

Locatiesynergie

*Een participatieve start
van de herontwikkeling
van binnenstedelijke
stationslocaties*

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Technische Universiteit Delft,
op gezag van de
Rector Magnificus prof. dr. ir. J.T. Fokkema,
voorzitter van het College voor Promoties,
in het openbaar te verdedigen op
woensdag 20 december 2006
om 12.30 uur

door Gert-Joost PEEK

bouwkundig ingenieur
geboren te Voorburg

Dit proefschrift is goedgekeurd door de promotor(en):

Prof. ir. H. de Jonge

Prof. dr. J.L.A. Geurts

Samenstelling promotiecommissie:

Rector Magnificus, voorzitter

Prof. ir. H. de Jonge, Technische Universiteit Delft, promotor

Prof. dr. J.L.A. Geurts, Universiteit van Tilburg, promotor

Prof. dr. ing. G.R. Teisman, Erasmus Universiteit Rotterdam

Prof. dr. ir. W.A.H. Thissen, Technische Universiteit Delft

Prof. mr. W.C.T.F. de Zeeuw, Technische Universiteit Delft

Dr. ir. L. Bertolini, Universiteit van Amsterdam

Dr. ir. P.J.V. van Wesemael, De Architecten Cie

GERT-JOOST PEEK

Locatiesynergie

*Een participatieve start
van de herontwikkeling
van binnenstedelijke
stationslocaties*



Eburon Delft
2006

In de reeks 'Integrale gebiedsontwikkeling' verschenen eerder:

Ineke Bruil, Fred Hobma, Gert-Joost Peek en Gerard Wigmans (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied 's-Hertogenbosch*, ISBN 90 5875 109 0

Tom Daamen, *De kost gaat voor de baat uit. Markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit bij stedelijke gebiedsontwikkeling*, ISBN 90 5875 173 2

ISBN 10: 90 5972 149 7

ISBN 13: 978 90 5972 149 4

NUR 955 /957

Uitgever Uitgeverij Eburon, Postbus 2867, 2601 CW Delft, telefoon: +31(0)15 2131448, fax: +31(0)15 2146888, email: info@eburon.nl, website: www.eburon.nl

In opdracht van Department of Real Estate & Housing van de faculteit Bouwkunde van de TU Delft, Postbus 5043, 2600 GA Delft, telefoon: +31(0)15 2754159, fax: +31(0)15 2783171, e-mail: re-h@tudelft.nl, website: www.re-h.nl.

Omslagontwerp en typografische verzorging Jan Boerman, Arnhem

Beeldmateriaal, tenzij anders vermeld Gert-Joost Peek

Correctie Engels Iain Wilson

Met dank aan NS Vastgoed voor de financiële ondersteuning en samenwerking bij de start van het onderzoek

Trefwoorden Integrale gebiedsontwikkeling, (binnenstedelijke) stationslocatie, participatieve (probleemstructurende) methoden, procesmanagement

© 2006 Gert-Joost Peek. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Inhoud

Voorwoord 11

DEEL I VAN AANLEIDING TOT AANPAK: NAAR EEN ORIËNTATIE OP SYNERGIE 19

- 1 Inleiding 21
 - 1.1 Aanleiding 22
 - 1.1.1 Veel plannen, nog weinig resultaten 22
 - 1.1.2 Moeizame en langdurige planvorming 23
 - 1.1.3 Ambitieuze plannen 24
 - 1.2 Maatschappelijke probleemstelling 25
 - 1.3 Probleemanalyse 26
 - 1.3.1 Binnenstedelijke stationslocatie 26
 - 1.3.2 Herontwikkeling 27
 - 1.3.3 Synergiemogelijkheden 33
 - 1.4 Wetenschappelijke probleemstelling 35
 - 1.5 Aanknopingspunten 36
 - 1.5.1 Inhoud samen maken 36
 - 1.5.2 Synergie als vertrekpunt 37
 - 1.5.3 Duurzame shareholders als centrale actoren 38
 - 1.6 ‘Verknopen’ met synergie als lonkend perspectief 40
- 2 Onderzoeksaanpak 45
 - 2.1 Perspectief 46
 - 2.1.1 Herontwikkeling als pluralistisch organisatieproces 47
 - 2.1.2 Herontwikkeling als doelzoekend ontwerpproces 52
 - 2.1.3 Herontwikkeling als slecht structureerbaar probleem 56
 - 2.2 Doelstelling 60
 - 2.2.1 Assumpties en beperkingen 61
 - 2.2.2 Afbakening toepassingsgebied 62
 - 2.2.3 Onderzoeksvragen 65
 - 2.3 Methode 66
 - 2.3.1 Participatieve probleemstructureerende methoden en de modelcyclus 66
 - 2.3.2 Modelvorming 69
 - 2.3.3 Methode van ‘verknopen’ 71
 - 2.4 Leeswijzer 75
- 3 Locatiesynergie 83
 - 3.1 Synergie 83
 - 3.2 Synergie in managementwetenschap en stedenbouwkunde 84
 - 3.2.1 Synergie in managementwetenschap 84

- 3.2.2 Synergie in stedenbouwkunde 85
- 3.3 Synergie bij integrale gebiedsontwikkeling 86
 - 3.3.1 Synergie bij stedelijke vernieuwing – Noordanus 86
 - 3.3.2 Synergie van overkoepelende inrichtingsconcepten – Verbart 88
 - 3.3.3 Synergie van publiek-private samenwerking bij stedelijke ontwikkelingsprojecten – Bult-Spiering 89
 - 3.3.4 Synergie bij Urban Regeneration Partnerships – Mackintosh en Hastings 92
 - 3.3.5 Vergelijking van de synergiebegrippen 93
- 3.4 Locatiesynergie 95
 - 3.4.1 Bijdrage 96
 - 3.4.2 Meerwaarde 96
 - 3.4.3 Samenhang 97
 - 3.4.4 Samenwerking 97
 - 3.4.5 Onderzoeksraamwerk locatiesynergie 98

DEEL II MEERWAARDE UIT SAMENHANG: NAAR EEN LOCATIESYNERGIEMODEL 101

- 4 Knooppunten in de netwerkstad 103
 - 4.1 Theorieën van de netwerkstad 103
 - 4.1.1 Network Society – Castells 104
 - 4.1.2 Moderne stedelijkheid – Webber en Sennett 105
 - 4.1.3 Network City – Dupuy 106
 - 4.1.4 Theory of the Urban Web – Salingaros 108
 - 4.1.5 Analyse van de netwerktheorieën 109
 - 4.2 Binnenstedelijke stationslocatie als knooppunt 111
 - 4.2.1 De meerwaarde van knoop en plaats 112
 - 4.2.2 Vier disciplinegebonden discoursen en ideaaltypen 113
 - 4.2.3 Synergie-effecten van de combinatie van de ideaaltypen 118
 - 4.2.4 Antagonisme-effecten van de combinatie van de ideaaltypen 121
 - 4.2.5 Meerwaarde in de praktijk: KulturBahnhof Kassel 132
 - 4.3 Ruimtelijke afbakening 135
 - 4.3.1 Ideaaltypische afbakeningen 135
 - 4.3.2 Binnenstedelijke stationslocatie als knoop en plaats 139
 - 4.3.3 Binnenstedelijke stationslocatie als ontwikkelingsopgave 143
 - 4.4 Samenvatting en conclusie 145
- 5 Knooppuntmodellen 149
 - 5.1 Het knoop-plaatsmodel en toepassingen 150
 - 5.1.1 Bertolini's oorspronkelijke model 151
 - 5.1.2 Toepassing op de Deltametropool – Van Bakel 152
 - 5.2 Uitbreidingen en specificaties van het knoop-plaatsmodel 153
 - 5.2.1 Uitbreiding met ontmoetingsfunctie – Meijers 153
 - 5.2.2 Specificatie tot vastgoedmodel – Van der Krabben en Van Rooden 154
 - 5.3 Knooppunttypologieën 155

- 5.3.1 Knooppuntenkaart van Nederland – Goudappel Coffeng 157
- 5.3.2 Stationstypologie – Van Hagen en De Bruyn 157
- 5.3.3 Overige knooppunttypologieën 158
- 5.4 Conceptuele knooppuntmodellen 159
 - 5.4.1 Concernsynergiemodel – Peek 159
 - 5.4.2 Zandlopermodel – Brand-van Tuijn 161
 - 5.4.3 Conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik – Van Uum 162
 - 5.4.4 Overige conceptuele knooppuntmodellen 163
- 5.5 Toepassingscontext 164
 - 5.5.1 Disciplinegebonden discoursen bepalen operationalisering knoop- en plaats-
waarde 164
 - 5.5.2 Van beschrijvende naar faciliterende modellen 166
- 5.6 Samenvatting en conclusie 168

- 6 Locatiesynergiemodel 173
 - 6.1 Metawaarden knooppunten 174
 - 6.1.1 Waardeschema knooppunten 174
 - 6.1.2 Centraliteit 178
 - 6.1.3 Transferkwaliteit 179
 - 6.1.4 Omgevingskwaliteit 180
 - 6.1.5 Intensiteit 183
 - 6.2 Waardecreatie knooppunten 184
 - 6.2.1 Marktmechanismen van het ruimtelijke en het transportsysteem 185
 - 6.2.2 Waardesysteem knooppunten 187
 - 6.3 Sturen op samenhang 190
 - 6.3.1 Waardering van de reis door de gebruiker 191
 - 6.3.2 Versnellen, verdichten en veraangemen 192
 - 6.3.3 Samenhang 195
 - 6.4 Locatiesynergiemodel 198
 - 6.4.1 Model van het creëren van samenhang 199
 - 6.4.2 Model van het realiseren van meerwaarde 201
 - 6.4.3 Model van het ervaren van meerwaarde 203
 - 6.4.4 Locatiesynergiemodel 206
 - 6.5 Samenvatting en conclusie 207

**DEEL III SAMENHANG UIT SAMENWERKING:
NAAR EEN PARTICIPATIEVE START 211**

- 7 Participatieve toetsing 213
 - 7.1 Methode 214
 - 7.1.1 Participatieve probleemstructurende methoden 214
 - 7.1.2 Eisen aan het locatiesynergiemodel 216
 - 7.1.3 Participatief modelleren als toetsingsmethode 220

- 7.2 Uitvoering 229
 - 7.2.1 Selectie van de participanten 229
 - 7.2.2 Participatief modelleren 231
 - 7.2.3 Bemiddelingsanalyse 233
- 7.3 Resultaten 233
 - 7.3.1 Individuele modellen 235
 - 7.3.2 Gezamenlijke modellen 235
 - 7.3.3 Plenaire discussie 247
 - 7.3.4 'Meta'-model 248
 - 7.3.5 Sociale netwerken 252
- 7.4 Samenvatting en conclusie 254

- 8 Koppelen van plan- en besluitvorming 259
 - 8.1 Planvorming 260
 - 8.1.1 Planvorming als onderdeel van het herontwikkelingsproces 260
 - 8.1.2 Ontwerpen als kernactiviteit: variëren en selecteren 261
 - 8.1.3 Planvorming in de praktijk 263
 - 8.2 Besluitvorming 265
 - 8.2.1 Besluitvorming als onderdeel van het herontwikkelingsproces 265
 - 8.2.2 Beslissen over belangen als kernactiviteit: in- en uitsluiten 267
 - 8.2.3 Besluitvorming in de praktijk 270
 - 8.3 Probleem van koppelen van plan- en besluitvorming in de initiatieffase 272
 - 8.3.1 Iteratief proces van insluiten, variëren, selecteren en uitsluiten 272
 - 8.3.2 Kingdons stromenmodel en het dilemma van Collingridge 275
 - 8.3.3 Geringe afstemming van plan- en besluitvorming in de praktijk 278
 - 8.4 Wijzen van koppelen van plan- en besluitvorming in de initiatieffase 282
 - 8.4.1 Wijzen van koppelen van plan- en besluitvorming in theorie 283
 - 8.4.2 Vergelijking van werkwijzen: naar een methode van 'verkopen' 286
 - 8.5 Samenvatting en conclusies 295

- 9 De methode van 'verknopen' 301
 - 9.1 Methode 301
 - 9.1.1 Dynamische benadering 303
 - 9.1.2 Van waarden naar attributen: participatief modelleren 306
 - 9.1.3 Van attributen naar alternatieven: participatief ontwerpen 307
 - 9.2 Uitvoering 310
 - 9.2.1 Casusselectie 310
 - 9.2.2 Individuele afspraken 313
 - 9.2.3 Plenaire bijeenkomst 315
 - 9.3 Resultaten 316
 - 9.3.1 Participatief modelleren 316
 - 9.3.2 Participatief ontwerpen 329
 - 9.3.3 Evaluatie van de dynamische benadering 337
 - 9.4 Samenvatting en conclusie 340

DEEL IV VAN CONCLUSIE TOT AANBEVELING:
NAAR DE BIJDRAGE AAN LOCATIESYNERGIE 347

- 10 Conclusies en reflecties 349
 - 10.1 Conclusies 349
 - 10.1.1 Van aanleiding tot aanpak: naar een oriëntatie op synergie 349
 - 10.1.2 Meerwaarde uit samenhang: naar een locatiesynergiemodel 352
 - 10.1.3 Samenhang uit samenwerking: naar een participatieve start met ‘verknopen’ 355
 - 10.2 Reflecties voor de wetenschap 357
 - 10.2.1 Van aanleiding tot aanpak: omgaan met politieke rationaliteit 358
 - 10.2.2 Naar een locatiesynergiemodel: omgaan met technische rationaliteit 359
 - 10.2.3 Naar een participatieve start met ‘verknopen’: omgaan met proces-rationaliteit 361
 - 10.2.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek 363
 - 10.3 Reflecties voor de praktijk 365
 - 10.3.1 Naar een oriëntatie op synergie: duurzame shareholders en gebruikers 365
 - 10.3.2 Meerwaarde uit samenhang: iteratie van plan en proces 368
 - 10.3.3 Naar een participatieve start: ontwerpen aan locatiesynergie 369

Samenvatting 373

Summary 387

Bijlage 1: Participanten toetsing locatiesynergiemodel (hoofdstuk 7),
voorjaar 2005, en toenmalige functie 399

Bijlage 2: Participanten toetsing methode van ‘verknopen’ (hoofdstuk 9),
september 2005, en toenmalige functie 399

Referenties 401

Curriculum vitae 415



Voorwoord

Tot in de negentiende eeuw was een proefschrift, en daarmee een promotieonderzoek, geen voorwaarde voor promotie. Men promoveerde louter op stellingen of thesen, die de aanleiding vormden voor een academische gedachtenwisseling over een onderwerp, en men promoveerde vaak al op de dag waarop men was afgestudeerd. Pas later werden schriftelijke toelichting en empirische toetsing of logisch bewijs toegevoegd. Deze groeiden uit tot het huidige proefschrift en de stellingen werden als ‘bijzaak’ naar een losse bijlage verplaatst.¹

Wat had ik graag in die tijd gestudeerd: geen onderzoek hoeven doen en geen boek hoeven schrijven... Maar proefschriften stonden in de zestiende en zeventiende eeuw wetenschappelijk dan ook niet in hoog aanzien. De tijden zijn veranderd en een proefschrift wordt nu gezien als het belangrijkste resultaat van een promotieonderzoek. Per jaar verschijnen er in Nederland zo’n 2500 proefschriften, ongeveer vijf procent van de jaarlijkse wetenschappelijke output.² En zo komt dit boek samen met al die andere proefschriften op de plank in menige universiteitsbibliotheek te staan. Zoals die van de Rijksuniversiteit Leiden, waar men in de loop der tijd ongeveer 600.000 proefschriften heeft verzameld, variërend van een velletje met daarop een tiental stellingen tot boekwerken van meer dan duizend pagina’s. Het oudste dateert van 1575.³

Reflectie op deze historie van promoveren heeft mij ertoe gebracht de volgende stelling te poneren:

Een ontwerpend promotieonderzoek leidt ook altijd tot een wetenschappelijke reflectie op de vooronderstellingen van de promovendus.

