
						Tegenspits					

Bijlage 4: Informed consent

Informatieblad voor scriptieonderzoek

Onder begeleiding van Rianne Warsen (Erasmus Universiteit) en Luna Heringa- Taglioni (ProRail Regiodirectie Randstad Noord) onderzoekt Maaïke Hendriksen hoe de relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en gemeenten de belangenbehartiging van ProRail Regiodirectie Randstad Noord beïnvloedt. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Maaïke is benieuwd naar *uw mening* over de relatie tussen ProRail Randstad Noord en de gemeenten. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?

De vraag naar mobiliteit stijgt. Om de vraag naar vervoer aan te kunnen is samenwerken tussen spoorwegbeheerder en gemeenten meer dan ooit noodzakelijk. Een goede relatie is hierbij onmisbaar. Aangezien stemgerechtigde Nederlanders op 16 maart 2022 weer naar de stembus mochten zullen er nieuwe coalities gevormd worden, waardoor wellicht nieuwe wethouders zullen plaatsnemen in de coalities. ProRail Regiodirectie Randstad Noord dient hierdoor (nieuwe) banden aan te halen, deze te versterken en belangen (opnieuw) in beeld te brengen. Daarom is het doel van dit onderzoek het verklaren hoe de relatie tussen ProRail Regiodirectie Randstad Noord en de Wethouders Mobiliteit en Ruimtelijke Ordening (gemeenten) de belangbehartiging tijdens het agendavormende proces van de gemeenten beïnvloedt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam en betreft mijn afstudeeronderzoek.

Verloop

U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door:

- U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
- Documentanalyse

Vertrouwelijkheid

Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.

Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.

In het onderzoek wordt u aangeduid met een respondentnummer (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.

Vrijwilligheid

U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Maaïke Hendriksen achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.

Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.

Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Maaike Hendriksen via maaike.hendriksen@prorail.nl of 0628571162.

Dataopslag

In de scriptie zullen pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.

De audio- opnamen zullen na afronding van het onderzoek (07-08-2022) worden verwijderd. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal zeven jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.

Indienen van een vraag of klacht

Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Maaike Hendriksen via maaike.hendriksen@prorail.nl of 0628571162. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

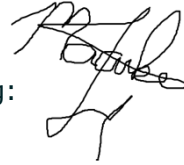
- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. | | |
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Ik geef toestemming om mijn echte naam te vermelden bij de hierboven bedoelde quotes (niet verplicht). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Maaïke Hendriksen

Handtekening:

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maaïke Hendriksen', written in a cursive style.

Datum:

Datum:

Bijlage 5: Overzicht relatie per casus

	Vertrouwen	Betrokkenheid	Positiviteit	Toegang
Casus 1: Amsterdam	<p>Amsterdam en ProRail kennen een relatie die al decennialang bestaat. Deze relatie wordt dan ook als positief ervaren, open en transparant.</p> <p>ProRail heeft het idee dat ze gezien worden als trusted advisor ondanks dat de link met het ministerie die nog sterker wordt met de ZBO vorming. Een respondent merkt op dat de beperkte capaciteit zowel bij ProRail als Amsterdam een kritisch punt is. Zeker bij vraagstukken die spelen op gebied van spoor, die zijn namelijk erg complex en veelzijdig. Vanuit de bestuurlijke lijn (wethouders, raadsleden e.d.) komen regelmatig vragen over het spoor die op korte termijn moeten worden beantwoord. Er wordt opgemerkt dat door het goede netwerk en de jarenlange samenwerking het dan lukt om gezamenlijk met Amsterdam ProRail en/of NS de beantwoording op tijd te regelen.</p>	<p>Vanuit ProRail wordt Amsterdam gezien als een gemeente die enorm OV-gericht is, ze zijn vooruitstrevend en ze durven ver in de tijd te kijken met een lange termijn visie. Aan de ene kant wordt dit als erg prettig ervaren voor het onderhouden van een relatie maar aan de andere kant staan hier hoge wensen tegenover. Hierdoor wordt vanuit ProRail de relatie als goed en spannend gekarakteriseerd.</p> <p>NS karakteriseert Amsterdam toch wel echt als een stad met dé ‘Amsterdammer’ (respondent 2). Waarbij deze gemeente zich in tegenstelling tot de meeste gemeenten in Nederland niet veel zorgen maakt over de bereikbaarheid van buiten. Amsterdam wil volgens de respondent wel goed verbonden zijn met de metropool regio maar heeft haar focus op haar binnenstedelijke opgaven, waarbij het spoordossier niet altijd als belangrijkste dossier bij de wethouder gezien wordt.</p>	<p>Er wordt wel opgemerkt dat de relatie in de loop van de decennia gewijzigd is. Waar voorheen ProRail meeding in het visievormende van de gemeente Amsterdam, zien zij nu dat ProRail veel meer te maken krijgt met landelijke richtlijnen. Hierdoor wordt opgemerkt dat de visievormende houding van ProRail is veranderd naar meer een beheersorganisatie die moet opereren binnen wettelijke kaders.</p>	<p>De toegang van en naar elkaar is heel simpel, men weet elkaar goed te vinden. Amsterdam heeft weinig ambtelijk verloop waardoor de PA-managers en beleidsadviseurs elkaar goed kennen. Ook NS geeft aan dat op ambtelijk niveau langjarige contacten bestaan waarbij proactief contact wordt gezocht met elkaar. Een respondent vanuit Amsterdam noemt zich ook een stuk collectief geheugen van Amsterdam. Alleen het feit dat ProRail steeds meer onder het ministerie komt te vallen, beperkt de handelingsvrijheid.</p>

<p>Casus 2: Haarlem</p>	<p>Vanuit Haarlem wordt de relatie als ‘prettig en samenwerking gericht’ ervaren (respondent 10). Dit omdat zij vinden dat ProRail, NS en Haarlem erg dezelfde belangen nastreven en dat de samenwerking goed opgezocht wordt. Echter merkt een andere respondent vanuit Haarlem op dat op het abstracte niveau de belangen inderdaad overeenkomen maar dat het concreet soms minder helder is. Er wordt opgemerkt dat rondom het stationsplein in Zandvoort een gedeeld belang speelde. Hiervoor zou ProRail een contract opstellen echter is dit lang blijven liggen. Het zou de gemeente dan ook helpen dat er een soort standaardcontract vanuit ProRail wordt aangeleverd.</p>	<p>NS en ProRail zien de relatie als een ‘overwegend constructieve werk relatie’ met elkaar (respondent 2), waarbij het twee kanten opgaat. Zo wordt geprobeert elkaar frequent te zien en actualiteiten te delen vanuit beide kanten. NS merkt op dat er een stapel met vragen voor NS lag toen hij in dienst trede, die hij heeft weggenomen. Dit zou ook kunnen komen door de samenwerking met bestuurders.</p>	<p>De relatie wordt vanuit ProRail, NS als de gemeente zelf als zeer positief ervaren. Vanuit Haarlem vinden ze de relatie positief omdat de samenwerking goed opgezocht wordt, gezamenlijk het belang van bepaalde onderwerpen, zoals de woningbouw opgaven gezien worden waarbij het artikel extra positief is ervaren. Men vindt dat het uitgedragen wordt dat zij een zichtbare partner zijn hierin. Met betrekking tot de informatievoorziening zou ProRail Haarlem iets explicieter kunnen helpen met mogelijkheden om financieringsmogelijkheden vanuit het Rijk te krijgen.</p>	<p>De toegang naar elkaar is heel goed en frequent. Er is bijna wekelijks contact met elkaar waarbij er verschillende overlegstructuren zijn. Er zijn binnen de gemeente meerdere ambtelijke contacten te bereiken, ook op management directeurs niveau, eventueel via de regiodirecteuren. Wel wordt vanuit ProRail en NS aangegeven dat midden in coronatijd de vaste ambtelijke contactpersoon is weg gegaan. Hiervoor kwam een vervanging in de plaats die het spoordossier erbij doet. In coronatijd is het hierdoor wel een uitdaging geweest deze relatie op pijl te houden zonder iemand te overladen met informatie.</p>
<p>Casus 3: Utrecht</p>	<p>Utrecht is een echte spoorstad met het grootste station van Nederland en heeft met ProRail een bijzondere relatie.</p> <p>Partijen erkennen dat ze erg afhankelijk van elkaar zijn. Zo heeft Utrecht het grootste station van Nederland waardoor ProRail hier veel opgaven kent. Ook de</p>	<p>Er wordt opgemerkt dat Utrecht een groot en professioneel ambtelijk apparaat kent waardoor zij goed in de gaten hebben wat ProRail en NS inhoudt. Utrecht kent grote opgaven waarbij ProRail goed betrokken wordt. De bestuurder die in Utrecht zit heeft volgens ProRail ook oog voor de lange termijnvisie. De</p>	<p>Voor projecten die Utrecht direct aangaan is de informatieverschaffing erg duidelijk en verloopt prima. Betreft projecten die verderop spelen of later spelen, zou de informatieverschaffing iets beter kunnen. Een voorbeeld is dat een ambternaar bij toeval er achter kwam dat in Amsterdam in 2026</p>	<p>Er is veel contact (in de voorbereiding) van BO’s maar ook in overleggen die vanuit de provincie Utrecht worden gerealiseerd. De respondenten kenmerken het contact als informeel, prettig en persoonlijk waarbij de lijntjes kort en duidelijk zijn.</p>