Ik zal in dit voorwoord deze stelling nader toelichten en als handvat gebruiken om een aantal mensen in persoon mijn dank te betuigen.

Het onderzoek dat ik heb verricht is ontwerpend onderzoek, in die zin dat het is gericht op het ingrijpen in een bestaande situatie, om deze te veranderen in een betere situatie die meer aan de wensen voldoet.⁴ Met vele anderen wil ik dat herontwikkelingsprocessen van binnenstedelijke stationslocaties soepeler gaan verlopen en betere resultaten opleveren, en ik probeer dit voor elkaar te krijgen door in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces in te grijpen. Het resultaat van dit onderzoek is in eerste instantie een ontwerp voor een ingreep in dit proces.

Ontwerpen is een andere activiteit dan de wetenschappelijke activiteiten van beschrijven, verklaren of toetsen. Het gaat bij ontwerpen niet primair om het verkrijgen van meer inzicht of begrip of om het verifiëren van een hypothese. Waarheidsvinding staat met andere woorden niet voorop, tenzij we haar inter-

1. T.M. de Jong (2005), *Opponeerbaarheid van stellingen in het promotiereglement* (Supplement bij het Promotiereglement), Commissie voor Promoties, Technische Universiteit Delft. In het Vlaams wordt een proefschrift tot op de dag van vandaag aangeduid met ‘thesis’.

2. www.darenet.nl.

3. www.ub.leidenuniv.nl.

4. H.A. Simon (1996), *The science of the artificial*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.

preteren als ‘waarheid is wat werkt’.⁵ Ontwerpend onderzoek wordt gedreven door de regulatieve cyclus: probleemstelling – diagnose – plan – ingreep – evaluatie.⁶

Ontwerpend onderzoek is een normatieve daad, waarbij vooronderstellingen van de onderzoeker een sturende rol spelen. De vooronderstellingen die aan de basis van dit onderzoek liggen, zijn de volgende. Ik denk dat er meer uit de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties zou kunnen en moeten worden gehaald. Ik heb dat ‘meer’ locatiesynergie genoemd. Daarmee neem ik ook meteen aan dat het mogelijk is om deze synergie via herontwikkeling te realiseren. Bovendien ga ik ervan uit dat herontwikkelen beter gaat als meerdere partijen vanaf het begin actief en duurzaam in het proces zijn betrokken en dat dit tevens de meeste kans op locatiesynergie biedt.

Een vooronderstelling is iets heel anders dan een hypothese, waarbij het onderzoek erop is gericht deze te verifiëren of te falsifiëren. Een vooronderstelling lijkt meer op een stelling, het uitgangspunt van het ontwerpproces. Ik onderzoek dus niet of we locatiesynergie in de werkelijkheid kunnen aantonen, maar ga na of ik aannemelijk kan maken dat de door mij ontworpen interventie in het herontwikkelingsproces bijdraagt aan een soepeler procesgang en de kans op het ontstaan van locatiesynergie vergroot. Vooronderstellingen of stellingen spelen daarmee een essentiële rol in het ontwerpend wetenschappelijk onderzoek.

Maar waar komen die vooronderstellingen nu vandaan? Ten eerste zijn ze ontstaan uit onvrede met de huidige situatie, een onvrede die alleen optreedt als je de praktijk goed kent. Aan het einde van mijn bouwkundeopleiding, tijdens een stage, en daarna in de eerste jaren van mijn promotieonderzoek, waarin ik ook werkzaam was als beleidsmedewerker portefeuillemanagement en ontwikkeling, heb ik uitgebreid kennis gemaakt met de praktijk van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Ik wil iedereen bij het toenmalige NEMEOG en het latere NS Vastgoed hiervoor bedanken. Speciale dank gaat uit naar Jo Goosens, omdat je me hebt binnengehaald, Hein van Stiphout, omdat je een fantastische mentor was, en Hans Portheine, omdat ik veel mocht meemaken ondanks mijn jeugdig bravoure. Tevens bedank ik NS Vastgoed voor de cofinanciering van de eerste jaren van het onderzoek. Terugkijkend op de combinatie van werken in de praktijk en wetenschap bedrijven concludeer ik dat deze weliswaar van bijzonder groot belang is geweest voor mijn praktijkervaring, maar dat het uiteindelijk toch geen gelukkige combinatie is vanwege het feit dat het een baan betreft die voornamelijk bestaat uit werkzaamheden met een kortere tijdshorizon dan een promotieonderzoek.

Toen ik fulltime bij de universiteit in dienst kwam, onderhield ik mijn contact met de praktijk onder meer via de eetclub van ex-NS Vastgoeders – Erik, Hein, Kees, Marc en Mark: bedankt – en de borrelclub Vervoerplanologen – Albert, Bart, Bas, Gert Jan, Paul, Peter en Mark: bedankt. Hoewel ik voor Arie van der Ent zijn ‘wetenschappie’ ben, is mijn redacteurschap bij *Real Estate Magazine*⁷ toch vooral van belang om het contact met de praktijk te houden en te verster-

5. Uitspraak van de Amerikaanse pragmatische filosoof William James, 1842–1910.

6. P.J. van Strien (1986), *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: Van Gorcum.

7. www.realestatemagazine.nl

ken. Onze reizen naar Cannes zijn daar het jaarlijkse hoogtepunt van; ze zijn gelardeerd met culinaire versnaperingen: dankjewel, ‘de la fini’.

Ten tweede heb je vooronderstellingen ideeën nodig over hoe het anders zou moeten. Deze ideeën haalde ik uit de praktijk en, misschien nog wel meer, uit de wetenschap. Twee onderzoeken mogen hierbij niet onvermeld blijven. Ten eerste heeft het promotieonderzoek van Peter Krumm⁸ mij op het spoor van synergie gezet. Peter, dankjewel, je was een geweldige collega en reisgenoot, en je bent inmiddels een (verre) vriend. Ten tweede heb ik samen met collega’s, geformeerd in de IGO-groep, onderzoek gedaan naar de herontwikkeling van het stationsgebied ’s-Hertogenbosch. Ik wil alle auteurs van het boek⁹ dat het resultaat van het onderzoek was, in het bijzonder mijn mederedactieleden Ineke, Fred en Gerard en projectleider Wout, van harte bedanken voor de wetenschappelijke inspiratie en samenwerking.

En als je dan die vooronderstellingen hebt, wat levert het onderzoek dan op aan wetenschappelijke reflectie?

Het onderzoek slaat een brug tussen twee vakgebieden: de gebiedontwikkeling en de beleidswetenschappen. Ik heb geprobeerd deze, nog steeds veelal gescheiden, werelden van inhoud en proces met elkaar te verbinden. Mijn zoektocht naar de verbindingswijze is een belangrijke reden waarom het onderzoek zo lang heeft geduurd. Ik heb de verbinding uiteindelijk gevonden in de participatieve probleemstructurende methode. Via het netwerk van XPIN¹⁰ en ISIS¹¹ kwam ik in aanraking met Felix Janszen en Jac Geurts. Op een bijeenkomst over *modelling, simulation* en *gaming*¹² gebruikte Felix de stationslocatie als voorbeeld om zijn techniek voor het maken van een stakeholderanalyse en waardepropositie te presenteren. Wij waren daar beiden enthousiast over en Felix stelde mij zijn software en de ondersteuning daarvan geheel belangeloos ter beschikking voor mijn onderzoek. Een aanbod dat ik met beide handen heb aangegrepen. Ik bedank Felix voor deze belangrijke bijdrage aan mijn onderzoek en de medewerkers van Inpaqt¹³ voor de prettige samenwerking. Annemieke Stoppelenburg,¹⁴ die betrokken was bij de organisatie van eerdergenoemde bijeenkomst, attenderde me op het werk van Jac Geurts en Jac Vennix.¹⁵ Ik trok de stoute schoenen aan en maakte een afspraak met de eerste Jac. Hij wilde me graag helpen, en hij werd uiteindelijk mijn promotor. Annemieke, bedankt voor de link die je legde: weer een bewijs dat netwerken werkt. Jac, ik ben je dankbaar voor de enthousiaste, intelligente en bovendien zeer praktische wijze waarop je mij op het goede, verbindende, spoor hebt gezet.

De participatieve methoden heb ik uitgewerkt in een interventie: het ‘verknoopen’. Om deze methode te kunnen evalueren – de laatste stap in de regulatieve cyclus – is medewerking van professionals uit de praktijk essentieel. Zonder hen blijft het luchtfietsen. Ik mag me gelukkig prijzen dat ik weinig moeite heb hoeven doen om voor mijn beide toetsingsmomenten een groep participanten bijeen te krijgen, misschien een indicatie voor de praktijkrelevantie van het

8. P.J.M.M. Krumm (1999), *Corporate real estate in multinational corporations. A comparative analysis of Dutch corporations*. Dissertatie, Nieuwegein: ARKO Publishers.
9. A.W. Bruil, F.A.M. Hobma, G.J. Peek en G. Wigmans (red.) (2004), *Integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied ’s-Hertogenbosch*, Amsterdam: Uitgeverij SUN.

10. XPIN staat voor Expertisebureau voor Innovatieve Beleidsvorming. XPIN was een kenniscentrum voor de publieke sector en is ontstaan uit de behoefte om kennis en ervaring over de gevarieerde praktijk met betrekking tot innovatieve beleidsvorming te bundelen, verbindingen te maken tussen kennis en organisaties en deze kennis naar de gehele overheidsorganisatie te laten stromen. XPIN is ingesteld door het beraad van Secretarissen-Generaal van alle departementen en het werkprogramma liep tot 1 juli 2005.

11. Instituut voor systeem-innovatie & simulatie.

12. *Nieuwe tijd, nieuwe beleids technieken in complexe bestuursituaties. Over Modelling, Simulation en Gaming*, georganiseerd door XPIN i.s.m. ISIS, ROI en Netwerkimpuls op 12 december 2003 in het Rijksopleidingsinstituut te Den Haag.

13. www.inpaqt.nl.

14. www.werkenaantalen-ten.nl.

15. J.L.A. Geurts en J.A.M. Vennix (red.) (1989), *Verkenningen in beleidsanalyse, theorie en praktijk van modelbouw en simulatie*. Zeist: Kerckebosch.

probleem dat ik heb proberen te tackelen. In de bijlagen zijn de namen van de participanten weergegeven. Ik dank hen hierbij voor hun inzet, waarbij ik bijzondere waardering uitspreek voor de medewerking die ik heb mogen ontvangen van Bouwfonds MAB te Den Haag en de gemeentelijke Projectorganisatie Stationsgebied (POS) te Utrecht.

De belangrijkste reflectie op mijn vooronderstellingen die de wetenschappelijke toetsing van de interventie heeft opgeleverd, is dat het bij het ontwerpen van een slimme manier om vertegenwoordigers van partijen die bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties betrokken zijn, te laten samenwerken, niet alleen gaat om de aanpassing van de mentale modellen van de participanten. Een beter inzicht in de samenhang tussen de waarden kan dan wel helpen bij het maken van plannen voor een synergerijke stationslocatie, voor het daadwerkelijk realiseren van synergie is meer nodig. Het gaat dan in de eerste plaats om wederzijds vertrouwen, dat de voedingsbodem is voor de benodigde moed en volharding. Mijn onderzoek ging hier niet over, maar ik zou deze ‘zachte’ factoren in een volgende opgave nadrukkelijker meenemen.

Deze reflectie heeft geleid tot de volgende stelling:

Weliswaar wordt locatiesynergie bevorderd door het sturen op samenhang tussen centraliteit, intensiteit, transferkwaliteit en omgevingskwaliteit, maar het feitelijk creëren van synergie vergt moed en volharding van de betrokkenen.

Het afronden van een promotieonderzoek is zoiets als het creëren van locatie-synergie. Ook hierbij zijn inhoudelijke zaken als vooronderstellingen en onderzoeksmethode van groot belang, maar uiteindelijk zijn veel tijd en inzet de cruciale succesfactoren. Hans, ik ben jou als mijn promotor dankbaar voor het geduld dat je met me hebt gehad, het vertrouwen dat je telkens weer in me stelde en de vrijheid waarin ik heb mogen werken. Jouw onderwijsmodule, waarin ik jarenlang studentassistent mocht zijn, heeft mij ertoe gebracht bij de universiteit te blijven, al was het maar om nog beter de ‘vraag achter de vraag’ te leren stellen.

Een promotietraject kent dalen en pieken en vrienden zijn ervoor om je in het dal te steunen en de top met je te vieren. Ik bedank hen voor beide, in het bijzonder Dennis, Chris en al mijn vrienden van de ‘Klik’.

Ik heb tot hier geprobeerd iedere persoonlijke dankbetuiging te koppelen aan de inhoud van de bijdrage die ik heb mogen ervaren. Er zijn vier personen waarvoor dit onmogelijk is, en wel omdat hun bijdrage iedere indeling overstijgt. Op de promotiezitting ben ik door hen omringd. Mijn twee paranimfen naast me, Mark van Hagen en Ellen Gehner, en mijn ouders voor me op de eerste rij.

Beste Mark, wij hebben een bijzonder productieve en inhoudelijke relatie. Productief, omdat we vanaf het jaar 2000 samen twaalf publicaties hebben geschreven, en inhoudelijk omdat we iedere keer dat we elkaar spreken, elkaar

inspireren en elkaars ideeën scherpen en naar een hoger plan brengen, met als hoogtepunten de klantwenspiramide en de drie v's. Je bent onlangs begonnen met je eigen promotieonderzoek naar de tijdsbeleving van de reiziger. Ik wens je daar alle succes bij en ik weet nu al dat ook dit promotietraject zal profiteren van regelmatige inhoudelijke discussies onder het genot van een biertje; onze wederzijdse inspiratie zal wederom tot grote hoogte stijgen. Dankjewel.

Lieve Ellen, zonder jou was dit boek er niet, of in ieder geval nog niet, geweest. Wat is het een voorrecht om iemand te hebben die de rol van 'dagelijks begeleider' in alle facetten invult: van sparring partner en redacteur tot muze en geliefde. Het is iedere dag een feest om te ervaren hoe we elkaar aanvullen en het met elkaar eens zijn. Dankjewel voor je enorme bereidwilligheid en intelligentie. Ik hoop je net zo te mogen en te kunnen bijstaan in jouw promotieonderzoek.

In de tijd dat promoties nog vooral bestonden uit een academische gedachtewisseling over een onderwerp naar aanleiding van een aantal stellingen, was het niet ongebruikelijk dat dit tot verhitte discussies leidde en op een handgemeen uitliep. De paranimfen waren er niet alleen om de promovendus met raad en daad bij te staan, maar ook om hem met hand en tand te verdedigen. Dit laatste ligt niet meer in de lijn der verwachtingen, maar ik ben ervan overtuigd dat mijn paranimfen gezamenlijk mijn gehele inhoudelijke verdediging zouden kunnen voeren. Ik kan me daarom geen beter team voorstellen. Rest mij nu nog de taak om er tijdens mijn verdediging voor te zorgen dat ze mij niet hoeven aan te vullen of, erger nog, verbeteren.

En omdat de laatsten de eersten zijn, is het laatste dankwoord aan mijn ouders. Wat moet er worden van een zoon van een moeder die precies weet hoe het moet en een vader die altijd weet hoe het niet moet? Welnu, het lijkt erop dat ik een zoon aan het worden ben die erachter probeert te komen hoe het beter moet. Pa en ma, dank voor de fantastische opvoeding en jullie vertrouwen in mijn activiteiten aan de universiteit, die in de loop der jaren steeds minder duidelijk voor jullie moeten zijn geworden. Welnu, dit boek biedt uitkomst.

Ik nodig graag eenieder uit om verder te lezen over waar ik de laatste jaren druk mee ben geweest en me druk over heb gemaakt.

Gert-Joost Peek

Den Haag, oktober 2006





genbosch



Deel I Van aanleiding tot aanpak: naar een oriëntatie op synergie

'[...] both the shape of the design and the shape and organization of the design process are essential components of a theory of design'
(Simon 1996: 130-131)

Deze studie bestaat uit vier delen. Het eerste deel gaat over de positionering van het onderzoek naar de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Preciezer, het gaat erom wat deze studie bijdraagt aan die herontwikkelingsprocessen. Wat zijn de problemen? Vanuit welk perspectief beschouw ik deze en wat zou dit moeten opleveren?

Deel I bestaat uit drie hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk worden de aanleiding voor het onderzoek, de probleemstelling en de probleemanalyse beschreven. De kern van de problematiek van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties is gelegen in de dubbele complexiteit van de opgave, namelijk zowel inhoudelijk als procesmatig. In hoofdstuk 2 wordt een perspectief op deze dubbele complexiteit ontwikkeld dat tot de doelstelling van het onderzoek leidt. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in twee hoofdvragen en de te hanteren onderzoeksmethode. In het derde hoofdstuk wordt het centrale begrip van dit onderzoek gedefinieerd op basis van literatuurstudie. Deze definitie leidt tot het onderzoeksraamwerk voor de delen II en III.

In de delen II en III worden de twee hoofdvragen beantwoord. In deel IV worden de conclusies samengevat en wordt gereflecteerd op de bijdrage van het onderzoek aan wetenschap en praktijk.



1 Inleiding

Stationslocaties staan al vele jaren in het middelpunt van de belangstelling. Of het nu gaat om duurzame mobiliteit, binnenstedelijke herstructurering of versterking van de economische structuur, de binnenstedelijke stationslocatie wordt gezien als onderdeel van het probleem, van de oplossing of van beide. Voor nagenoeg alle stationsomgevingen van middelgrote en grote steden in Nederland zijn plannen in de maak of al gemaakt. De uitvoering van veel plannen laat echter op zich wachten: ze zijn ambitieus en blijken niet realiseerbaar. Dit valt te verklaren uit het feit dat er veel partijen bij zijn betrokken, die alle hun belangen verdedigen en hoge verwachtingen hebben van de locatie.

Een veelgehoorde suggestie voor een oplossing is dan ook het beperken van het aantal partijen: 'hoe minder zielen, hoe meer vreugd' (Noordanus z.j.: 137). Dit is volgens de moderne bestuurskunde niet de oplossing (zie onder andere Geurts 1993; Pröpper en Steenbeek 1999; De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld 2002; Teisman 2005). Niet alleen zijn al die partijen nodig voor de realisatie van de plannen, maar zij brengen tevens hun ambities mee, en die zijn nodig om tot een plan te komen dat maatschappelijk aanvaardbaar is, een plan dat kan beantwoorden aan de verwachtingen vanuit het oogpunt van duurzaamheid, economie, leefbaarheid en cultuur. Een plan dat in de woorden van Teisman voldoende is 'verrijkt' (Teisman 1997: 19).

Het probleem van de trage uitvoering ligt mijns inziens in de wijze waarop men omgaat met de doelen en belangen van de partijen. Deze worden gestapeld tot een torenhoog ambitieniveau, dat door de participanten financieel niet kan worden opgebracht en dat louter lijkt te beantwoorden aan de fascinaties van de ontwerpers. Ik ga uit van een andere aanpak. Doelen van partijen kunnen niet zomaar bij elkaar worden opgeteld. Zij moeten in hun onderlinge samenhang worden bekeken, zodat duidelijk wordt hoe planonderdelen op positieve wijze van belang kunnen zijn voor de betrokken partijen. Een oriëntatie op deze synergiemogelijkheden is de basis voor een realistische planvorming. Dit heeft een gunstige invloed op de kwaliteit van het plan, omdat het partijen uitdaagt zich te oriënteren op extra opbrengsten. Toekomstige opbrengsten bepalen immers de huidige investeringen. Vroegtijdige betrokkenheid van partijen wier belang zich uitstrekt tot in de gebruiksfase van de herontwikkeling, is daarom essentieel. Deze diagnose en oplossingsrichting voor het onderzoek worden in dit hoofdstuk nader toegelicht en onderbouwd.

Dit eerste hoofdstuk bestaat uit zes paragrafen. In de eerste paragraaf wordt de aanleiding voor het onderzoek beschreven: de lange en moeizame totstandkoming van herontwikkelingen van binnenstedelijke stationslocaties. In de tweede paragraaf wordt de probleemstelling geformuleerd en toegelicht. Deze wordt in de derde paragraaf geanalyseerd via de begrippen binnenstedelijke

stationslocatie, herontwikkeling en synergiemogelijkheden. In de vierde paragraaf wordt de wetenschappelijke probleemstelling voor het onderzoek geformuleerd, die wordt uitgewerkt in een drietal aanknopingspunten voor de onderzoeksopzet in paragraaf vijf. Dit leidt uiteindelijk tot de formulering van de oplossingsrichting in de zesde en laatste paragraaf.

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is de lange en moeizame initiatieffase van de herontwikkeling van veel binnenstedelijke stationslocaties. Dit betekent uitstel van maatschappelijk gewenste ingrepen in deze locaties en verspilling van tijd en geld.

1.1.1 Veel plannen, nog weinig resultaten

De herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties is een wijdverbreid verschijnsel. Voor nagenoeg alle grote binnenstedelijke stations in ons land bestaan minder of meer uitgewerkte plannen voor herontwikkeling. Behalve voor de zes sleutelprojecten – Amsterdam Zuidas, Rotterdam Centraal, Den Haag Nieuw Centraal, Utrecht Centraal, Arnhem Centraal en Breda Stationskwartier – bestaan ook voor de volgende 24 van de 33 stations met meer dan 15.000 in- en uitstappers per dag in 2004–2005 grotere of kleinere herontwikkelingsplannen, al dan niet in uitvoering: Amsterdam Centraal, Leiden Centraal, Eindhoven, 's-Hertogenbosch, Amsterdam Sloterdijk, Haarlem, Nijmegen, Den Haag Hollands Spoor, Amersfoort, Zwolle, Groningen, Delft, Duivendrecht, Hilversum, Alkmaar, Dordrecht, Amsterdam Amstel, Almere Centrum, Gouda, Maastricht, Leeuwarden, Ede-Wageningen, Zaandam en Apeldoorn. Tevens zijn er herontwikkelingsplannen voor de volgende binnenstedelijke stationslocaties met meer dan 5000 in- en uitstappers per dag in 2004–2005: Schiedam Centrum, Hoorn, Hengelo, Zutphen, Woerden, Heerlen, Weesp, Amsterdam Lelylaan, Houten, Alphen aan den Rijn, Driebergen-Zeist, Almelo, Amsterdam Bijlmer, Rijswijk, Goes, Weert, Helmond, Voorburg, Heemstede-Aerdenhout, Harderwijk, Vlaardingen Oost, Den Helder, Kampen en Middelburg. En dan zijn er nog grote binnenstedelijke emplacementen in Amersfoort, Haarlem, Tilburg en Utrecht die in de loop van de komende decennia voor herontwikkeling in aanmerking zullen komen.

Samen vormen deze plannen een groot deel van de binnenstedelijke herontwikkelingsopgaven in Nederland. Het gaat hierbij om grote investeringsvolumes en programma's. Figuur 1.1 laat het ontwikkelvolume en de investeringsbijdrage van het rijk in de zes Nieuwe Sleutelprojecten zien; de laatste bedraagt in totaal bijna 1,5 miljard euro. De totale investering (publiek, privaat) in openbaar gebied en OV-terminal bedraagt naar schatting 4 miljard euro. De investeringen in vastgoed door private partijen zijn een veelvoud hiervan (Ministerie van VROM 2003: 7-8).

programma in m ²	Amsterdam Zuidas	Rotterdam Centraal	Den Haag Nieuw Centraal	Utrecht Centraal	Arnhem Centraal	Breda Stationskwartier	totaal
kantoren	985.000	183.000	114.500	178.500	80.000	117.000	1.658.000
woningen	1.000.000	84.000	53.000	247.400	7.000	74.000	1.465.400
voorzieningen	320.000	19.000	132.000	145.400	5.900	14.500	636.800
totaal m ²	2.362.000	220.000	299.500	571.300	97.000	205.000	3.760.200
plangebied	225 ha.	20 ha.	16 ha.	100 ha.	24 ha.	12,6 ha.	397,6 ha.
rijksbijdrage x 1.000.000	653 €	215 €	130 €	307 €	84 €	62 €	1.435 €
initiatief	1994	1995	1996	1986	1989	1998	
start bouw	bouw buiten plan	2005	2004	2007	1997	2006	
realisatie	2030	2020	2011	2017	2011	2015	

Over de resultaten van de sleutelprojecten is nog weinig te zeggen. Behalve in Arnhem en op de Zuidas is de bouw nog maar net of nog niet gestart. Dit geldt overigens voor veel van de locaties. Zelfs in steden waar al tien jaar geleden nieuwe stations werden gebouwd, zoals in Leiden (1996) en Amersfoort (1997), is de directe omgeving van het station nog steeds niet geheel herontwikkeld. Zo is in Leiden wel de gehele verkeerssituatie rondom het station aangepast en is er een autotunnel onder het stationsplein aangelegd, maar de vastgoedontwikkeling is tot nu toe blijven steken bij de bouw van een tweetal kantoorgebouwen en een woontoren en de sloop van enkele oude panden. Een uitzondering is 's-Hertogenbosch, waar de herontwikkeling van de stationslocatie grotendeels is gerealiseerd. Figuur 1.2 toont het ontwikkelvolume en de totale investering in het stationsgebied 's-Hertogenbosch.

Figuur 1.1 Programma, plangebied, rijksbijdrage en tijdsperiode van de zes Nieuwe Sleutelprojecten, peiljaar 2006 (Ministerie van VROM 2003, 2006; Bertolini en Spit 1998; Kooijman en Wigmans 2003).

programma	Stationsgebied 's-Hertogenbosch
kantoren m ²	211.600
woningen aantal	1.200
voorzieningen m ²	45.800
plangebied	27,7 ha.
totale investeringen x 1.000.000	1.000 €
initiatief	1985
start bouw	1994
realisatie	2010

Figuur 1.2 Programma, plangebied, investering en tijdsperiode stationsgebied 's-Hertogenbosch, peiljaar 2003 (Bruil e.a. 2004).

Dit korte overzicht van herontwikkelingsopgaven van binnenstedelijke stationslocaties geeft een indicatie van het belang van deze opgaven in de ruimtelijke ordening van Nederland.

1.1.2 Moeizame en langdurige planvorming

Het herontwikkelen van een binnenstedelijke stationslocatie kost veel tijd. Dit heeft te maken met de veelheid van bouwactiviteiten en de onderlinge afstemming, maar belangrijker nog is de lange duur van de planvorming. Uit de figuren

1.1 en 1.2 blijkt dat tussen het initiatief en de start van de eerste onderdelen van het project ongeveer acht jaar liggen. Uitzonderingen zijn Rotterdam Centraal en Utrecht, waar het respectievelijk tien jaar en zelfs meer dan twintig jaar heeft geduurd voordat er wordt gebouwd.

Het duurt blijkbaar erg lang om tot overeenstemming te komen. Bovendien verloopt de planvorming buitengewoon grillig. Veel van de genoemde plannen zijn een her- of doorstart van eerdere planinitiatieven. Het meest extreme voorbeeld is de herontwikkeling van het Utrechtse stationsgebied, waarin tot nu toe vier maal sprake is geweest van een her- of doorstart, telkens in een andere samenwerkingsvorm tussen de gemeente, NS en andere partijen, onder andere van het roemruchte Utrecht Centrum Project (UCP). In het jaar 2000 was dit UCP inzet van tussentijdse gemeenteraadsverkiezingen en verdween het plan van tafel. Vervolgens werd op 15 mei 2002 een referendum gehouden, waarbij tussen twee nieuwe planvarianten kon worden gekozen; dit gebeurde om het vertrouwen van de bevolking in de aanpak van het gebied te herwinnen (Bertolini en Spit 1998: 100; Verbart 2004).

Andere voorbeelden van de grilligheid van de planvorming zijn de beruchte ondergang van de Amsterdamse Waterfront Maatschappij, opgericht begin jaren negentig voor de herontwikkeling van de IJ-oeveren rond station Amsterdam Centraal, het massale verzet tegen het ambitieuze 'centrumplan' voor de Amersfoortse stationslocatie en de ommezwaai van de gemeente Rotterdam met betrekking tot het masterplan 'Rotterdam Centraal' na de gemeenteraadsverkiezingen in het jaar 2002 (Verbart 2004: 16).

De voorbeelden tonen aan dat de fasen die aan de realisatie van de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie voorafgaan, moeizaam verlopen en veel tijd vergen. Dit wordt algemeen als een probleem ervaren. In 2003 verschenen in landelijke vakbladen koppen als 'Trage besluitvorming breekt Nederland op' (Van der Kooij en Schouwstra 2003) en 'Stations houden tempo HSL-trein amper bij' (Van Til 2003), op het moment dat duidelijk werd dat de vernieuwing van de stations aan de hogesnelheidslijn niet op tijd klaar zou zijn. De lange planvorming leidt niet alleen tot het opschuiven van de realisatie, maar vergt ook de inzet van veel middelen, in termen van tijd en geld, maar ook in termen van plannen die niet worden uitgevoerd.

1.1.3 Ambitieuze plannen

Dat herontwikkelingsplannen moeilijk tot realisatie komen, heeft voor een deel te maken met de economische omstandigheden. Zeker wanneer de haalbaarheid van een plan zwaar leunt op de realisatie van kantoren, is deze afhankelijk van de dynamiek van de vastgoedmarkt (Bertolini en Spit 1998: 210-216; Koppenjan en Van Ham 2002b: 447). Maar een andere belangrijke oorzaak wordt gezien in de stapeling van doelen die via het plan moeten worden verwezenlijkt. 'In verschillende stationsgebieden zijn de afgelopen jaren ambitieuze concepten ontwikkeld waarbij het openbaar vervoer gebundeld en gestapeld wordt, de leefbaarheid moet worden bevorderd en men de economische potenties wil benutten,

en [...] daar loopt men aan tegen tekortschietende middelen' (Verbart 2004: 246). Ik beschouw een plan als ambitieus, wanneer het aan veel verschillende doelen van partijen dient bij te dragen.