	<p>gemeente Utrecht wil voor haar inwoners het spoor optimaal benutten waarbij het kan gaan over trillingen, stationsomgeving of een wijk waar iets speelt.</p>	<p>organisatiestructuur bij de grote woningbouwopgave is hier in samenspraak met ProRail al erg ver maar op inhoud gaat het echter nog wat traag, omdat wat de gemeente Utrecht doet als propositie naar het ministerie zouden ze nog wat beter tot zijn recht laten willen komen. Volgens ProRail mag dat wel wat sneller maar zien zij wel in dat dit een lastige klus is.</p> <p>De relatie die gemeentelijke ambtenaar heeft met de Public Affairs Manager van ProRail wordt als heel prettig ervaren. Het karakter van de Public Affairs Manager wordt dan ook omschreven als ‘warm’.</p>	<p>een lange buitenstelling is. Dat heeft ook consequenties voor het vervoer naar Utrecht, dit zouden zij dan ook graag in eerder stadium rechtsstreeks van ProRail willen horen.</p>	
<p>Casus 4: Hilversum</p>	<p>De gemeente Hilversum kenmerkt zichzelf als een echte spoorse-gemeente en ziet de spoorse partijen als een relevante partij. In het verleden verliep de relatie niet altijd even soepel maar er wordt ingezien dat je elkaar nodig hebt en afhankelijk bent van elkaar. De ambtelijke gemeentelijke respondent noemt het dan ook wel een ‘gedwongen huwelijk’.</p>	<p>Momenteel is er een nieuwe ambtelijke opdrachtgever gebiedsontwikkeling, die niet direct betrokken was bij deze (bestuurlijke) escalaties. Door overlevering heeft hij kennis genomen van deze, toen der tijd, stroeve relatie. Naast het kernteamoverleg vindt er ook een stuurgroep overleg plaats. Vanuit de gemeente Hilversum is de vraag of deze splitsing van grote</p>	<p>De gemeente Hilversum ziet in dat het wel verstandig is een ambtelijk gremium te hebben waarop het kan escaleren. Hierdoor kan het in de ambtelijke werkorganisatie escaleren zonder dat op bestuurlijk niveau men voor verrassingen komt te staan. Daarbij haalt de gemeente Hilversum aan dat er een maand tussen het bestuurlijke overleg en het ambtelijke overleg zit. Dit wordt gezien als een</p>	<p>De aanspreekpunten zijn ‘klik en klaar’ (Respondent 3). Ook voor vanuit Hilversum is de toegang tot ProRail helder en zijn de lijntjes met de PA-manager kort. Per telefoon, whatsapp wordt er contact met elkaar gezocht indien nodig. De PA-manager probeert zo transparant mogelijk te zijn. Voelt zich dan ook een intermediair. En geeft ook aan dat het op persoonlijk vlak de relatie</p>

	<p>Momenteel is de relatie met Hilversum weer aan het herstellen. In het verleden is er een aantal (bestuurlijke) escalaties geweest hierdoor is er een vertrouwensbreuk ontstaan. Hierbij zijn bepaalde beloftes niet nagekomen, projecten die vertraging opliepen, afspraken waren slecht te maken en de communicatie is daarin onvoldoende geweest. Om deze vertrouwensband weer aan te halen is er een kerngroep opgesteld.</p> <p>Vanuit ProRail wordt opgemerkt dat het (ambtelijke) verloop in Hilversum erg hoog is, waardoor er mogelijke kennis verloren kan gaan. De capaciteit aan mensen wordt lastig ervaren aangezien hierdoor 'korte termijn' politiek ontstaat. Een lange termijn visie ontbreekt.</p> <p>Vanuit beide partijen is er de wil om te werken aan een goede relatie, waarin vertrouwen de basis is. Er wordt erkent dat dit in het verleden niet goed is gegaan en dat het van belang is in de</p>	<p>meerwaarde zal zijn, of dat deze structuur te ingewikkeld gemaakt is.</p> <p>De Regiodirecteur van ProRail is twee keer aangesproken om uitleg te geven waarom dingen zo gegaan zijn. Dit is als onprettig ervaren. Doordat hij eerlijk en duidelijk is geweest hoe de situatie plaatsgevonden heeft en er vanuit beide partijen fouten zijn gemaakt, is er momenteel weer een normale en constructieve relatie met de wethouder.</p>	<p>spagaat. Aan de ene kant is dit goed voor de interne afstemming maar aan de andere kant is een maand erg lang als het gaat om projecten. Vertrouwen is volgens de respondent dan de enige manier om hier goed op in te spelen, zodat er in een bestuurlijk overleg geen verrassingen plaatsvinden. Aangezien een volgend bestuurlijk overleg pas weer een tijd later plaatsvindt.</p> <p>Bovendien werd opgemerkt dat in het verleden bepaalde beloftes niet zijn nagekomen, projecten vertraging kregen, slecht afspraken gemaakt waren en de communicatie daarin onvoldoende is geweest.</p> <p>Qua informatieverschaffing loopt het over het algemeen prima. Waar voor ProRail een kleine quick winst te behalen valt is bij inzage van bestemmingsplannen. Daar wordt het belang van ProRail wel eens vergeten.</p>	<p>gewoon goed is. Ook vanuit Hilversum wordt gezien dat als er dingen spelen er contact is.</p>
--	---	--	--	--