De hoge ambities voor stationslocaties zijn door de rijksoverheid ingezet met de *Vierde Nota Ruimtelijke Ordening*, waarin de ontwikkeling van deze locaties werd gezien als een belangrijk wapen in de strijd tegen onnodige automobiliteit en voor stedelijke vernieuwing (Ministerie van VROM 1988). De ambities zijn sinds het verschijnen van deze nota alleen maar gegroeid, met als summum de doelen die momenteel aan Nieuwe Sleutelprojecten worden gesteld. Deze 'Pieken in de Delta' moeten een 'krachtige impuls' geven aan de versterking van 'de (inter)nationale concurrentiepositie en de economische positie van de stedelijke regio's', een 'hoogwaardige bereikbaarheid' en 'toplocaties voor wonen, werken en voorzieningen' realiseren en de 'kwaliteit, leefbaarheid en sociale veiligheid van steden' versterken (Ministerie van VROM 2006). De ambities op rijksniveau stralen af op de lokale overheid (Zoete 1997). Gemeenten formuleren in nota's over de herontwikkeling van hun binnenstedelijke stationslocatie al even hoge ambities. Zij zien het als een kans om een gat in de stad te vullen, de spoorbarrière te doorbreken, het netwerk van lokaal openbaar vervoer te verbeteren, een aantrekkelijke locatie aan de kantorenmarkt toe te voegen en, bij gemeentelijk grondeigendom op de stationslocatie, grondopbrengsten te genereren; bovenal wil men een aangename entree naar het stadscentrum creëren (Peek 2002, 2003; zie bijvoorbeeld ook Gemeente 's-Hertogenbosch 1992).

Omdat geen van de binnenstedelijke stationslocaties nog geheel is gerealiseerd, is nog niet vast te stellen of de plannen beantwoorden aan de ambities. Onderzoek naar de herontwikkeling van het stationsgebied 's-Hertogenbosch duidt erop dat we daar van een succes mogen spreken (Hobma 2004b), maar of men er echt in is geslaagd het gebied een onderdeel van de binnenstad te laten worden, zal pas over een groot aantal jaren blijken.

1.2 Maatschappelijke probleemstelling

De herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties is een belangrijke opgave in de Nederlandse ruimtelijke ordening. Het lijkt erop dat de locaties kunnen beantwoorden aan een aanzienlijk deel van de binnenstedelijke ruimte-vraag, en met de ontwikkeling ervan is veel geld gemoeid. De projecten worden gekenmerkt door een moeizame en langdurige planvorming. Een oorzaak hiervan is de stapeling van doelen waaraan deze projecten dienen bij te dragen; er kan dus worden gesproken over ambitieuze plannen. Deze analyse leidt tot de volgende maatschappelijke probleemstelling:

De herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties is een moeizaam en langdurig proces. Een belangrijke oorzaak daarvan ligt in de initiatieffase, waarin de stapeling van doelen leidt tot ambitieuze, niet-realiseerbare plannen.

1.3 Probleemanalyse

Bovenstaande maatschappelijke probleemstelling vormde de aanleiding voor deze studie; ze toont tevens de maatschappelijke relevantie ervan aan. Die ligt in de mate waarin het onderzoek een lacune in de kennis aantoont en invult. Via de volgende probleemanalyse kom ik tot de wetenschappelijke probleemstelling voor het onderzoek.

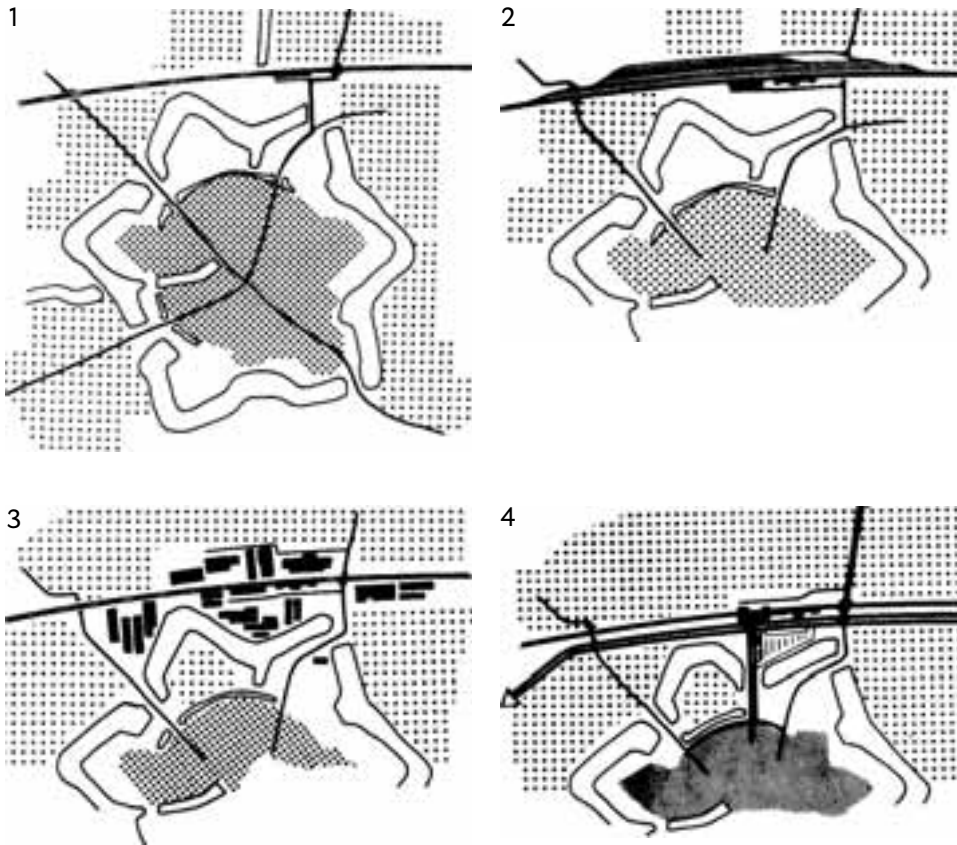
1.3.1 Binnenstedelijke stationslocatie

De aanleiding voor de herontwikkelingsopgave valt te begrijpen vanuit de historie van de binnenstedelijke stationslocatie. Deze begon in de eerste helft van de negentiende eeuw, toen veel steden hun vestingwerken slechtten en met grootschalige stadsuitleg begonnen. De ruimte aan de rand van de stad die ontstond na het verwijderen van de vestingwerken, bleek een ideale plek om een spoorweg aan te leggen. Hier verreezen dan ook de stations: tussen stadscentrum en stadsuitleg, vaak tegelijk met een klein stationsbuurtje. De voorkant van het station kwam richting de binnenstad te liggen, zo mogelijk nabij een weg naar het centrum.

Rondom het station ontstonden allerlei activiteiten. Aan de achterkant van het station vestigden zich fabrieken en andere grootschalige bedrijfsfuncties, waarvoor in de binnenstad geen plaats was. Een emplacement bood ruimte voor het opstellen en onderhouden van spoormaterieel en voor op- en overslag van kolen en fabrieksmateriaal van de nabij gevestigde bedrijven. In sommige steden ontwikkelde de as tussen station en stadscentrum zich tot een belangrijke straat voor winkels, kantoren en horecagelegenheden.

Met de groei van het autogebruik in de jaren zeventig van de vorige eeuw werd de rol van het station voor de ontwikkeling van de stad steeds minder belangrijk. De stadsuitbreidingen groeiden van het station af. Het belang van het rangeerterrein nam af door de toename van het wegtransport. Om deze reden en vanwege de beperkte uitbreidingsmogelijkheden verhuisden veel van de initiële bedrijven naar bedrijventerreinen aan de nieuwe rand van de stad. Hun plek werd ingenomen door marginale, laagwaardige bedrijven die voor meer vervuiling zorgden. Er ontstond leegstand, gebouwen en voorzieningen werden slecht onderhouden en de openbare ruimte werd oneigenlijk gebruikt. In veel steden werd aan de stadszijde van het station een rondweg om het centrum aangelegd. Hiermee ontstond een barrière tussen station en stadscentrum. Dit kwam de Stationsweg, zoals de verbinding tussen station en stadscentrum vaak heet, niet ten goede (Zandvoort 1984: 12-15).

Het ontstane extensieve en laagwaardige gebruik van de locaties, gekoppeld aan de ligging nabij het stadscentrum, maakt stationslocaties vanaf de jaren 1980 interessant voor herontwikkeling. De historische ontwikkeling van de locaties heeft echter ook gevolgen die herontwikkelingsinitiatieven kunnen belemmeren, zoals versplintering van het grondeigendom en problemen met de sociale veiligheid. Rondom een aantal stations vinden drugshandel, straatprostitutie en andere louche zaken plaats. De industriële bedrijvigheid heeft in veel gevallen



Figuur 1.3 De ontwikkeling van de binnenstedelijke stationslocatie van het begin van de negentiende eeuw tot en met de jaren tachtig van de twintigste eeuw (bewerking van Zandvoort 1984: 14).

1. Tracé spoorlijn en corridor
2. Rangeerterrein
3. Bebouwing waarvoor in de binnenstad geen plaats is
4. Auto-ontsluiting binnenstad

geleid tot bodemvervuiling. Ook milieuregelgeving ten aanzien van geluid en de veiligheid in het geval van vervoer van gevaarlijke stoffen beperkt de herontwikkelingsmogelijkheden.

1.3.2 Herontwikkeling

De herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie kan worden opgevat als een vorm van integrale gebiedsontwikkeling. Onder integrale gebiedsontwikkeling vallen opgaven die leiden tot een fysieke en functionele verandering van een (stedelijk) gebied, waarbij de mate van integraliteit wordt bepaald door de mate waarin het bestaande wordt veranderd en waarin diverse ruimtelijke schaalniveaus, wijzigingen van eigendomsverhoudingen, randvoorwaarden en expertise uit verschillende beleidssectoren, belangen van betrokken partijen, fysiek-ruimtelijke aspecten en technische, juridische, politieke, economische, demografische, ecologische en sociaal-culturele voorwaarden met elkaar in verband worden gebracht en als één opgave worden opgepakt (Bruil e.a. 2004: 397). Integrale gebiedsontwikkeling is te vergelijken met een openhartoperatie, een zware ingreep waarbij de patiënt wel in leven moet blijven. Essentieel bij een dergelijke gebiedsontwikkeling is het intact blijven van de stedelijke infrastructuur, zowel boven- als ondergronds; die wordt vergeleken met de 'zenuwbanen en knopen die bepalend zijn voor de interne fysieke communicatie van de patiënt' en mag tijdens de operatie geen schade oplopen (Louw en Van der Toorn-Vrijthoff 2002: 15-16).

Een gebiedsontwikkelingsproces is in te delen in vier fasen: initiatief, voorbereiding, uitvoering en gebruik. De eerste drie fasen hebben betrekking op de ontwikkeling van de locatie en de laatste op de exploitatie ervan. In de literatuur zijn vele varianten op deze fasering te vinden, die voornamelijk verschillen in de verdeling in subfasen (Kolpron Consultants 1998; Spaans 2000; Fukken, Van de Plas en Visser 2000; WRR 1994, in: Koppenjan en Van Ham 2002a: 22; Van 't Verlaat 2003; Kenniscentrum PPS, Akro Consult en Instituut voor Bouwrecht 2004a). Kenmerkend voor het gebiedsontwikkelingsproces is het cyclische karakter ervan: terwijl de gebouwde omgeving wordt gebruikt, veranderen de eisen die eraan worden gesteld. Bovendien veroudert de gebouwde omgeving, waardoor initiatieven voor herontwikkeling ontstaan. In de praktijk zullen de vier fasen elkaar niet slechts sequentieel opvolgen, maar zal er sprake zijn van veelal parallelle trajecten, waarbij verschillende delen van een gebied zich in verschillende fasen bevinden. Ik licht de vier fasen kort toe.

In de initiatieffase leggen de initiatiefnemers de ambities voor de gebiedsontwikkeling vast in een visie en proberen partijen via grondverwerving een positie in het proces te verwerven. In de voorbereidings- of planvormingsfase worden de voorbereidingen voor de realisatie van de ruimtelijke ingreep getroffen. De visie wordt vertaald in een ruimtelijk-functioneel ontwerp. Ontwerp- en haalbaarheidsstudies gaan hierbij hand in hand. Behalve de initiatiefnemers is bij deze fase vaak een groot aantal adviseurs betrokken. Parallel aan het planvormingsproces verloopt een planologisch-juridisch traject in de vorm van een bestemmingsplanprocedure. In de uitvoerings- of realisatiefase gaat het om grond- en opstalontwikkeling. Enerzijds kan grondontwikkeling worden begrepen als een locatieontwikkeling, waarbij de nadruk ligt op de grondexploitatie; in het algemeen begint de locatieontwikkeling reeds vóór de uitvoeringsfase en vormt dan het meest risicovolle onderdeel van de gebiedsontwikkeling door de vaak lange duur en de grote marktafhankelijkheid (Kooijman en Wigmans 2001: 309). Anderzijds kan de grondontwikkeling worden geïnterpreteerd als het bouw- en woonrijp maken, taken die traditioneel bij de gemeente liggen. Bij de opstalontwikkeling staat de bouwexploitatie centraal. Deze komt voornamelijk voor rekening van private partijen. Net als de locatieontwikkeling is deze fase sterk afhankelijk van de markt. Vaak wordt de eis gesteld dat een deel van de opstal voorverhuurd dient te zijn voordat met de bouw mag worden begonnen. Voor de opstalontwikkeling kunnen de betrokken partijen worden uitgebreid met projectontwikkelaars en beleggers die niet bij de locatieontwikkeling waren betrokken (ibidem: 309). Na de realisatie breekt de gebruiksfase aan, waarin de opstallen en de inrichting van de openbare ruimte door de eigenaren worden geëxploiteerd. De exploitatie, het beheer en het onderhoud van de opstallen zijn vaak in handen van private eigenaren en/of gebruikers, die deze taken veelal uitbesteden aan derden. De overheid is meestal verantwoordelijk voor het beheer en het onderhoud van de openbare ruimte. In de gebruiks- of exploitatiefase kan ten slotte aanleiding ontstaan om wederom tot herontwikkeling over te gaan. Hiermee belandt men opnieuw in een initiatieffase van het proces.

Uit deze beschrijving van het gebiedsontwikkelingsproces blijkt dat er verschillende partijen bij betrokken zijn. Bij een binnenstedelijke stationslocatie zijn dat er zelfs bijzonder veel. Oorzaken hiervan zijn de lokale uitgangssituatie, de opgave en de wet- en regelgeving. Allereerst worden binnenstedelijke locaties gekenmerkt door vaak bijzonder ‘onoverzichtelijk en complex’ gedeeld eigendom van grond en opstallen en een groot aantal verschillende exploitanten en gebruikers, zowel van het vastgoed als van de infrastructuur (Daamen 2005: 31). Ten tweede leidt het integrale karakter van de herontwikkeling tot de betrokkenheid van overheidsdepartementen en private actoren uit verschillende sectoren, zeker wanneer er wordt gestreefd naar ‘functiemenging’ (Spaans 2000: 15). Ten derde geeft de Nederlandse wet- en regelgeving de overheid een leidende rol in de ruimtelijke ordening, zorgt ze voor een centrale rol van de gemeente in gebiedsontwikkelingsprocessen en verzekert ze zich van de inbreng van allerlei maatschappelijke en individuele belangen via inspraakprocedures (Adriaansens, Mendel en Wessel 1992: 182-188).