	toekomst hieraan te blijven werken.			
Casus 5: Veenendaal	Er wordt opgemerkt dat partijen afhankelijk zijn van elkaar. Wel merkt respondent 17 op dat ProRail de gemeente misschien iets minder nodig heeft dan de gemeente hen. Aangezien zij met ProRail in gesprek moeten als zij aanpassingen aan het spoor willen. De samenwerking wordt positief ervaren aangezien projecten gerealiseerd worden. Zo wil de gemeente Veenendaal graag van overwegen af, dit heeft de wethouder goed in de gaten. Vanuit ProRail wordt opgemerkt dat zij het dan vervelend vinden dat er vanwege capaciteit of prioriteit er lang over gedaan wordt om dat dan ook tot realisatie te brengen.	Respondent 13 is met name betrokken op project niveau en geeft aan dat hij de relatie ‘wisselvallig’ ervaart. Een project in het kader van een spoorweg tunnel heeft hij als er stroef ervaren. De afronding van dit project liet vanuit ProRail aan te wensen over. De afronding duurde lang en er werd traag gereageerd. Aan de andere kant heeft hij ook andere projecten meegemaakt waar het project hartstikke goed verliep. Hij concludeert dan ook dat de betrokkenheid op dat moment vanuit één persoon niet voldoende is geweest. Vanuit ProRail wordt op bestuurlijk niveau de samenwerking als constructief en samenwerkend gezien. De wethouder mobiliteit is een persoon met veel ervaring, inhoudelijk gedreven en ziet het belang van het spoor in. Ook wordt vanuit de gemeente Veenendaal beaamt dat bestuurders het openbaar vervoer extreem belangrijk vinden.	De informatieverschaffing wordt door Respondent 13 als goed ervaren. En zijn structureel overleggen en daar wordt gedeeld wat gedeeld moet worden. ‘Het is gewoon duidelijk’. Af en toe wordt er weleens informeel met elkaar dingen gedeeld maar over het algemeen wordt hij gewoon als zakelijk ervaren. Wat wel merkbaar is dat de gemeente soms tegen een web van juridische regels aanloopt. Zowel intern als bij ProRail. Als er namelijk ambtelijk groen licht gegeven wordt voor een bepaald project, is het soms lastig om dan echt zaken van de grond te krijgen. Zo wilde de gemeente honderd procent subsidie voor een project halen, waarbij veertig procent bij het Rijk en zestig bij de provincie. Zo moest de gemeente een handtekening bij ProRail zetten voor het project. De gemeente wilde echter dit nog niet doen zonder dat zij zeker zijn van financiering vanuit de provincie. Maar de provincie wilde weer	Respondent 13 heeft met name contact met de PA-manager van ProRail in de initiatieffase, het moment dat ideeën nog moeten vormen. Deze afstemming verloopt goed en prima. Maar verder geeft hij aan geen contact te hebben, waarnaar hij verwijst naar zijn collega. Zijn collega, verkeersplanoloog (respondent 17), is meer betrokken bij ProRail en NS aangezien hij echt de OV-man is binnen de gemeente Veenendaal. Respondent 17 geeft aan dat hij toegang naar ProRail lastiger vindt. Het is volgens hem soms een zoektocht de juiste personen binnen ProRail te vinden. Hij merkt op dat ProRail meerdere afdelingen heeft met ieder zijn eigen verantwoordelijkheid en het lastig vindt de juiste personen te vinden. Dit komt mede ook doordat Veenendaal drie stations kent en één daarvan, Veenendaal de Klomp, valt niet meer onder Regio Randstad Noord. Dit station is namelijk gelegen in de provincie

			<p>inzicht in ProRail dat daadwerkelijk het geld daaraan besteed werd. Dit beperkt de slagvaardigheid om even snel iets te regelen.</p> <p>Bovendien wordt afgevraagd in hoeverre zaken met een open blik worden onderzocht.</p> <p>Vanuit ProRail wordt de relatie op bestuurlijk niveau als er positief en prettig ervaren. De wethouder in Veenendaal is namelijk erg 'lief' voor ProRail (respondent 5). Aangezien sommige projecten die Veenendaal graag wil realiseren vertraging oplopen door verschillende omstandigheden. Op bestuurlijk niveau zou ProRail het begrijpen als Veenendaal wat harder hierin was.</p>	Gelderland wat een andere Regio van ProRail betreft.
Casus 6: Almere	Respondent 5 merkt op dat in het verleden een project is geweest waarbij het contract niet goed opgesteld was, planning erg krap was, corona en ziekte waardoor niet aan de verwachting voldaan kon worden. Een contractmanager heeft kunnen uitleggen waarom er vertraging was hierdoor een gunfactor gekregen volgens respondent 5. Nu is merkbaar als	De relatie met Almere wordt zowel vanuit ProRail, NS als de gemeente vooral gezien als een constructieve, positieve en op samenwerking gerichte relatie. Volgens respondent 6 is de wethouder heel gedreven en staat voor zijn zaak. De wethouder gaat altijd opzoek naar de reden waarom. Dus als er vertraging is waarom is dat dan en wat	De informatieverschaffing gaat in Almere vaak via de ambtelijke lijn. Dit verloopt goed, bestuurlijke stukken komen op tijd en vanuit Almere worden ze nooit verrast. Er is waardering over en weer. Zo stelt respondent 14 dat hij positief is over het product dat ProRail en NS leveren als over de relatie. Men gaat op een constructieve manier met elkaar	De toegang wordt als 'gewoon heel goed' ervaren. Vanuit Almere wordt opgemerkt dat afhankelijk van het onderwerp er gemaild of gebeld wordt. Ook respondent 6 geeft aan dat er makkelijk contact is. Als de wethouder raadvragen heeft wordt er met elkaar gebeld.

	<p>er iets misgaat, dat er een gunfactor gecreëerd wordt en op een informele, prettige manier wordt opgelost. Respondent 14 spreekt ook wel van ‘hard op de inhoud, zacht voor de relatie’. Hij geeft aan dat zulke zaken kunnen gebeuren waarbij de relatie bepaalt of je vervolgens door kunt gaan. Geconcludeerd wordt dat hier de relatie sterk genoeg voor is.</p> <p>Bovendien zijn partijen erg afhankelijk van elkaar. Zo wordt vanuit NS opgemerkt dat dat mensen vaak Railrunnerkaartjes (kinderkorting) kopen. Deze zijn goedkoper en men kan toch de poortjes door. Uiteindelijk bleek de achterliggende oorzaak te zijn dat er in Almere veel mensen financiële problemen hebben. Hiervoor dient dus gezamenlijk het gesprek over aan te gaan.</p> <p>Anderzijds als het station opgeknapt moet worden is de gemeente weer erg afhankelijk van ProRail en NS. Het is een wisselwerking.</p>	<p>betekend dat dan? Twee stappen vooruit werken wat erg gewaardeerd wordt vanuit ProRail en NS.</p> <p>Ook vanuit Almere wordt opgemerkt dat de relatie constructief en op samenwerking is gericht, waarbij oog is voor zowel eigen belang als het belang van de wederpartij. Een voorbeeld hierbij is de stationsverbouwing waar een contract onder ligt waarin partijen duidelijk hun positie hebben gemarkeerd. Hierdoor is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wat het project moet opleveren. Ook als het geconfronteerd wordt met onverwachte gebeurtenissen als corona.</p> <p>Opgemerkt wordt dat NS en ProRail aanschuiven bij gesprekken die voor beide partijen interessant zijn over de ontwikkeling van mobiliteit in de Metropoolregio Amsterdam, waarin zij meedenken en niet achterover leunen.</p>	<p>om, waarin ook ruimte gelaten wordt om op een goede manier met meningsverschillen om te gaan.</p>	
<p>Casus 7: Beverwijk</p>	<p>De respondent vanuit de gemeente Beverwijk geeft aan dat hij nog</p>	<p>In Beverwijk liggen heel veel kansen en is ProRail goed met de</p>	<p>Vanuit ProRail wordt opgemerkt dat in Beverwijk relatief twee</p>	<p>Vanuit ProRail wordt de wordt de toegang naar elkaar zowel op</p>