Een partij heeft een belang bij de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie wanneer de transformatie van de locatie bijdraagt aan de doelen van deze partij of wanneer de transformatie het realiseren van deze doelen bedreigt en men daarom de herontwikkeling wil veranderen, uitstellen of afstellen. Belangen zijn onder te verdelen in publieke en private belangen. Publieke belangen worden behartigd door de overheden voor de verschillende schaalniveaus (rijk, provincie en [deel]gemeente), die daartoe op democratische wijze zijn gelegitimeerd. Private belangen worden behartigd door bedrijven, belangenorganisaties en individuele burgers. Deze deelbelangen zijn vaak van financiële aard, afgeleid van doelen als winst en continuïteit, maar kunnen ook ideëel zijn. Om belangen te kunnen behartigen dienen partijen bij de herontwikkeling betrokken te zijn.

Iedere betrokken partij vertegenwoordigt niet alleen één of meer van haar doel afgeleide belangen, maar beschikt ook over middelen om die belangen bij de herontwikkeling te behartigen. Geen enkele partij heeft echter alle middelen voor het realiseren van de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie in handen. Dit betekent dat de partijen voor het realiseren van hun doelen afhankelijk zijn van de inzet van anderen (Spaans 2000: 40; Klijn, Van Bueren en Koppenjan 2002: 53). De onderlinge afhankelijkheid richt zich niet alleen op productiemiddelen als geld, menskracht, kennis, informatie en grond, maar ook op politiek-bestuurlijke factoren en juridische instrumenten, zoals autoriteit, opdrachtgeverschap, commitment en legitimatie (Teisman 1992: 45; Spaans 2000: 40-41; Daamen 2005: 41).

Verbart (2004: 85-86) vat deze middelen samen onder de noemers ‘investeringen’ en ‘toestemming’. Toestemming handelt over de inzet van autoriteit, via publiekrechtelijke regels en bevoegdheden en privaatrechtelijke afspraken, juridische en maatschappelijke legitimatie en commitment in de vorm van politieke steun. Toestemming maakt de weg vrij voor herontwikkeling, maar brengt deze nog niet tot stand. Daarvoor zullen partijen investeringen moeten doen. Figuur

1.4 geeft een indicatieve lijst van de partijen die bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties zijn betrokken, ingedeeld naar belang en middelen.

Veelal worden de partijen onderscheiden in stake- en shareholders. Over het algemeen wordt een stakeholder gedefinieerd als ‘een belanghebbende die “stakes” (belangen) te verdedigen heeft bij een beleidsprobleem en/of mogelijke oplossingen. Stakeholders zijn personen die door positieve of negatieve effecten van voorgestelde plannen geraakt kunnen worden’ (Edelenbos 2000: 103, verwijzend naar Ackoff 1974; Mitroff en Mason 1981: 77). ‘Shareholders zijn actoren die eigendommen te verdedigen hebben, terwijl stakeholders belangen in de brede zin van het woord behartigen’ (Edelenbos 2000: 104). Bij deze definities wordt alleen gekeken naar de aard van de belangen. Vanuit mijn oriëntatie op de realisatie van projecten wil ik stake- en shareholders echter definiëren op basis van de middelen die de partijen ter beschikking hebben. Derhalve is een stakeholder een partij die toestemming aan de ontwikkeling kan verlenen. Een shareholder is een stakeholder die bovendien kan investeren in de ontwikkeling. Deze definities betekenen dat partijen met een belang, maar zonder middel, niet als stake- of shareholder worden gezien. In de praktijk zullen deze partijen of personen in onze democratische rechtstaat, die de inbreng van allerlei maatschappelijke en individuele belangen via inspraakprocedures verzekert, niet

middelen	belang	
	<i>publiek</i>	<i>privaat</i>
<i>investeringen</i>	shareholders – overheden <ul style="list-style-type: none"> • Burgemeester & Wethouders (grondbedrijf, stadsontwikkeling, verkeer en vervoer) • ProRail (nieuwbouw, onderhoud) • Ministerie van VROM • Ministerie van V&W (RWS) • Ministerie van BiZa • Commissie Europese Unie 	shareholders – bedrijven, belangenorganisaties, burgers <ul style="list-style-type: none"> • beleggers • projectontwikkelaars • NS (Reizigers, Vastgoed, Stations) • financiers • bouwondernemingen • woningbouwcorporaties • makelaars • ontwerpers en adviseurs • toekomstige exploitanten/huurders
<i>toestemming</i>	stakeholders – overheden <ul style="list-style-type: none"> • gemeenteraad • Gedeputeerde Staten • Tweede Kamer • Europees Parlement • ProRail (spoorveiligheid, capaciteitstoedeling) • Ministerie van BiZa • Commissie Europese Unie 	stakeholders – bedrijven, belangenorganisaties, burgers <ul style="list-style-type: none"> • grondeigenaren • huidige exploitanten/huurders • omwonenden • reizigers/overige individuele gebruikers • lokale openbaarvervoerondernemingen • Kamer van Koophandel • belangenorganisaties in Locov (Rover, Fietsersbond, ANWB, Consumentenbond, Chronisch Zieken- en Gehandicaptenraad, Ouderenbond CSO) • Milieudefensie

Figuur 1.4 Overzicht van bij herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties betrokken partijen naar belang en inzet van middelen.

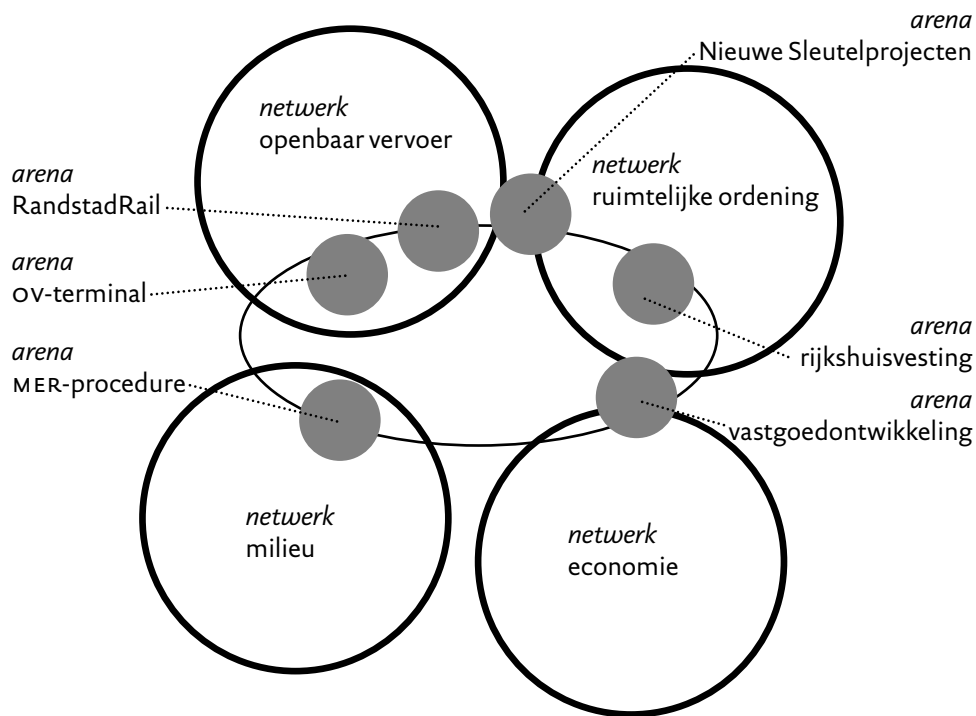
of nauwelijks bestaan. Figuur 1.4 geeft een overzicht van de partijen die bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties zijn betrokken, ingedeeld volgens deze laatste definities. Met dit overzicht pretendeer ik niet volledig te zijn.

Bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties zijn dus veel partijen betrokken, die elk andere belangen hebben bij het veranderen of juist bij het handhaven van de huidige situatie en elk over verschillende middelen beschikken die nodig zijn voor de herontwikkeling. Bovendien verschillen de partijen in de positie die zij ten opzichte van de herontwikkeling innemen.

Ieder van de betrokken partijen neemt deel in verschillende netwerken met een eigen historie en eigen omgangsregels en opvattingen (Teisman 1992: 76). Te denken valt aan netwerken op het gebied van het openbaar vervoer, waarin het ministerie van Verkeer en Waterstaat, provincies, vervoersregio's, vervoerders, gemeenten en reizigersorganisaties deelnemen, of op het gebied van de ruimtelijke ordening. Een netwerk bestaat uit langdurige relaties tussen partijen, en het vormt de omgeving waarin deze opereren. Wanneer partijen binnen het netwerk interacties aangaan over een concreet initiatief, zoals de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie, dan vormt zich een arena (Teisman 1992: 61-62).

Ten aanzien van het initiatief tot herontwikkeling vinden er tegelijkertijd interactie en besluitvorming plaats, in verschillende arena's. De besluitvorming krijgt zo een gefragmenteerd karakter en is niet meer centraal aan te sturen. Als voorbeeld kan het sleutelproject Den Haag Nieuw Centraal gelden, dat medio 2003 minstens zes arena's omvat, die op hun beurt behoren tot één of meerdere van vier verschillende netwerken. Dit is schematisch weergegeven in figuur 1.5. Sommige actoren spelen tegelijkertijd in meerdere arena's een rol, andere maar in een enkele. De rol die een actor speelt verschilt per arena. Teisman (1992: 63-64) onderscheidt negen mogelijke rollen. In het Haagse voorbeeld acteert de gemeente in alle zes de arena's; zij is bijvoorbeeld initiator van de arena's OV-terminal en Vastgoedontwikkeling en speelt de rol van supporter in de arena Nieuwe Sleutelprojecten.

De onderlinge afhankelijkheid betekent dat partijen moeten samenwerken om de herontwikkeling van de grond te krijgen. Hierbij wordt steeds vaker afgeweken van de traditionele scheiding tussen taken van publieke partijen, gericht op het vaststellen van het bestemmingsplan, en taken van private partijen, gericht op het realiseren van de vastgestelde bestemmingen (Hobma 2004a: 280). Men zoekt naar allerlei mogelijke vormen van publiek-private samenwerking (PPS; zie onder andere Van Ham en Koppenjan 2002; Bult-Spiering 2003; Bruil e.a. 2004). Publiek-private samenwerking bij de herontwikkeling van stationslocaties wordt bemoeilijkt door het grote aandeel dat infrastructurele werken erbij innemen. Infrastructuurontwikkeling vindt – in tegenstelling tot vastgoedontwikkeling – nagenoeg geheel plaats binnen het domein van publieke netwerken en volgt hierbij een traject dat zijn eigen dynamiek kent in een arena die slechts losjes met de lokale procesgang is verbonden en zich hier ook weinig



Figuur 1.5 Institutionele setting van het Sleutelproject Den Haag Nieuw Centraal, medio 2003 (gebaseerd op Daamen 2005: 133-151 [gegevens] en Klijn, Van Bueren en Koppenjan 2000: 19 [model]).

aan gelegen laat liggen (Bertolini en Spit 1998: 215). Tegelijkertijd is zekerheid ten aanzien van de investeringen in infrastructuur een belangrijke voorwaarde voor de vastgoedontwikkeling. Daamen (2005: 171) constateert 'dat met name de aanleg of aanpassing van voorzieningen voor het openbaar vervoer de samenwerking tussen publiek en privaat niet bevordert'. Vaak wordt dan ook gesteld dat publiek-publieke samenwerking een voorwaarde is voor publiek-private samenwerking (Kenniscentrum PPS, Akro Consult en Instituut voor Bouwrecht 2004b: 15).

Uit het voorgaande mogen we concluderen dat het bereiken van samenwerking bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties niet eenvoudig is en daarom veel tijd kost. Deze tijdsduur bemoeilijkt echter ook weer de samenwerking. Niet alleen zullen gedurende de herontwikkeling economische en politieke omstandigheden veranderen, maar deze veranderingen zullen ook invloed hebben op de opstelling van de partijen in het proces. Doelen van partijen veranderen, wat kan betekenen dat belangrijke partijen uitstappen en het herontwikkelingsproces een aantal fasen wordt teruggeworpen (Klijn en Teisman 2002: 49). Ook vinden er voortdurend partiële investeringen plaats, die weer gevolgen hebben voor de planvorming. Dit alles draagt bij aan de complexiteit van het herontwikkelingsproces van binnenstedelijke stationslocaties en leidt ertoe dat deze processen in de praktijk veelal met horten en stoten verlopen en dus een sterk iteratief karakter hebben.

1.3.3 Synergiemogelijkheden

De betrokkenheid van veel partijen, gecombineerd met het feit dat het gaat om een ingreep in bestaand stedelijk weefsel dat ondertussen moet blijven functioneren, maakt de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties bijzonder complex. Deze complexiteit zorgt ervoor dat het moeilijk is om ambitieuze plannen te realiseren. Koppenjan en Van Ham (2002b: 443) concluderen over de totstandkoming van het masterplan voor Rotterdam Centraal uit 2001, dat de 'stapelning van eisen en wensen tussen interacterende partijen resulteert in een plan met torenhoge ambities, dat niet aansluit bij de verwachtingen en opvattingen van andere relevante partijen'. Deze conclusie roept een drietal vragen op:

1. Wat zijn de verwachtingen van partijen?
2. Wat zijn 'relevante' partijen?
3. Is er een alternatief voor het stapelen van wensen en eisen van partijen?

Sinds de winst van Leefbaar Rotterdam in de gemeenteraadsverkiezingen van 2002 waait er een nieuwe wind in Rotterdam, waarin het masterplan, dat als een van de uitwassen van de oude politiek wordt gezien, geen lang leven beschoren is. De ambities worden teruggeschroefd (Kooijman en Wigmans 2003). De 'champagneglazen' en de rest van het uitdagende masterplan van het Britse bureau Alsop Architects werden in 2003 vervangen door een kleiner en minder ambitieus plan van de Nederlandse ontwerpcombinatie Benthem Crouwel, Meyer en Van Schooten, West 8 en gemeentelijke diensten. Dat plan is allereerst gericht op het realiseren van een nieuw station en infrastructurele voorzieningen. Het is nu zelfs de vraag of dit plan wel ambitieus genoeg is om de potenties van de locatie ten volle te benutten. De tijd zal het uitwijzen. Ik laat dit verder rusten en bespreek nu de drie voorstaande vragen.

Om inzicht te krijgen in de verwachtingen van de partijen die participeren in de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties, pakken we de historische beschrijving van de locaties weer op. In de jaren tachtig zorgde het groeiende besef van het probleem van de toenemende automobiliteit bij overheden voor een hernieuwde aandacht voor het openbaar vervoer en de ligging van werkfuncties ten opzichte van het station (zie bijvoorbeeld PPD Zuid-Holland 1984). Dit krijgt uiteindelijk zijn beslag in het landelijke ABC-beleid. Binnenstedelijke stationslocaties worden aangemerkt als A-locaties. Het bereikbaarheidsprofiel van deze locaties sluit aan op de mobiliteitsprofielen van arbeidsintensieve en/of bezoekersintensieve functies, zoals publieksgerichte kantooractiviteiten, detailhandel, horeca, sociaal-culturele instellingen en onderwijsinstellingen. Daarmee worden deze locaties de aangewezen vestigingsplaatsen voor deze functies (Ministerie van VROM 1990; Verroen 1990).

Parallel hieraan worden binnenstedelijke stationslocaties vooral gezien als aanjagers van lokale en regionale economische ontwikkeling. Zij moeten een centrale rol vervullen in de stadsgewesten, die als trekkers worden beschouwd voor de nationale economie. Centrumontwikkeling rondom knooppunten van vervoerssystemen wordt in deze stedelijke netwerken als essentieel gezien (Mi-

nisterie van VROM 2001: 181). Gestimuleerd door dit rijksbeleid zien gemeenten in hun stationslocatie een belangrijk startpunt voor stedelijke vernieuwing (Bertolini 1996a; Bertolini en Spit 1998: 39).