	<p>niet vaak in contact is geweest met ProRail en NS, maar de momenten waar ze elkaar getroffen hebben is als prettig en constructief ervaren. Hij heeft het gevoel dat geen zaken tussen wal en schip belanden. De respondent vanuit ProRail vult daarbij aan dat de opgaven die spelen in Beverwijk kleiner zijn dan in de overige gemeenten. Hierbij zijn taken nog meer in een visievormende fase. Vanuit NS wordt aangegeven dat het belangrijk is hier een win-win situatie te creëren. Dat gebeurt door je betrouwbaar op te stellen, voorspelbaar te zijn, transparant en integer.</p>	<p>gemeente in gesprek. De wethouders hebben grote plannen met de stationsomgeving, waarbij veel woningen en werkgelegenheid gecreëerd wordt. Plus de grand Bazaar die daar zit. Hierdoor is het een stad met veel mogelijkheden en wordt het gesprek als erg constructief ervaren.</p> <p>Er wordt opgemerkt door ProRail dat Beverwijk nog niet echt grote projecten heeft, maar meer visievormend nog aan tafel zit. De huidige opgaven zijn wat kleiner in vergelijking met andere gemeenten. ProRail denkt mee welke opgave zij daar bijvoorbeeld aan beheer en onderhoud hebben en probeert hierdoor als een betrokken partij aan tafel te zitten. De ambtelijke gemeentelijke respondent geeft aan één keer aanwezig te zijn geweest bij een bestuurlijke kennismaking en dat hij verder wel betrokken is, maar de Regiodirecties weinig heeft gesproken. Hij merkt op dat er op regionaal niveau meer contact is over onderwerpen als</p>	<p>jonge wethouders zitten. Zij zijn heel benaderbaar en heel enthousiast wat de relatie heel goed maakt. De ambtelijke gemeentelijke respondent geeft aan dat alles wel prima verloopt doordat zij één op één gevraagd zijn punten aan te dragen en het contact prettig verloopt. Als punt van aanbeveling geeft hij mee dat de informatieverschaffing met betrekking tot geld, wat vaak als sluitstuk wordt gezien, aanvoelt als een mistig gebied. Het duidelijk maken van wie er verantwoordelijk is voor welk gedeelte zou een bijdrage leveren aan de relatie.</p>	<p>ambtelijk als bestuurlijk niveau als goed ervaren. De lijnen zijn kort en vanuit ProRail is het helder wie de ambtelijke aanspreekpunten zijn. Ook vanuit Beverwijk wordt ambtelijk de samenwerking als positief ervaren ondanks dat hij de PA-manager pas één keer gezien heeft en verder via teams. Zowel vanuit ProRail en NS is het aanspreekpunt helder en wordt er op laagdrempelig niveau gemailld met elkaar, waarbij NS en ProRail elkaar goed aanvullen. Ook wordt opgemerkt dat als de behoefte er toe is, er ook contact met de regiodirecteur opgenomen kan worden.</p> <p>De ambtelijke respondent vanuit Beverwijk is soms zoekende naar het juiste moment om dingen bespreekbaar te maken. Als voorbeeld wordt gegeven wanneer gedachten over de spoorzone geadresseerd kunnen worden.</p>
--	--	---	--	---

		kennisintensieve bedrijvigheid rondom het station te realiseren. Waarin zij positief en proactief zitten.		
Casus 8: Hoorn	Er wordt ingezien dat partijen erg afhankelijk zijn van elkaar. Respondent 6 maakt de vergelijking met een tennispartij. ‘Als de tegenstander beter speelt ga jij ook beter speler’. Niet dat ze tegenstanders zijn maar ze zijn wel bezig om gezamenlijk iets in Hoorn voor elkaar te krijgen. Ook wordt aangehaald dat de relatie een soort van huwelijk is waarbij je tot elkaar veroordeeld bent. De regiodirecteur van NS vertelt dat aan het begin de relatie wat meer gespannen was, omdat er financiële afspraken gemaakt moesten wordenvoor de gronden bij het stationsgebied. De gemeente investeerde miljoenen in dat gebied en een collega zat er puur zakelijk. Er ontbrak wat creativiteit en transparantie. De respondent merkt op dat de interne lobby vaak lastiger is dan naar buiten.	In Hoorn zat volgens respondent 6 een absoluut goede bestuurder. Deze bestuurder is nog niet zo lang geleden vertrokken. Hij toonde heel veel betrokkenheid en stelde voor om een gesprek aan te gaan met de Regiodirecteur van NS toen zij nieuwe kwam en haar voorganger. Die bestuurder toonde veel energie in de relatie. Ook de respondent vanuit ProRail geeft aan dat het jammer is dat deze betrokken wethouder weggaat. Vanuit NS wordt de relatie als kritisch en constructief ervaren. Kritisch omdat Hoorn heel kort op de bal zit als het hun belang raakt. Ze zitten er boven op. Ook ProRail ziet de relatie als constructief aangezien projecten goed samen worden opgepakt. In projecten zitten ProRail, NS en de gemeente aan tafel. De ontwikkelagenda wordt gebruikt om het gedachtegoed goed tussen de oren van de stakeholders te krijgen. De respondent concludeert dat het project Poort	Hoorn zit erg boven op hun belangen. Toch wordt de samenwerking als erg positief ervaren zowel vanuit ProRail als NS, aangezien dit in een opbouwende en samenwerkende sfeer gebeurt. Waarbij de intentie is om met elkaar tot een uiteindelijke oplossing te komen waarmee iedereen uit de voeten kan. Naast dat de bestuurder heel erg betrokken is, zijn partijen ook open en eerlijk naar elkaar. Er wordt opgemerkt dat dit vanuit een oprechte intentie wordt gedaan. Dit ondervindt daarna weer weerklank waardoor er waardering naar elkaar ontstaat. Ook vanuit de gemeente wordt een plezierige grondhouding opgemerkt. Dat zij genoemd worden in het gezamenlijke artikel wat door ProRail en NS is opgesteld wordt als ‘harstikke mooi’ ervaren. De gemeentelijke respondent geeft aan, dat alleen de informatieverschaffing met betrekking tot financiering soms	Het moment van contact blijkt vanuit Hoorn beperkt te zijn. Zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau is het contact incidenteel vanuit de rol die respondent 16 ziet, ziet hij ook niet de meerwaarde ervan om dit op te schalen. Mocht opschaling gewenst zijn, ziet de respondent hier dan wel mogelijkheid toe. Dus de toegang wordt vanuit Hoorn als prima ervaren, de lijnen zijn snel gelegd. Telefonisch is iedereen snel te benaderen. Vanuit ProRail wordt de toegang naar elkaar zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau als goed ervaren. De lijnen zijn kort en vanuit ProRail is het helder wie de ambtelijke aanspreekpunten zijn.

		<p>van Hoorn gezien wordt als een voorbeeldproject hoe partijen nader tot elkaar kunnen komen. In dit project zijn de belangen van zowel ProRail en de gemeente goed vertegenwoordigt.</p> <p>De ambtelijke respondent vanuit de gemeente geeft aan dat het contact met name incidenteel plaatsvindt en met name reactief. Zo wordt er reactief betrokkenheid getoond als het gaat op bepaalde voorziening zoals fietsenstallingen.</p>	<p>wat helderder mag. Deze aanbeveling ziet hij dan ook als van <i>'good to great'</i> en niet vanuit problemen.</p>	
--	--	---	--	--

Bijlage 6: Vergelijking brieven en coalitieakkoorden

Bijlage 6.1. Hilversum

	Lobbyboodschap uit brief (Homan & Winkenijs, 2022e) ¹	Overeenkomst coalitieakkoord (Gemeente Hilversum, 2022)	Score
1	Met werkgevers en scholen afspraken te maken over het gespreid reizen over de week		
2	Duurzame en actieve mobiliteit te stimuleren bij bewoners en werkgevers;	In gesprek gaan met werkgevers om het autogebruik terug te dringen (p.29). Het stimuleren van het bedrijfsleven om maatregelen te nemen op het gebied van energietransitie en duurzaamheid (p.33).	+1
3	Meer arbeidsplaatsen te realiseren rond de stations in Hilversum;	Om extra woningen te creëren, zullen we de raad voorstellen twee woonlagen toe te voegen aan de gebouwen die op het huidige Stationsplein gebouwd gaan worden (p.20). Vanwege capaciteit en een stapeling van projecten aan beide kanten van het spoor maken we een ruimere planning voor het project Bruisend Hart. Op veel plekken wordt de komende jaren gebouwd. De huidige bedrijfspanden maken plaats voor gemengde gebieden met wonen, werken en veel openbaar groen (p.31).	+1
4	ProRail en NS vroegtijdig te betrekken bij gebiedsontwikkelingen rond het spoor en stations;	De wens voor het verplaatsen van station Hilversum Sportpark blijft, gelet op de kansen die het biedt voor ons openbaar vervoer en een veilige overstek bij de spoorwegovergang. Ook zien we de meerwaarde van een transferium en goederenhub in het gebied. De plannen vragen een forse investering. We gaan op zoek naar manieren om de businesscase te verbeteren (p.31).	+0.5 Impliciet komt dit punt overeen daarom 0.5. Zonder ProRail en NS te betrekken kan het station niet verplaatst worden of een transferium gerealiseerd (Stoop, persoonlijke communicatie 16 juni 2022).
5	Het gebruik van OV naar toeristische bestemmingen, natuurgebieden en evenementen te stimuleren;		
	Overig	Het behouden van Hilversum als intercitystation (p.29). Aansluiting op het NS-nachtnet (p. 29). Een transferium en distributiehuis bij het Arenapark realiseren voor personen, auto's en goederenvervoer (p. 29).	
Totale score			50%

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

Bijlage 6.2. Amsterdam

	Lobbyboodschap uit brief (Homan & Winkenius, 2022b) ¹	Overeenkomst coalitieakkoord (Moorman, Groot Wassink, van Dantzig, 2022)	Score
1	Met werkgevers en onderwijsinstellingen afspraken te maken gericht op gespreid reizen voor een duurzaam bereikbare stad en regio;		+ 0 Dit onderwerp heeft weldegelijk alle aandacht maar komt niet terug in het coalitieakkoord. Dit onderwerp wordt besproken op hoger niveau namelijk in het MRA en SBAB (Samen Bouwen Aan Bereikbaarheid) (Vanhoutte, persoonlijke communicatie, 20 juni 2022)
2	Duurzame en actieve mobiliteit te stimuleren bij bewoners en werkgevers;	Het openbaar vervoer gaat in de komende periode een nieuwe concessieperiode in. Bij de gesprekken daarover met de vervoerregio zetten we erop in het OV fijnmaziger, duurzamer en betaalbaarder te maken; met name op de langere afstanden binnen de stad. (P.61) We zorgen ervoor dat het openbaar vervoer een volwaardig alternatief voor de auto wordt... (p. 51)	+1
3	Voortzetten van de goede samenwerking in de projecten PHS Amsterdam Centraal en Zuidasdok	Amsterdam kan haar ambitie op het gebied van woningbouw op de middellange termijn alleen maar volhouden als we intensief samenwerken met het Rijk op het gebied van bereikbaarheid. We sluiten daarom aan bij de doelstellingen van het Rijk dat schaalpronginvesteringen voorrang krijgen als deze leiden tot het versnellen van de woningbouw (p.60).	+ 1
4	Stationsgebied Muiderpoort te verbeteren en het fietsparkeren uit te breiden;	We gaan een impuls geven aan het onderhoud van de bestaande stad. Hiervoor maken we € 80 miljoen aan incidentele middelen vrij uit het Stedelijk Mobiliteitsfonds. Daarnaast wordt vanaf 2026 structureel € 20 miljoen verschoven vanuit het Stedelijk Mobiliteitsfonds naar het programma Stadsbehoud. Dat betekent structureel minder budgettaire ruimte voor nieuwe en bestaande stadsverbeteringsprojecten en beleidsprogramma's in de openbare ruimte. Bij de actualisatie van het programma Stadsverbetering zal moeten worden nagegaan welke projecten worden uitgesteld of stopgezet en welke aanpassingen op de stadsverbeteringsprogramma's nodig en mogelijk zijn. Het betekent verder dat nieuwe projecten moeten worden getemporiseerd en het accent verschoven wordt naar projecten met een onderhoudscomponent. (p. 76).	+ 0,5 Het stationsgebied Muiderpoort verbeteren wordt gezien als onderhoudscomponent. Het fiets parkeren komt daarin niet terug. Financiering is een factor die de relatie tussen het project en het coalitieakkoord beïnvloed (Vanhoutte, persoonlijke communicatie, 20 juni 2022). Vandaar dat 0.5 punt is toegekend.

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

5	Stationsgebied Sloterdijk te ontwikkelen en gereed te maken voor Haven-Stad;	We gaan de ruimte in Amsterdam optimaal benutten door de hoogte in te gaan bij OV-knoop - punten en te bouwen op water waar dit kan (p.53). Amsterdam kan haar ambitie op het gebied van woningbouw op de middellange termijn alleen maar volhouden als we intensief samenwerken met het Rijk op het gebied van bereikbaarheid. We sluiten daarom aan bij de doelstellingen van het Rijk dat schaa spronginvesteringen voorrang krijgen als deze leiden tot het versnellen van de woningbouw (p.60).	+1 Dit Project wordt niet expliciet genoemd in het coalitieakkoord maar de schaa spronginvestering is het sluiten van de metroringlijn. Deze gaat Sloterdijk door Haven- stad verbinden met Amsterdam Centraal. Dus impliciet komt hij wel degelijk terug en is een hele punt toegekend. (Vanhoutte, persoonlijke communicatie, 20 juni 2022)
6	Zuidasdok realiseren als cruciale schakel in het mobiliteitssysteem, ook voor internationale treinen;	Wat Amsterdam betreft is de groei van het aantal vluchten van Schiphol uitgesloten vanuit klimaatdoel, veiligheid, overlast en volksgezondheid. Ook beperkt Schiphol te vaak de bouwambitie van Amsterdam en de regio. Voor ons gaan leefbaarheid, klimaat en woningen altijd boven vlieg reizen. We blijven ons inzetten voor minder nachtvluchten en het schrappen van korte vluchten door meer internationale treinverbindingen. We borgen goede verbindingen aangezien deze noodzakelijk zijn voor de economie in de Metropool regio. (p.59)	+1
7	Onze samenwerking voortzetten op de uitbreiding van het metronet mede om ruimte te maken op het drukbereden spoornetwerk	Wat Amsterdam betreft is de groei van het aantal vluchten van Schiphol uitgesloten vanuit klimaatdoel, veiligheid, overlast en volksgezondheid. Ook beperkt Schiphol te vaak de bouwambitie van Amsterdam en de regio. Voor ons gaan leefbaarheid, klimaat en woningen altijd boven vlieg reizen. We blijven ons inzetten voor minder nachtvluchten en het schrappen van korte vluchten door meer internationale treinverbindingen. We borgen goede verbindingen aangezien deze noodzakelijk zijn voor de economie in de Metropool regio. (p.59) Amsterdam kan haar ambitie op het gebied van woningbouw op de middellange termijn alleen maar volhouden als we intensief samenwerken met het Rijk op het gebied van bereikbaarheid. We sluiten daarom aan bij de doelstellingen van het Rijk dat schaa spronginvesteringen voorrang krijgen als deze leiden tot het versnellen van de woningbouw (p.60).	+ 1 Wederom staat dit project niet expliciet vermeld in het coalitieakkoord. Echter houdt de schaa spronginvestering in, het doortrekken van de Noord-Zuidlijn (metro). Hierdoor is er meer ruimte in de schipholtunnel voor intercity's en internationale treinen (Vanhoutte, persoonlijke communicatie, 20 juni 2022). Hierdoor is een heel punt toegekend.
8	ProRail en NS vroegtijdig te betrekken bij gebiedsontwikkelingen rond het spoor en stations	We zoeken nadrukkelijk samenwerking met het Rijk op gezamenlijke prioriteiten (woningbouw, klimaat, kansengelijkheid, mobiliteit) (p.64)	+1

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

9	Het gebruik van OV naar toeristische bestemmingen en evenementen te stimuleren	We zorgen ervoor dat het openbaar vervoer een volwaardig alternatief voor de auto wordt... (p. 51)	0.5 Bovendien zit hier een link met de airportsprinter (toeristen) en daarmee de Noord-Zuidlijn en daarmee de schaalpronginvestering (Vanhoutte, persoonlijke communicatie, 20 juni 2022). Aangezien deze link zo impliciet is, is een half punt gekend.
10	Inzet op de sociale veiligheid van het OV en de stations te continueren	We blijven werken aan verbetering van de verkeersveiligheid, ervan uitgaande dat in een stad iedereen, van jong tot oud en met of zonder beperking, zich veilig kan verplaatsen. (p.61).	+1
Totale score			80%