Deze beleidslijnen zijn een voedingsbodem voor plannen voor binnenstedelijke stationslocaties, onder het motto 'meer is beter'. De concentratie van hoogwaardige stedelijke functies rondom stations leidt tot een beter gebruik van het openbaar vervoer en geeft een impuls aan de stedelijke economie, en dit maakt de stationslocatie tot een nog aantrekkelijker vestigingsplaats. Deze redenering heeft geleid tot plannen die worden gekenmerkt door een rijke functiemix, zonder dat deze overigens helder wordt gespecificeerd. Er wordt ingezet op een zo groot mogelijke samenhang en integraliteit, wat in het plan tot uiting komt in talloze onderlinge afhankelijkheden in ruimtelijke termen, maar ook in uitvoering (Van Uum en De Boer 2003: 59). Deze ambities vragen om grote investeringen. Om deze investeringen te rechtvaardigen streeft men naar een intensief of meervoudig ruimtegebruik, en dit wordt eveneens gestimuleerd door de rijksoverheid. Dit leidt op zijn beurt weer tot dure technische oplossingen. Zo ontstaat een vicieuze cirkel. Bovendien gaat de fixatie op de relatie tussen hoge kosten en hoge opbrengsten, waardoor kantoren een steeds groter aandeel in het programma krijgen, ten koste van de multifunctionele ambities. De herontwikkeling wordt hiermee steeds afhankelijker van de vastgoedmarkt (Bertolini en Spit 1998: 210-216).

Omdat ambitieuze plannen aan veel verschillende doelen moeten bijdragen, worden zij ook gekenmerkt door hoge verwachtingen van de synergiemogelijkheden. In het geval van stationslocaties verwachten de betrokken partijen dat de concentratie van stedelijke functies, de multimodale bereikbaarheid en de nabijheid van het stadscentrum aan veel van hun doelen zullen bijdragen. Desondanks wordt de haalbaarheid van de herontwikkeling in de praktijk vaak afgewenteld op de private vastgoedsector of, zoals in het geval van het eerste Rotterdamse masterplan, op de rijksoverheid, terwijl deze niet actief bij de planvorming was betrokken. Zo kan het gebeuren dat een 'ambitieuze concept' vervolgens 'versoberd moet worden of helemaal afgeblazen wordt. [...] Verrijking neemt dus soms de vorm aan van het opeenstapelen van ambities en wordt dikwijls gevolgd door "verarming"' (Verbart 2004: 263).

Klijn, Koppenjan en Van Ham (2002: 466) geven in de slotbeschouwing van hun studie naar de totstandkoming van publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur enkele verklaringen voor een dergelijke procesgang. Zij concluderen dat er een verband is tussen de inhoudelijke ambities van een opgave en de ambities van het proces, en het management ervan. Bij een hoog inhoudelijk ambitieniveau, dat is gericht op het benutten van synergiemogelijkheden, hoort een proces dat wordt gekenmerkt door een brede kring van actoren, risico-aanvaarding en gezamenlijke planvorming, en een procesmanagementbenadering die is gericht op het ondersteunen van de interactie tussen de actoren. In de praktijk wordt deze samenhang niet steeds gezien. De auteurs concluderen dat de complexiteit van de opgaven dusdanige 'hoge eisen stelt aan het vermogen

van partijen om samen te werken en hun interne en onderlinge processen te managen', dat men er veelal voor kiest 'het ambitieniveau wat lager te leggen en uit te gaan van de beperkte mogelijkheden en vermogens van partijen om in dit soort complexe samenwerkingsprocessen te opereren' (ibidem: 467). Rotterdam Centraal is hiervoor illustratief. Het verlagen van het ambitieniveau is echter niet in overeenstemming met de maatschappelijke behoefte aan het benutten van synergiemogelijkheden en 'de creatie van meerwaarde'. 'De vraag hoe PPS gericht op gezamenlijke planvorming gestalte kan krijgen' is echter 'nog nauwelijks beantwoord' (ibidem: 469).

Klijn, Koppenjan en Van Ham (2002: 478) concluderen dat, hoewel bij PPS op het eerste gezicht de verbindingsgedachte centraal lijkt te staan, in de uitwerking die er in de praktijk tot nu toe aan wordt gegeven, de scheidingsgedachte domineert. Dit komt overeen met de ervaringen van architect Ben van Berkel van UN Studio: 'Uit ervaring met het stationsgebied in Arnhem weet ik dat partijen, NS, gemeenten en projectontwikkelaars hun domein bewaken. Wat is mijn gebied en wat krijg ik ervoor terug? Die vraag wordt steeds weer gesteld. Men blijft toch heel segmentarisch denken – mede ingegeven door de versnipperde grondeigendommen. En dat is lastig, want als je iets integraals wilt doen, moet je integraal denken' (Beemster 2001: 6-7). In de planvorming moeten partijen hier overheen worden geholpen. Klijn, Koppenjan en Van Ham (2002: 469-479) doen daarvoor enkele handreikingen. De planvorming zou meer moeten zijn gebaseerd op de vervlechting van de belangen. De inhoudelijke randvoorwaarden zouden de vorm moeten hebben van kristallisatiepunten en bakens. 'Kristallisatiepunten hebben het karakter van groeikristallen: niet alle randvoorwaarden liggen vooraf vast, maar geleidelijk aan worden ze in interactie met betrokkenen gespecificeerd. Onder invloed van aansprekende ideeën en nieuwe inzichten kunnen bakens worden verzet' (ibidem: 470). Het op gang brengen en houden van interactie tussen de partijen is van groot belang, niet alleen voor de verdere ontwikkeling van de inhoud, maar ook voor het ontstaan van vertrouwen. 'Voor de totstandkoming van PPS is het belangrijk dat partijen elkaar leren kennen en vertrouwen. Zij moeten een "cultuur" van samenwerken ontwikkelen' (ibidem: 472). Dit betekent dat niet alleen publieke partijen, maar ook de betrokken private partijen een belangrijke rol moeten spelen.

1.4 Wetenschappelijke probleemstelling

Klijn, Koppenjan en Van Ham (2002) leggen de vinger op de zere plek – het gebrek aan kennis en vaardigheden voor het vormgeven en managen van de planvorming van complexe, integrale gebiedsontwikkelingen –, maar hebben geen medicijn paraat. Er is veel geschreven over de organisatie van processen om bij publiek-private samenwerking tot formele, contractuele afspraken tussen partijen te komen, en we zijn ook bekend met de rol van een individuele opdrachtgever in processen van planvorming, maar we weten weinig over de manier waarop vorm moet worden gegeven aan een planvormingsproces waar-

bij meerdere partijen de rol van opdrachtgever delen, zelfs zonder dat men zich hier al contractueel toe heeft verplicht. De wetenschappelijke probleemstelling van deze studie luidt dan ook als volgt:

Er is een tekort aan kennis van de manier waarop de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties kan worden gestart wanneer er meer partijen met verschillende belangen bij zijn betrokken.

1.5 Aanknopingspunten

Ik ga met deze probleemstelling op zoek naar methoden hiervoor, waarbij ik invulling probeer te geven aan de handreikingen van Klijn, Koppenjan en Van Ham (2002: 469-479). Mijn vertrekpunt daarbij is gericht op 1) het vervlechten van de belangen van betrokken partijen, 2) het creëren van inhoudelijke kristallisatiepunten en bakens, 3) het continueren van de interactie tussen partijen, 4) het ontstaan van onderling vertrouwen en 5) het geven van een gezaghebbende positie aan betrokken private partijen. ‘Met andere woorden: begonnen moet worden met een rijke inhoud, die echter als agenda bedoeld is voor verdere inhoudelijke gedachtevorming’ (ibidem: 470), zonder dat deze leidt tot onrealiseerbare plannen en moeizame en langdurige processen. Dit betekent dat de stapeling van doelen moet worden vervangen door een samenvoeging of ‘verknoping’ van doelen. De voorgaande probleemanalyse biedt hiervoor een aantal aanknopingspunten.

1.5.1 Inhoud samen maken

Het initiatief tot het herontwikkelen van een binnenstedelijke stationslocatie wordt genomen vanuit een beeld van een mogelijke toekomst voor de locatie, die een verbetering is ten opzichte van de huidige situatie. De rol die vanaf de jaren tachtig in het landelijke ruimtelijke-orderingsbeleid is weggelegd voor binnenstedelijke stationslocaties, heeft lokale overheden geïnspireerd tot deze toekomstbeelden: het station als poort naar de stad, het station als toplocatie. In veel gevallen is een verandering ter plaatse de aanleiding om de stationslocatie aan te pakken, bijvoorbeeld het aflopen van erfpachtcontracten in de nabijheid van het station, emplacementsaanpassingen en spoorverdubbeling, verkeersveiligheids- en congestieproblemen rondom het busstation of een ruimtevraag voor de huisvesting van scholen die een fusie aangaan. Hoe dan ook, de herontwikkeling start met de inhoud, of het nu de gemeente of een private partij is die het initiatief neemt.

De initiatiefnemer ziet een kans. Hij heeft belang bij een aanpak van de stationslocatie. Omdat hij niet alle benodigde middelen in handen heeft, moet hij op zoek naar medestanders. Hij zal dezen proberen te overtuigen van zijn toekomstbeeld, zijn inhoudelijke visie. Hij kan hierbij niet terugvallen op bestaande organisatiestructuren, maar zal met zijn medestanders een nieuwe structuur moeten bouwen, waarin het toekomstbeeld kan worden vertaald in

een plan. Dit is een onzekere fase waarin nagenoeg niets is vastgelegd, nog weinig vertrouwen is opgebouwd en het inhoudelijk nog alle kanten op kan. Gemeenten, in de rol van initiatiefnemer of eerst betrokkene, besluiten dan ook in veel gevallen dit moment uit te stellen of te vermijden, door het toekomstbeeld door de eigen stedenbouwkundige dienst te laten uitwerken tot een plan in lijn met de traditionele toelatingsplanologie, of door een prijsvraag uit te schrijven onder projectontwikkelaars om het plan uit te werken, of door in zee te gaan met een vertrouwde partij, vaak ook projectontwikkelaar. In al deze gevallen ontstaat er voor de betrokken partijen een situatie waarbij men een min of meer uitgewerkt plan krijgt voorgeschoteld, waarop slechts kan worden gereageerd.

Een dergelijke gang zaken is het startpunt voor het stapelen van ambities. Het is namelijk makkelijker om het plan met nieuwe wensen en eisen van de partijen uit te breiden dan het aan te passen of, moeilijker nog, het plan weg te gooien en opnieuw te beginnen. Wanneer een partij zich in het geheel niet in het voorgestelde plan kan vinden, is de kans groot dat deze (voorlopig) niet wil meewerken. Dit laatste gebeurde in 1989 bij de herontwikkeling van de stationslocatie Leiden Centraal. Op basis van een gemeentelijk programma van eisen werd een prijsvraag onder projectontwikkelaars uitgeschreven. Van de ingediende plannen werd dat van Mabon uitgekozen. Hierin was onder andere woningbouw gepland aan de zeezijde van het terrein. Het AZL (Academisch Ziekenhuis Leiden, nu UMCL) had hier bezwaar tegen, omdat deze grond bestemd was voor medisch gerelateerde functies (bepaald door het ministerie van O&W). Om deze reden wees het Academisch Ziekenhuis, een belangrijke grondeigenaar in het gebied, het plan van Mabon af (Ritt 2001).

Aanknopingspunt voor het verdere onderzoek is dat de initiatiefnemer bij het maken van de inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming moet samenwerken met de partijen die nodig zijn voor de herontwikkeling.

1.5.2 Synergie als vertrekpunt

Ambitieuze toekomstplannen voor binnenstedelijke stationslocaties zijn gebaseerd op de synergiemogelijkheden die de locaties bieden. De concentratie van functies, de multimodale bereikbaarheid en de nabijheid van het stadscentrum kunnen elkaar versterken. Er zullen weinig partijen zijn die in deze trits geen meerwaarde zien voor hun belangen. Dit wil niet zeggen dat ze allemaal dezelfde voordelen zien. Wat voor meerwaarde er uiteindelijk ontstaat, is afhankelijk van het plan dat wordt gerealiseerd. En dat plan is weer afhankelijk van de inbreng van de partijen.

Vanuit het standpunt van deze partijen is het realiseren van synergie belangrijk. 'Publieke en private actoren gaan [...] samenwerkingsrelaties aan omdat zij daar een zekere meerwaarde van verwachten. Actoren zien extra opbrengsten en verwachten dat deze opwegen tegen de (extra) kosten van samenwerken. [...] Belangrijk is de meerwaarde in de vorm van synergie. Dat is de mogelijkheid om door integratie van verschillende onderdelen en het combineren van inspanningen een product te vervaardigen dat zonder die inspanning niet gerealiseerd

wordt' (Klijn en Teisman 2002: 48). Het product is in dit geval een vernieuwde stationslocatie.

Synergie verbindt de betrokken partijen. 'Het bereiken van meerwaarde vereist actieve samenwerking tussen actoren. Pas als deze actoren hun middelen inzetten en hun belangen en probleemdefinities aan elkaar koppelen en gezamenlijk interessante oplossingen weten te vinden, investeren actoren ook in samenwerking. Kortom, voor het realiseren van meerwaarde is actieve investering van partijen nodig, evenals het koppelen van interacties' (ibidem: 59).

In de synergiemogelijkheden worden de potenties van de binnenstedelijke stationslocatie en de belangen van de betrokken partijen gekoppeld. Synergie dient daarom het vertrekpunt te zijn voor methoden om tot de gezamenlijke inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming te komen.

1.5.3 Duurzame shareholders als centrale actoren

Met welke partijen dient de initiatiefnemer tot gezamenlijke inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming te komen? Vanuit het perspectief van het benutten van synergiemogelijkheden en het realiseren van kwaliteit zijn duurzaam betrokken partijen nodig. De belangen van deze partijen liggen met name in de gebruiksfase, en dat zorgt voor een langetermijnperspectief. In de recente publicatie *Een zoektocht naar integrale stedelijke kwaliteit* wordt het hanteren van een langetermijnperspectief de belangrijkste voorwaarde genoemd voor het realiseren van integrale stedelijke kwaliteit (Peters 2005: 66). Het gaat erom partijen bij elkaar te krijgen die niet uit zijn op 'quick wins', maar op het creëren van 'future value'.

Duurzaam betrokken partijen zijn stake- en shareholders die een langetermijnbelang hebben in de stationslocatie. Een langetermijnbelang definieer ik als een belang dat ook blijft bestaan na de ontwikkelingsfase van het gebiedsontwikkelingsproces, namelijk in de gebruiksfase. Figuur 1.6 laat figuur 1.4 nogmaals zien, nu echter met de duurzaam betrokken partijen zwart gedrukt.

In principe zijn alle partijen met een publiek belang duurzame partijen. Er zijn ook partijen met private belangen die als duurzaam kunnen worden beschouwd. Hierbij valt te denken aan beleggers, financiers (lang-geld), NS en toekomstige exploitanten, die in de herontwikkeling investeren met het doel rendement te maken op de exploitatie. Dit in tegenstelling tot projectontwikkelaars, financiers (kort-geld), bouwondernemingen, makelaars, ontwerpers en adviseurs, die vooral gericht zijn op opbrengsten uit de ontwikkelingsfase, naast het prestige dat deelname aan een dergelijk proces oplevert. Behalve duurzame private shareholders zijn er ook duurzame private stakeholders, zoals lokale openbaarvervoerondernemingen, individuele gebruikers van de locatie, omwonenden en de diverse belangenorganisaties. Deze partijen hebben niet de middelen om substantieel te investeren of kunnen of willen deze niet inzetten, maar hebben wel een langetermijnbelang bij de herontwikkeling. Huidige eigenaren en exploitanten die niet terug (willen) komen na de herontwikkeling, zijn geen duurzame partijen.

middelen	belang	
	<i>publiek</i>	<i>privaat</i>
<i>investerings</i>	shareholders – overheden <ul style="list-style-type: none"> • Burgemeester & Wethouders (grondbedrijf, stadsontwikkeling, verkeer en vervoer) • ProRail (nieuwbouw, onderhoud) • Ministerie van VROM • Ministerie van V&W (RWS) • Ministerie van BiZa • Commissie Europese Unie 	shareholders – bedrijven, belangenorganisaties, burgers <ul style="list-style-type: none"> • beleggers • projectontwikkelaars • NS (Reizigers, Vastgoed, Stations) • financiers • bouwondernemingen • woningbouwcorporaties • makelaars • ontwerpers en adviseurs • toekomstige exploitanten/huurders
<i>toestemming</i>	stakeholders – overheden <ul style="list-style-type: none"> • gemeenteraad • Gedeputeerde Staten • Tweede Kamer • Europees Parlement • ProRail (spoorveiligheid, capaciteitstoedeling) • Ministerie van BiZa • Commissie Europese Unie 	stakeholders – bedrijven, belangenorganisaties, burgers <ul style="list-style-type: none"> • grondeigenaren • huidige exploitanten/huurders • omwonenden • reizigers/overige individuele gebruikers • lokale openbaarvervoerondernemingen • Kamer van Koophandel • belangenorganisaties in Locov (Rover, Fietsersbond, ANWB, Consumentenbond, Chronisch Zieken- en Gehandicaptenraad, Ouderenbond CSO) • Milieudefensie

Figuur 1.6 Overzicht van partijen die duurzaam betrokken zijn bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties.

Voor het realiseren van een herontwikkeling zijn in eerste instantie partijen nodig die kunnen en willen investeren. De initiatiefnemer is in eerste instantie op zoek naar shareholders. Duurzame shareholders maken door hun investeringen een herontwikkeling mogelijk en doen deze investeringen bovendien met het doel opbrengsten in de gebruiksfase te genereren. Zij kunnen dus een directe koppeling leggen tussen investeringen in het plan en de meerwaarde die dit in de gebruiksfase kan opleveren. Deze partijen, zoals de gemeente, beleggers, financiers, NS en mogelijk ook toekomstige exploitanten, zijn vanuit hun lange-termijnperspectief het meest geneigd zich te richten op de synergiemogelijkheden die de locatie biedt. Daarom moeten duurzame shareholders deelnemen aan het formuleren van de inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming.

De projectontwikkelaar neemt hierbij een bijzondere plaats in. Hij wordt in deze indeling niet tot de duurzame shareholders gerekend, omdat hij erop is gericht de gebouwen die hij realiseert (met winst) te verkopen. Er zijn overigens ook projectontwikkelaars die niet gericht zijn op verkoop, maar de ontwikkelde objecten (gedeeltelijk) aan de eigen portefeuille toevoegen of aan de portefeuille van de instelling waaraan men gelinieerd is, meestal een belegger of winkelketen. Dit betekent niet dat de projectontwikkelaar geen rol dient te spelen in de initiatieffase van de herontwikkeling. Een aantal projectontwikkelaars profileert zich juist als initiator van kwalitatief hoogwaardige planontwikkeling en

hanteert daartoe ook een langetermijnperspectief. De vroege betrokkenheid van een dergelijke projectontwikkelaar kan juist een belangrijke impuls voor het proces zijn. Maar de projectontwikkelaar zal altijd naar een balans moeten zoeken tussen deze langetermijnbelangen en zijn bedrijfseconomische kortetermijnbelang. De betrokkenheid van een projectontwikkelaar kan hiermee positief uitwerken op de haalbaarheid van de herontwikkeling als geheel, maar ze kan ook het realiseren van de synergiemogelijkheden in gevaar brengen.

De partijen die de initiatiefnemer om zich heen probeert te verzamelen, kunnen uitgroeien tot wat Klijn en Teisman 'centrale actoren' noemen. 'Onder centrale actoren worden actoren verstaan die een formele betrokkenheid bij het proces hebben en/of intensief interacteren over inhoud en proces van het project' (Klijn en Teisman 2002: 54). Dit onderscheidt hen van de perifere actoren, 'die wel op een of andere manier belanghebbend zijn maar niet systematisch in de interacties participeren. [...] Er moet echter altijd rekening gehouden worden met een interventie van deze partijen die vaak onverwacht zal plaatsvinden' (ibidem: 54). Wanneer duurzame shareholders vroegtijdig bij het project worden betrokken, wordt de kans op een haalbaar plan dat synergiemogelijkheden benut groter. Dit is een belangrijk uitgangspunt voor het onderzoek.

De groep centrale actoren wordt niet enkel gevormd door de deelnemers aan de totstandkoming van de gezamenlijke inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming. Er zijn ook partijen die door hun institutionele positie in allerlei netwerken een rol spelen in de arena's, zoals deze in het voorbeeld van figuur 1.5 te zien zijn. Hierbij valt te denken aan het rijk als wetgever, provinciale overheden en regionale samenwerkingsverbanden. Het kan daarom van belang zijn dergelijke partijen vroeg bij de planvorming te betrekken. Duurzame stakeholders moeten hierbij voorrang krijgen, gevolgd door niet-duurzame shareholders en als laatste niet-duurzame stakeholders. Deze indeling is niet statisch. Er liggen daarom interessante kansen om partijen, zoals mogelijk toekomstige exploitanten, te bewegen duurzaam shareholder te worden.

1.6 'Verknopen' met synergie als lonkend perspectief

Wanneer we constateren dat ambitieuze herontwikkelingsplannen voor binnenstedelijke stationslocaties moeilijk van de grond komen, mogen we op basis van het voorgaande niet concluderen dat deze initiatieven te ambitieus zijn, integendeel. Ten eerste bieden de multimodale bereikbaarheid, de nabijheid van het stadscentrum en een extensief en laagwaardig gebruik van de locaties goede uitgangspunten voor herontwikkeling. Ten tweede kunnen deze plannen bijdragen aan veel verschillende doelen, omdat er veel partijen met verschillende belangen bij betrokken zijn. De partijen zien immers een kans in of ervaren een bedreiging van de herontwikkeling van de locatie. Het stapelen van de doelen van alle belanghebbenden leidt echter tot een waslijst van eisen en wensen, waar plannen moeilijk aan kunnen voldoen.

Willen we desondanks een realiseerbaar plan maken, dan zullen we belangen moeten selecteren en vervlechten. Dat gebeurt in eerste instantie door een onderscheid te maken in share- en stakeholders en duurzame en niet-duurzame actoren. Bij de start van een herontwikkeling is het van belang om er partijen bij te betrekken die in het project kunnen investeren en die een langetermijnbelang bij de locatie hebben. Deze duurzame shareholders kunnen door hun betrokkenheid bij de start van het proces uitgroeien tot centrale actoren in het verdere herontwikkelingsproces.

Het vervlechten van belangen betekent niet dat de partijen opeens hetzelfde moeten willen. Het gaat erom dat ze ontdekken dat er bepaalde invullingen van de locatie te ontwerpen zijn die aan al hun doelen kunnen bijdragen. Dit vereist 'een creatieve zoektocht naar inhoudelijke koppelingen en scopeverbreding' (Teisman, Klijn en Oosten 2001: 52), die slechts in samenwerking kan worden ondernomen. Verkokering die tot uitdrukking komt in 'managementstrategieën, gericht op afbakening, scheiding en inhoudelijke fixatie van zowel rollen als inbreng van de partijen' (ibidem), staat vervlechten in de weg.

Dat in sommige gevallen herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie niet realiseerbaar is, komt doordat doelen worden gestapeld en parallel daaraan ook planonderdelen die aan deze doelen bijdragen. Denk aan een bruidstaart van vele verdiepingen die bij het aansnijden instort.

Een realiseerbaar ambitieus plan vraagt om sterke inhoudelijke koppelingen. Planonderdelen dienen aan verschillende doelen bij te dragen. Doelen worden via de inhoud van de ontwerplossing vervlochten. Partijen verwachten terecht veel van de synergiemogelijkheden die binnenstedelijke stationslocaties in potentie bieden, maar ontberen een aanpak waarmee ze vanaf het begin kunnen werken aan een 'verknoping' in plaats van een stapeling van doelen en planonderdelen.

De uitgangspunten van dit onderzoek liggen in een andere omgang met de doelen van de betrokken partijen in de initiatieffase: ze moeten worden vervlochten in plaats van gestapeld. Ik sta daarbij een specifieke wijze van vervlechten voor, die ik 'verknopen' noem. 'Verknopen' is een proces waarbij de initiatiefnemer en duurzame shareholders tot inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming komen vanuit een gezamenlijke oriëntatie op de synergiemogelijkheden die de locatie biedt. Het proces van verknopen bestaat in ieder geval uit:

1. het ontwikkelen van wederzijds begrip door het analyseren van overlap en het uitzuiveren en integreren van het verschil in begripsgebruik en begrippen;
2. het onderkennen van onderlinge samenhang en kansen op meerwaarde door het analyseren van belangen en 'doel-middel'-relaties in de gebruiksfase van de locatie;
3. het zoeken naar meerwaarde in 'win-win'-situaties door het herdefiniëren van individuele ambities naar hogere en gedeelde doelen;
4. het ruilen en bijstellen van doelen en de bijdragen daaraan door te onderhandelen en compromissen te sluiten;

5. het bundelen van ideeën over de manier waarop samenwerking kan worden bereikt en synergiemogelijkheden kunnen worden benut.

Voor verknopen is een continue interactie tussen de partijen nodig, die bijdraagt aan het onderlinge vertrouwen. Daardoor ontstaan ‘inhoudelijke kristallisatiepunten en bakens’ en een ‘gemeenschappelijk interpretatiekader’ voor het vervolg van het herontwikkelingsproces. Het belang hiervan wordt onderkend door meerdere auteurs (Scalzo en Ten Heuvelhof 2002; Klijn, Koppenjan en Van Ham 2002; Teisman, Klijn en Oosten 2001; Bots 2001), maar zij wijzen er tevens op dat er nog weinig aandacht is voor methoden om dit te realiseren: ‘Tot op heden is er weinig aandacht voor het expliciet maken van het gemeenschappelijke interpretatiekader. Er wordt wel op het belang gewezen, maar er wordt niet actief vorm aan gegeven’ (Scalzo en Ten Heuvelhof 2002: 136). En ‘nagedacht zou moeten worden over typen besluitvormingsondersteuning die in staat zijn combinaties van eisen te stimuleren, zodanig dat partijen zich in de professionele eisen en wensen van de ander in kunnen leven’ (Bots 2001: 56).

Deze studie is gericht op het ontwikkelen van een methode om te ‘verknopen’, zodat doelen van duurzame shareholders én onderdelen van het plan op een zodanige wijze worden samengevoegd dat er kansen op synergie ontstaan. De methode moet helpen bij het vormen van een gezamenlijk opdrachtgeverschap, waarin een groot deel van de middelen die nodig zijn voor het realiseren van de gebiedsontwikkeling, bijeen is gebracht, in de vorm van investeringen en de goedkeuring van de betrokken partijen. De partijen zullen deze middelen inzetten met het doel langetermijnbelangen te dienen. De oriëntatie op synergie is hierbij essentieel, omdat via de synergiemogelijkheden de potenties van de binnenstedelijke stationslocatie en de belangen van de duurzaam betrokken partijen worden gekoppeld. De verwachting is dat een locatie die is herontwikkeld met een oriëntatie op synergie, niet alleen waarde oplevert voor de actief bij de herontwikkeling betrokken, duurzame shareholders, maar ook kansen biedt voor allerlei andere partijen, die niet actief bij de herontwikkeling waren betrokken. Een oriëntatie op synergie is daarmee tevens een oriëntatie op kwaliteit in al haar diversiteit. Dit is het lonkend perspectief dat aan de basis van deze studie ligt.

De geschetste oplossingsrichting wordt in het volgende hoofdstuk uitgewerkt tot de doelstelling van het onderzoek, door een onderzoeksperspectief te formuleren op hoe moet worden omgegaan met de dubbele complexiteit van de herontwikkelingsopgave, zowel inhoudelijk als procesmatig.





EVEN VREED
OVERAL F

2 Onderzoeksaanpak

Partijen hebben grote verwachtingen van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Deze verwachtingen hebben te maken met het beeld dat actoren hebben van de mate waarin zij profiteren van de activiteiten van anderen, zoals een kantoor dat profiteert van de multimodale bereikbaarheid. Deze beelden worden in de beginfase van de planvorming niet gedeeld, zodat de optelling van deze verwachtingen tot ambitieuze, maar onrealiseerbare plannen leidt.

Deze studie heeft tot doel een methode te ontwikkelen via welke verwachtingen worden uitgesproken en belangen worden ‘verknoot’. Dit initiële doel wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt tot een tweeledige doelstelling. Ten eerste zal een model worden ontwikkeld dat kennis van het ontstaan van synergie op binnenstedelijke stationslocaties vastlegt en dat kan worden toegepast bij de start van de planvorming. De ontwikkeling van dit zogenaamde locatie-synergiemodel komt in deel II aan de orde.

Ten tweede wordt op basis van dit model een participatieve methode ontwikkeld waarmee partijen tot een gedeeld uitgangspunt voor de planvorming kunnen komen. Deze methode is het onderwerp van het derde deel. Ze moet resulteren in een ontwerpopdracht voor een ambitieus plan dat wél realiseerbaar is. Ambitieuze in de zin dat het beantwoordt aan de potenties van de locatie en aan de verscheidenheid van doelen van de betrokken partijen, en realiseerbaar omdat de belangen zijn ‘verknoot’, planonderdelen aan meer verschillende doelen bijdragen en er kansen voor synergie zijn ontstaan.

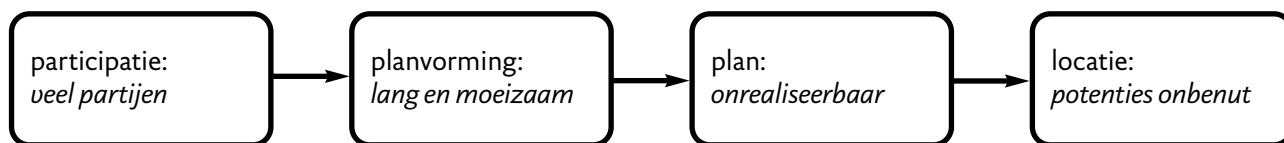
Aanknopingspunt voor het onderzoek zijn de beelden die partijen hebben van de ontwikkelingsmogelijkheden van de locatie. Dit, en het gegeven dat partijen bij de herontwikkeling in een netwerk van onderlinge afhankelijkheden verkeren, leidt tot de keuze voor een pluralistisch onderzoeksperspectief; daarin kunnen de participatieve onderzoeksmethoden omgaan met zowel de sociale als de inhoudelijke complexiteit van de opgave. Deze opgave speelt op het raakvlak van publiek en privaat. Daarom ontwikkel ik een aanpak die ervaringen met participatie uit deze beide werelden integreert, te weten de beleidswetenschap en de bedrijfskunde. Ik maak hierbij dankbaar gebruik van de participatieve methoden van Geurts en Vennix (1989) uit het eerste domein en Geurts en Weggeman (1992) uit het tweede.