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

Bijlage 6.3. Hoorn

	Lobbyboodschap uit brief (Homan & Winkenius, 2022f) ¹	Overeenkomst coalitieakkoord (Gemeente Hoorn, 2022)	Score
1	Met werkgevers en scholen afspraken te maken over het gespreid reizen over de week;		
2	Duurzame en actieve mobiliteit te stimuleren bij bewoners en werkgevers;	Bereikbaarheid is cruciaal voor de levensvatbaarheid van Hoorn en Westfriesland. Dat geldt voor de auto, het openbaar vervoer én de fiets. De bereikbaarheid verbeteren moeten we in bovenregionaal verband realiseren (p. 16).	+ 0.5 Aangezien de auto nog wordt genoemd.
3	Meer arbeidsplaatsen te realiseren rond station Hoorn;	We spannen ons in om ervoor te zorgen dat mensen die sociaal of economisch gebonden zijn aan Hoorn en de regio hier kunnen (blijven) wonen (p.8). Hoorn en Alkmaar zijn hoofdknooppunten voor de bereikbaarheid tussen de regio's Metropool Regio Amsterdam (MRA) en NoordHolland Noord. In Westfriesland vormt de Hoornse Lijn tussen Zaandam-Kogerveld en Hoorn-Kersenboogerd de verbinding. De ontwikkeling van de Poort van Hoorn kan een 'tegenspits' in gang zetten. Inzet is om het aantal treinbewegingen van en naar Hoorn uit te breiden (p.31).	+1
4	ProRail en NS vroegtijdig te betrekken bij gebiedsontwikkelingen rond het spoor en stations;	De te bouwen woningen in Westfriesland in de omgeving van het spoor kunnen misschien bijdragen tot verdubbeling van het spoor Hoorn-Enkhuizen. Dit bekijken we in samenwerking met de betrokken regiogemeenten (p. 16). Het ontwikkelen van de Poort van Hoorn is één van onze topprioriteiten (p.7).	+1
5	Het gebruik van OV naar toeristische bestemmingen, natuurgebieden en evenementen te stimuleren		
6	Verbeteren van de sociale veiligheid van station Hoorn en Hoorn Kersenboogerd.	Binnen verbetering van kwaliteit en leefbaarheid van alle wijken krijgt het centrumgebied in de Kersenboogerd prioriteit. Het verbeterprogramma voeren we versneld uit. We spreken zo snel mogelijk met de bewoners en organisaties in de wijk om samen te zorgen voor een fijne en veilige leefomgeving (p.9).	+1
	Overig	Het is belangrijk om als regio één verhaal en bestuurlijke visie te hanteren als basis voor de nadere uitwerking van het onderliggend netwerk en voor de lobby naar andere overheden en financiers (p.16).	
Totale score			58,33%

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

Bijlage 6.4. Utrecht

	Lobbyboodschap uit brief (Homan & Winkenius, 2022g) ¹	Overeenkomst coalitieakkoord (Gemeente Utrecht, 2022)	Score
1	Met werkgevers en scholen afspraken te maken over het gespreid reizen over de week;	We maken afspraken met werkgevers over thuiswerken in een goede balans met het ontmoeten van collega's. De gemeente geeft hierin zelf het goede voorbeeld (p.37.)	+ 1
2	Duurzame en actieve mobiliteit te stimuleren bij bewoners en werkgevers;	Utrecht blijft fietsstad nummer 1 met snelle fietsroutes, voldoende fietsparkeerplekken en voorzieningen op loop- of fietsafstand (RSU 2040 'Utrecht dichtbij: de tienminutenstad') (p.37).	+ 1
3	Bij gebiedsontwikkeling in te zetten op een goede ontsluiting met OV;	We willen de komende periode de condities blijven creëren om gezond te kunnen groeien. We groeien met kwaliteit en in balans: bij de groei van de stad horen ook extra maatschappelijke voorzieningen, meer en beter groen, investeringen in mobiliteit en plekken voor o.a. sport, cultuur en levensbeschouwing. Gezien het belang van de kwaliteit van de leefomgeving, efficiënt ruimtegebruik en architectuur, ontwikkelen we een stedenbouwvisie waarvan de hoogbouwvisie onderdeel is (p.35). Merwedekanaalzone, Papendorp, A12-zone en Lunetten-Koningsweg (inclusief station) de hoogste prioriteit; inclusief wat nodig is om deze wijken bereikbaar te maken en houden ('wiel met spaken'; Mobiliteitsplan 2040). Op het wiel met spaken heeft de tram de voorkeur boven de bus (p. 35).	+ 1
4	ProRail en NS vroegtijdig te betrekken bij gebiedsontwikkelingen rond het spoor en stations;	We werken samen met Rijk, provincie en regio aan het wiel met spaken (Mobiliteitsplan 2040) zoveel mogelijk uitgevoerd als tram. De Merwedelijn (toekomstbestendig ingepast) en Papendorplijn hebben daarbij prioriteit gevolgd door de Waterlinielijn en later de Binnenstad-as. Om het wiel met spaken uit te werken en te realiseren sluiten we een ov-alliantie met de provincie Utrecht om maximaal samen te werken op het gebied van stedelijk openbaar vervoer (p.38).	+1 ProRail en NS hieraan ook mee en worden gezien als Rijk/Regio(directie).
5	Het gebruik van OV naar toeristische bestemmingen, natuurgebieden en evenementen te stimuleren;		0
6	Het beheerniveau van de stations te verbeteren.	In bredere zin werken we met de provincie samen aan OV dat voor zoveel mogelijk mensen te gebruiken is. We sporen slechte verbindingen op - zoals tussen Overvecht en Lage Weide - en gaan op zoek naar een antwoord (p.39).	+0.5 Impliciet komt dit punt overeen daarom 0.5. Met beheer wordt onderhoud en veiligheid van stations bedoeld (Stoop, persoonlijke mededeling 16 juni 2022)

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

	Overig	<p>We willen woningen toevoegen in Overvecht en het Utrecht Science Park. Voorwaarde voor het toevoegen van woningen in Overvecht is dat we een sterke en kwalitatief goede groenstructuur vaststellen, in beginsel het bestaand waardevol groen daarin ontzien en een coherente aanpak om de bereikbaarheid ook in de toekomst te organiseren (p.35).</p> <p>We voegen de ontwikkeling van Rijnenburg toe aan de RSU 2040, waarbij het uitgangspunt is dat het de projecten Merwedekanaalzone, Papendorp, A12-zone en LunettenKoningsweg niet mag schaden (p.36). Zal niet starten voor 2035.</p> <p>Bij fietsparkeren hebben we drie prioriteiten: het oplossen van het stallingstekort in de Binnenstad, ruimte maken voor fietsen in vooroorlogse wijken en extra capaciteit bij het Centraal Station. Hier investeren we in via het investeringspakket 'Groei in Balans' (p.37).</p> <p>De ontwikkelingen in de stad moeten werken voor de nieuwe bewoners en voor de huidige bewoners. Iedereen profiteert van de voorzieningen. Door verder te ontwikkelen kunnen we ook verder gaan met duurzame mobiliteit door vol in te zetten op het OV. We zien dat we hier een achterstand hebben in te halen (p.35).</p>	
Totale score		75%	

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

Bijlage 6.5. Veenendaal

	Lobbyboodschap uit brief (Homan & Winkenius, 2022h) ¹	Overeenkomst raadsakkoord (Gemeenteraad Veenendaal, 2022)	Score
1	Met werkgevers en scholen afspraken te maken over het gespreid reizen over de week;	Aandacht voor de spreiding van mobiliteitsmomenten en de verschillende vervoersmiddelen (p.6).	+1
2	Duurzame en actieve mobiliteit te stimuleren bij bewoners en werkgevers;	Verduurzaming van de mobiliteit (o.a. deelautomobiliteit; stadsdistributie; opwekking duurzame energie) (p.6).	+ 1
3	Bij gebiedsontwikkeling in te zetten op een goede ontsluiting met OV;	Bij bouwen van woningen wordt rekening gehouden met toekomstige verkeerssituaties en ontsluiting voor zowel bestaande als nieuwbouwlocaties (p.5).	+ 1
4	ProRail en NS vroegtijdig te betrekken bij (nieuwe) gebiedsontwikkelingen rond het spoor en stations;		
5	Het gebruik van OV naar toeristische bestemmingen, natuurgebieden en evenementen te stimuleren;		
	Overige	Knelpunten <ul style="list-style-type: none"> • Afhankelijkheid van (de besluitvorming van) andere partijen en overheden (zoals provincie, ProRail, NS). • Beperking handelingsvrijheid door regelgeving. • Groeiende mobiliteit en de verbetering daarvan kan ten koste gaan van de leefomgeving. 	
Totale score			60%

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

Bijlage 6.6. Haarlem

	Lobbyboodschap uit brief (Homan & Winkenijs, 2022d) ¹	Overeenkomst coalitieakkoord (Gemeente Haarlem, 2022)	Score
1	Met werkgevers en onderwijsinstellingen afspraken te maken over het gespreid reizen over de week;		
2	Duurzame en actieve mobiliteit te stimuleren bij bewoners en werkgevers;	Mobiliteitsverandering is daarom onontkoombaar: minder autogebruik en -bezit en meer gebruik van fiets en openbaar vervoer. Het gebruik van de fiets binnen de stad moet de standaard keuze worden. (p.8). In de komende periode investeren we in groen en alternatieve mobiliteit. Daardoor zijn er geen meeropbrengsten. We betrekken de bewoners bij de investeringen in groen en alternatieve mobiliteit (p.8).	+1
3	Meer bestemmingen – kantoor, onderwijs, recreatieve functies – te realiseren rond de stations Haarlem en Haarlem Spaarnwoude in combinatie met lage parkeernormen;	De bereikbaarheid van de stad moet beter. Haarlem is in Metropoolregio Amsterdam-verband onderdeel van de samenwerking Bereikbare Steden, een gezamenlijke aanpak met het Rijk voor versnelde gebiedsontwikkeling in negen steden in de regio. Het gaat om gebieden rond een knooppunt voor openbaar vervoer. In Haarlem zijn dat het stationsgebied, Nieuw-Zuid en Oostpoort. In de gebieden komen de doelen woningbouw, bereikbaarheid, werkgelegenheid, verduurzaming en leefbaarheid samen en zijn daarmee een goed voorbeeld van een integrale aanpak. Haarlem heeft middelen gereserveerd voor deze gebieden en we hopen in 2022 veel middelen van het Rijk binnen te halen voor deze ontwikkelingen. Als dat het geval is zullen we de kansen die dit biedt pakken en daar prioriteit aan geven (p.9). We verlagen de parkeernorm bij nieuwbouw substantieel: gemiddeld genomen over de stad een halvering (p.9).	+1
4	ProRail en NS vroegtijdig te betrekken bij gebiedsontwikkelingen rond het spoor en stations;	De eerste woningen in Oostpoort, Zuidwest en de Europawegzone moeten nog in deze collegeperiode worden opgeleverd. Belanghebbenden moeten op het juiste moment en in de juiste vorm kunnen participeren, zodat alle belangen in de planvorming inzichtelijk gemaakt worden (p.6).	+1
5	Het gebruik van OV naar toeristische bestemmingen, natuurgebieden en evenementen te stimuleren.	De tarieven voor autoparkeren voor bezoekers in zone B worden verhoogd om zo het bezoeken van de binnenstad met andere middelen van vervoer te stimuleren. De tarieven voor parkeergarages worden gedifferentieerd (p.9). We gaan voor een extra nachttrein naar Haarlem (p.17).	+0.5 Toeristische bestemmingen worden niet expliciet genoemd
Totale score			70%

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

Bijlage 6.7. Beverwijk

	Lobbyboodschap uit brief (Homan & Winkenius, 2022c) ¹	Overeenkomst coalitieakkoord (Gemeente Beverwijk, 2022)	Score
1	Met werkgevers en scholen afspraken te maken over het gespreid reizen over de week;		
2	Duurzame en actieve mobiliteit te stimuleren bij bewoners en werkgevers;	De komende jaren zal eclectisch rijden en deelmobiliteit flink toenemen. We moeten ons hierop voorbereiden. (p.13). We verbeteren de kwaliteit van fietspaden en waar nodig maken we meer ruimte voor fietsers. Daarmee bevorderen we het fietsgebruik (p.13).	+ 1
3	Meer arbeidsplaatsen te realiseren rond station Beverwijk;	Onder andere door broedplaatsen maken we onze regio aantrekkelijk voor start- ups. Ook maken we ruimte voor scale-ups. We betrekken ondernemers nauw bij de plannen voor de Spoorzone. Door korte lijntjes en meedenken bieden we een aantrekkelijk vestigingsklimaat (p.12).	+ 1
4	ProRail en NS vroegtijdig te betrekken bij gebiedsontwikkelingen rond het spoor en station;	De ambitie op woningbouw vraagt om een nadere studie naar parkeren en mobiliteit (p.13).	+0.5 Verdere uitleg is niet opgenomen in het coalitieakkoord hierdoor een half punt toegekend.
5	Het gebruik van OV naar toeristische bestemmingen, natuurgebieden en evenementen te stimuleren.	We willen verder werken aan het bruisend houden van onze stad en de toekomst van onze bedrijvige regio door onze krachtige economie meer in de etalage te zetten. We hebben actief contact met ondernemers, trekken nieuwe bedrijvigheid aan en maken evenementen en activiteiten mogelijk (p.13).	0 zeggen niks over de mobiliteit naar de activiteiten en evenementen toe
	Overig	We lobbyen voor betere OV-verbindingen en blijven daarvoor intensief samenwerken met de IJmond. Samen met de IJmond zetten we in op behoud van de tweede pont. We kijken naar een betere HOV-verbinding met Haarlem, Zaanstad en Amsterdam (p. 13).	
Totale score			50%

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

Bijlage 6.8. Almere

	Lobbyboodschap uit brief Homan & Winkenius, 2022a)¹	Overeenkomst coalitieakkoord (Gemeente Almere, 2022)	Score
1	Met werkgevers en scholen afspraken te maken over het gespreid reizen over de week;	Praten over de groei van de stad kan daarom alleen als de bouw van woningen en de groei van mobiliteit in evenwicht zijn met de manier waarop we investeren in mensen en gemeenschap. Als gemeente doen we dat het liefste op het niveau van de wijk. We werken daarom wijkgericht (p.9).	0.5 Doordat er niet specifiek instaat dat er afspraken worden gemaakt 0.5 punt toegekend.
2	Duurzame en actieve mobiliteit te stimuleren bij bewoners en werkgevers;	Er wordt een nieuwe Parkeervisie aan de raad voorgelegd. We willen Almere een autovriendelijke stad houden, waarin het aanbod van parkeerplaatsen gedifferentieerd is (p.35). We maken ons bestuurlijk hard voor een intercityverbinding met Utrecht, en voor de aansluiting van Almere op het landelijke treinnachtnet. Daarnaast houden we vast aan de noodzaak om op termijn de Flevolijn te verdubbelen. De verbindingzone, die bij de bouw van Almere is vrijgelaten voor een verbinding met Utrecht (Stichtse Lijn), blijft vrij omdat deze verbinding op termijn belangrijk is (p.35). We bereiden in deze periode een nieuwe concessie voor emissievrij busvervoer voor (p.35).	0 Aan de ene kant wil de gemeente zich inzetten voor meer trein wat het stimuleren van duurzame mobiliteit inhoudt maar aan de andere kant blijft de gemeente zich inzetten voor een autovriendelijke stad. Hierdoor 0 punten toegewezen aangezien het elkaar opheft.
3	Meer arbeidsplaatsen te realiseren rond station Almere;		0
4	ProRail en NS vroegtijdig te betrekken bij gebiedsontwikkelingen rond het spoor en stations;	Een IJmeerverbinding beschouwen we als voordelig voor de ontwikkeling van Pampus. Evenals een goede ontsluiting van Pampus voor alle vervoersmodaliteiten (p.35). We starten deze periode met de planontwikkeling voor Pampus en leggen een visie voor aan de raad. Pampus wordt een stadsdeel waar de kernkwaliteiten van Almere terugkomen: duurzaam, sociaal, bereikbaar, economisch krachtig en natuurlijk met echte natuur (o.a. de Almeerse Wadden). Kwaliteit gaat boven kwantiteit. Hierbij zien we kansen voor onze eigen circulaire economie (p.35).	1
5	Het gebruik van OV naar toeristische bestemmingen, natuurgebieden en evenementen te stimuleren;		0
6	Verbeteren van de sociale veiligheid stations/OV en beheer openbare ruimte in Almere.	We blijven ons inzetten voor goed, schoon, betaalbaar en veilig openbaar vervoer, ook 's nachts (p.35).	1
	Overig	We geven uitvoering aan de doelen uit de in 2020 aangenomen Mobiliteitsvisie 'Verder bouwen op de sterke basis die Almere heeft' (p.35).	
Totale score			41,7%

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

Bijlage 7: Gebruikte coalitieakkoorden

- Gemeente Almere. (2022, juli). *Bouwen aan een gezonde toekomst*. Coalitieakkoord 2022–2026.
https://d5ms27yy6exnf.cloudfront.net/docs/Coalitieakkoord_Almere_22_26_AA96C6CA6234897FC125887D002F30F3.pdf
- Gemeente Beverwijk. (2022, juni). *Samen kom je verder*. Coalitieakkoord Beverwijk 2022–2026. <https://samenlokaalbeverwijk.nl/wp-content/uploads/2022/06/Coalitieakkoord-2022-2026.pdf>
- Gemeente Haarlem. (2022, juni). *Actie! Aan de slag voor een sociale, groene en leefbare stad*. Coalitieakkoord Haarlem 2022–2026.
https://www.haarlem.nl/bestandsopslag/user_upload/Coalitieakkoord_2022-2026-T.pdf
- Gemeente Hilversum. (2022, juni). *Hilversum koesteren*. Coalitieakkoord Hilversum 2022–2026.
https://www.hilversum.nl/Home/Inwoner/Nieuws/Nieuwsitems/Coalitieakkoord_Hilversum_2022_2026/Coalitieakkoord_2022_2026_online_versie.pdf
- Gemeente Hoorn. (2022, juni). *Durven Doen! Dromen*. Coalitieakkoord 2022–2026.
<https://hoorn.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/66997bb4-bb25-4020-a6b3-7092367cd4e4?documentId=52570480-dc65-4905-83b7-a6eecd55690b&agendaItemId=a976209d-9d80-4581-a715-bef56ead551c>
- Gemeente Utrecht. (2022, juni). *Investeren in Utrecht: kiezen voor gelijke kansen, betaalbaar wonen en klimaat*. Coalitieakkoord Utrecht 2022–2026.
https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/bestuur-en-organisatie/college-van-b-en-w/_coalitieakkoord/2022-06-coalitieakkoord-2022-2026-investeren-in-utrecht.pdf
- Gemeenteraad Veenendaal. (2022, mei). *Samen werken in vertrouwen*. Raadsakkoord Veenendaal 2022–2026. <https://www.veenendaal.nl/info-over-de-gemeente/gemeenteraad/raadsnieuws/gemeenteraad-neemt-besluit-over-ambities-voor-de-komende-vier-jaar>
- Moorman, M., Groot Wassink, R., & Van Dantzig, R. (2022, mei). *Amsterdams Akkoord*. Coalitieakkoord 2022–2026.
https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/1012403/amsterdams_akkoord.pd

¹ Bronnen afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van ProRail.

Bijlage 8: Gebruikte brieven¹

Homan, H., & Winkenius, I. (2022a, maart 24). *Brief formerende partijen Almere*. [Brief].

Geraadpleegd op 20 juni 2022, van

https://prorailbv.sharepoint.com/:w:/r/teams/T2016_0100/bieb1/Gemeenteraadsverkiezingen/Brieven%20per%20gemeente/Brieven%20formateur/Brief%20formerende%20partijen%20Almere.docx?d=w68e6de9349c546eeac51810d059881b3&csf=1&web=1&e=vdtvtp

Homan, H., & Winkenius, I. (2022b, maart 24). *Brief formerende partijen Amsterdam*.

[Brief]. Geraadpleegd op 26 mei 2022, van

https://prorailbv.sharepoint.com/:w:/r/teams/T2016_0100/bieb1/Gemeenteraadsverkiezingen/Brieven%20per%20gemeente/Brieven%20formateur/Brief%20formerende%20partijen%20Amsterdam.docx?d=w0ebbe8c1006448b686758606f0b30e35&csf=1&web=1&e=BxYTCf

Homan, H., & Winkenius, I. (2022c, maart 24). *Brief formerende partijen Beverwijk*. [Brief].

Geraadpleegd op 20 juni 2022, van

https://prorailbv.sharepoint.com/:w:/r/teams/T2016_0100/bieb1/Gemeenteraadsverkiezingen/Brieven%20per%20gemeente/Brieven%20formateur/Brief%20formerende%20partijen%20Beverwijk.docx?d=w6b4fb61085954cc08c49401adcbfc016&csf=1&web=1&e=lf00eF

Homan, H., & Winkenius, I. (2022d, maart 24). *Brief formerende partijen Haarlem*. [Brief].

Geraadpleegd op 20 juni 2022, van

https://prorailbv.sharepoint.com/:w:/r/teams/T2016_0100/bieb1/Gemeenteraadsverkiezingen/Brieven%20per%20gemeente/Brieven%20formateur/Brief%20formerende%20partijen%20Haarlem.docx?d=w395f0ef35b8e4fa4835cc29ffcc17d77&csf=1&web=1&e=D5aKw9

Homan, H., & Winkenius, I. (2022e, maart 24). *Brief formerende partijen Hilversum*. [Brief].

Geraadpleegd op 1 juni 2022, van

https://prorailbv.sharepoint.com/:w:/r/teams/T2016_0100/bieb1/Gemeenteraadsverkiezingen/Brieven%20per%20gemeente/Brieven%20formateur/Brief%20formerende%20partijen%20Hilversum.docx?d=w7a8c0c03f2bf4c4faba65c6575dfbec1&csf=1&web=1&e=LZ3ctp

- Homan, H., & Winkenius, I. (2022f, maart 24). *Brief formerende partijen Hoorn*. [Brief]. Geraadpleegd op 20 juni 2022, van https://prorailbv.sharepoint.com/:w:/r/teams/T2016_0100/bieb1/Gemeenteraadsverkiezingen/Brieven%20per%20gemeente/Brieven%20formateur/Brief%20formerende%20partijen%20Hoorn.docx?d=wa3fbbb78d28e43f19d2f3fd770495b93&csf=1&web=1&e=BXHRt8
- Homan, H., & Winkenius, I. (2022g, maart 24). *Brief formerende partijen Utrecht*. [Brief]. Geraadpleegd op 1 juni 2022, van https://prorailbv.sharepoint.com/:w:/r/teams/T2016_0100/bieb1/Gemeenteraadsverkiezingen/Brieven%20per%20gemeente/Brieven%20formateur/Brief%20formerende%20partijen%20Utrecht.docx?d=wa7e0d3b733ae49e59d9ae93e8169f500&csf=1&web=1&e=vtfYga
- Homan, H., & Winkenius, I. (2022h, maart 24). *Brief formerende partijen Veenendaal*. [Brief]. Geraadpleegd op 20 juni 2022, van https://prorailbv.sharepoint.com/:w:/r/teams/T2016_0100/bieb1/Gemeenteraadsverkiezingen/Brieven%20per%20gemeente/Brieven%20formateur/Brief%20formerende%20partijen%20Veenendaal.docx?d=wdf63156b511741f69a072ce2686b5b5e&csf=1&web=1&e=lq