Dit hoofdstuk bestaat uit vier paragrafen. In de eerste paragraaf wordt het perspectief beschreven van waaruit het onderzoek is uitgevoerd. De dubbele complexiteit van de herontwikkelingsopgave staat hierbij centraal. In de tweede paragraaf wordt de doelstelling geformuleerd en uitgewerkt in de aannames en hoofdvragen voor de delen II en III van het onderzoek. De derde paragraaf gaat over de gehanteerde participatieve onderzoeksmethodiek. Het hoofdstuk wordt

afgesloten met een leeswijzer, waarin onderzoeksvragen, onderzoeksmethoden en beoogde resultaten worden gegeven.

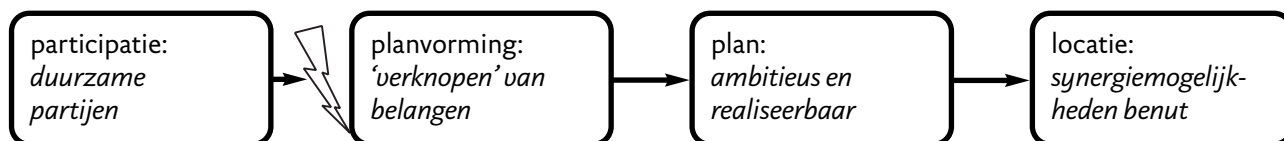
2.1 Perspectief

De aanleiding voor dit onderzoek kan worden geschematiseerd zoals in figuur 2.1. Bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties zijn veel partijen betrokken. Dit leidt tot een lange en moeizame planvorming, omdat deze keer op keer resulteert in niet-realiseerbare plannen, waardoor de potenties van de locatie niet worden benut. Achter deze probleemanalyse ligt een perspectief verscholen dat ik in deze paragraaf expliciteer.



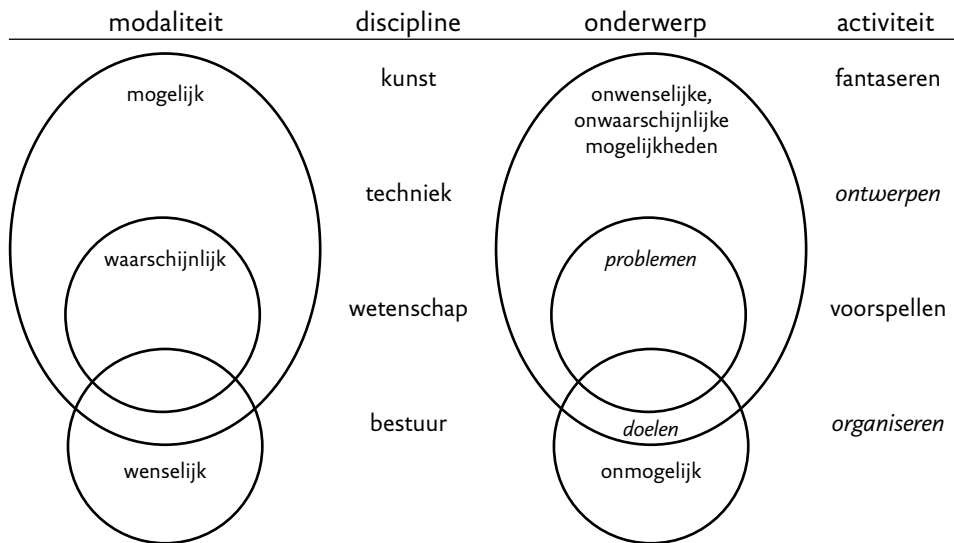
Figuur 2.1 Causaal concept van de aanleiding voor het onderzoek.

In hoofdstuk 1 is beschreven dat de voor de hand liggende oplossing voor dit probleem, namelijk het terugbrengen van het aantal partijen tot alleen die partijen die met het oog op de benodigde middelen essentieel zijn voor de herontwikkeling, niet als acceptabel en houdbaar wordt beschouwd. Niet acceptabel, omdat wordt betwijfeld of een plan in dat geval wel voldoende wordt verrijkt om de potenties van de locatie te benutten. En niet houdbaar, omdat de partijen die uit de herontwikkeling zijn verwijderd, tegen het plan in het geweer zullen komen. In dit onderzoek wordt een andere oplossing voorgesteld, die is gericht op een planvormingsproces waarin de belangen van duurzaam betrokken partijen worden ‘verknoot’ in plaats van gestapeld. Dit is in figuur 2.2 geschematiseerd. Het verknopen moet leiden tot een grotere kans op een realiseerbaar plan, dat bovendien de potenties van de locatie, vertaald in synergiemogelijkheden, benut. Dit verknopen gebeurt bij de start van de planvorming, in de initiatiefase van de herontwikkeling.



Figuur 2.2 Causaal concept van de oplossingsrichting.

In deze oplossingsrichting wordt het herontwikkelingsproces gezien als een proces van organiseren én als een ontwerpproces. Deze twee werelden dienen met elkaar te worden verenigd. In de wereld van het organiseren gaat het om het realiseren van wenselijke toekomst via het maken van agenda's en afspraken. In de wereld van het ontwerpen gaat het om het realiseren van mogelijke toekomst via het creëren van legenda's en voorwaarden. De Jong (De Jong en Van der Voordt 2002a; De Jong 2005) brengt deze werelden in figuur 2.3 met elkaar in verband.



Figuur 2.3 Het verband tussen organiseren, ontwerpen en voorspellen (bewerking van De Jong en Van der Voordt 2002a: 21).

Via het herontwikkelingsproces dient het wenselijke mogelijk te worden. Het proces start veelal vanuit een probleem dat is ontstaan uit onvrede met de huidige situatie of de (voorspelbare) toekomstige situatie van de locatie. De situatie moet aan de nieuwe wensen worden aangepast en men gaat dit organiseren door doelen te formuleren. In het opstellen van deze doelen ligt de koppeling met het ontwerpen. Doelen moeten namelijk mogelijk zijn, en zij worden dus niet alleen bepaald door het wenselijke, maar ook door het mogelijke. Dit betekent dat doelen niet alleen kunnen ontstaan uit onvrede met de situatie, een probleem, maar ook vanuit de wens de grenzen van het waarschijnlijke op te zoeken binnen de mogelijkheden die er liggen, oftewel kansen te benutten. Uit de aanleiding van het onderzoek volgt dat vooral het denken in kansen een grote rol speelt bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Wil men kansen benutten en tegelijkertijd een ambitieus – in termen van het verkennen van de grens van het mogelijke – én realiseerbaar – in termen van economische en maatschappelijke haalbaarheid – plan ontwerpen, dan vraagt dit om een specifieke benadering van het organisatie- en ontwerpproces en het goed afstemmen van beide processen op elkaar.

2.1.1 Herontwikkeling als pluralistisch organisatieproces

Wanneer we het herontwikkelingsproces beschouwen als een proces van organiseren, dan is het pluricentrische perspectief het meest geschikt. De reden hiervan is dat de twee gangbare benaderingswijzen van besluitvormingsprocessen, *top-down* (unicentrisch) en *bottom-up* (multicentrisch), geen goed beeld geven van de besluitvorming bij ruimtelijke investeringsprojecten. Teisman (1992) gaat uit van een derde benadering, namelijk het pluricentrisme. In figuur 2.4 heb ik de postulaten van deze drie benaderingen onder elkaar gezet en gekoppeld aan de drie algemene organisatieparadigma's zoals deze door Essers (1999) worden onderscheiden. Ik licht eerst deze paradigma's toe en ga daarna in op de keuze voor het pluricentrisme en de gevolgen hiervan voor het onderzoek.

<i>benadering besluitvorming</i>	<i>postulaten</i>	<i>organisatie- paradigma</i>	<i>ideologische grondstructuur</i>
unicentralisme: 'regelsysteem'	<ul style="list-style-type: none"> • Eén centrale eenheid definieert het probleem en besluit hoe dit aan te pakken. • Deze eenheid heeft een bovengeschiede positie en kan haar wil opleggen. • Deze eenheid is beter dan enige andere in staat 'het algemeen belang' te behartigen. 	integrationisme: 'eenheid'	<ul style="list-style-type: none"> • eenheid • zekerheid • beheersing • consensus • efficiency • onderdrukking • onverdraagzaamheid
multicentrisme: 'marktplaats'	<ul style="list-style-type: none"> • Decentralisatie is onontkoombaar: veel beslissingen liggen in handen van lokale actoren. • Centrale overheid moet lokale actoren zo weinig mogelijk beperkingen opleggen. • Zonder centrale interventies leiden beslissingen van lokale actoren tot optimale situatie. • Rationaliteit ligt in weloverwogen eigenbelang. 	isolationisme: 'autonomie'	<ul style="list-style-type: none"> • 'anderheid' • onderscheiding • emancipatie • autonomie • innovatie • mobilisering • onverzoenlijkheid
pluricentrisme: 'netwerken'	<ul style="list-style-type: none"> • Beleidsstelsels bestaan uit centrale én lokale eenheden die in wederzijdse afhankelijkheid tot elkaar staan. • Noch centraal, noch decentraal alleenbeslissingsrecht leidt tot bevredigend beleid. • Gemeenschappelijk belang is toetssteen voor het proces. 	pluralisme: 'tolerantie'	<ul style="list-style-type: none"> • veelheid • erkenning • wederzijds begrip • tolerantie • flexibiliteit • vermijding • onverschilligheid

Essers baseert zijn indeling op een drietal posities in het debat over de incommensurabiliteit van de leidende paradigma's in de organisatiekunde (Burrell en Morgan 1979). In de eerste positie zijn paradigma's per definitie incommensureabel, wat betekent dat 'er geen gemeenschappelijke – lees: onpartijdige, objectieve of paradigmaoverstijgende – maatstaven of criteria zijn, waarmee de relatieve kwaliteit van rivaliserende paradigma's kan worden beoordeeld' (Essers 1999: 206, verwijzend naar Kuhn 1962). Burrell en Morgan nemen zelf dit isolationistische standpunt in. Een tweede positie wordt ingenomen door auteurs die de incommensurabiliteit ontkennen (zie onder andere Donaldson 1985; Ackroyd 1992; Weaver en Gioia 1994). Essers noemt hen integrationistisch omdat zij 'de methodische en conceptuele eenheid van wetenschap als onontbeerlijke voorwaarde voor wetenschappelijke en maatschappelijke vooruitgang' zien (Essers 1999: 212). Voor incommensurabiliteit is geen plaats. Een derde positie wordt ingenomen door de pluralisten. Deze auteurs (zie onder andere Hassard 1988 en 1991; Reed 1985) erkennen de onreducerbare diversiteit van paradigma's als verschillende manieren van kijken, maar bestrijden wel de hermetische afsluiting van paradigma's ten opzichte van elkaar. Deze kunnen zich in onderlinge wisselwerking en dialoog ontwikkelen (Essers 1999: 212-213).

Figuur 2.4 Postulaten van de besluitvormingsbenaderingen (Teisman 1992: 19-20) en de ideologische principes van het organisatieparadigma (Essers 1999: 226).

Essers (1999: 233) stelt dat deze drie posities op zich staan voor drie fundamentele organisatieparadigma's, omdat zij 'elk fundamenteel andere visies [bieden] op de vraag hoe verschillen in organisaties gewaardeerd en gehanteerd, dat wil zeggen gemanaged, moeten worden'.

Teismans overzicht van benaderingen van besluitvorming sluit aan bij de algemene organisatieparadigma's van Essers. Het unicentralisme bedient zich van het integrationistische paradigma, waarbij er sprake is van één centrale beslissingseenheid die problemen definieert en oplossingen *top-down* en efficiënt implementeert. Dit alles voor het algemeen belang. Het multicentrisme gaat uit van het isolationistische paradigma door autonomie van de lokale actoren voorop te stellen. Het pluricentrisme is geënt op het pluralistische paradigma, waarin men ervan uitgaat dat het mogelijk is om op basis van wederzijdse erkenning en begrip via een interactief proces op zoek te gaan naar het gemeenschappelijke belang.

De herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties wordt gekenmerkt door een groot aantal betrokken partijen, die geheel eigen verwachtingen hebben ten aanzien van de herontwikkelingsmogelijkheden en die vanwege onderlinge afhankelijkheden met elkaar moeten samenwerken om tot een daadwerkelijke herontwikkeling te komen. De praktijk laat zien dat een centrale top-downbenadering van deze opgaven niet werkt. Ook een bottom-upmarktbenadering biedt geen oplossing. Daarom wordt gezocht naar combinaties van beide – overheid en markt – onder noemers als governance en publiek-private samenwerking (Wigmans 2004: 42-43). In dergelijke organisatievormen is pluriformiteit een gegeven. Een pluricentrische benadering en het daaraan verbonden pluralistische paradigma zijn daarom het meest aangewezen perspectief voor het onderzoek.

Figuur 2.5 geeft een overzicht van de uitgangspunten van het pluricentrisme, zoals Teisman deze heeft opgesteld voor zijn beschrijvend en verklarend onderzoek. In het pluricentrische perspectief neemt het beleidsveld de structuur aan van een netwerk van onderling afhankelijke actoren, die weinig kunnen bereiken zonder gemeenschappelijke besluitvorming. Het resultaat van deze besluitvorming is het centrale object van onderzoek. Besluitvorming bestaat uit een kluwen van reeksen van beslissingen over specifieke kwesties. De verdeling van middelen leidt tot een dusdanige afhankelijkheid dat verschillende actoren hun middelen moeten inzetten om het gemeenschappelijke belang te dienen. Naast autoriteit en geld zijn informatie, politieke steun en legitimiteit onmisbaar (Teisman 1992: 44-45).

In het pluricentrische perspectief wordt de organisatorische complexiteit van het herontwikkelingsproces geaccepteerd. De besluitvorming heeft plaats binnen een netwerk van betrokken partijen en het besluit is het resultaat van interactieprocessen tussen deze partijen. De aandacht bij de pluricentrische benadering gaat uit naar de manier waarop partijen hun doelen vinden en vervlechten tot een gemeenschappelijk belang (Teisman 1992: 32-33). Alleen

organisatie beleidsveld

metafoor	netwerk
aantal beslisseenheden	oligopolie
heersend organisatieprincipe	vervlochten geheel van interdependente actoren
kern van het organiseren	arrangeren van gemeenschappelijke besluitvorming
aard koppeling tussen actoren	wederzijdse strategische interacties
rollen rijk, lokale overheid en maatschappij	geheel van beïnvloedbare subjecten

uitgangspunten beleidsonderzoek

referentiepunt	gemeenschappelijk belang van betrokken actoren
begripsbepaling beleid	resultaat van interactie tussen meerdere actoren
centrale onderzoeksvraag	hoe vinden en vervlechten actoren hun doelen?

uitgangspunten analyse besluitvorming

verloop van besluitvorming	reeks van beslissingen van diverse actoren die tot beleid leidt
kern van besluitvorming	vervlechting van meer beslissingen
centrale analysevraag	hoe leidt een reeks beslissingen tot beleid?

uitgangspunten analyse middelen

middelenmetafoor	beïnvloedingsmiddelen, gericht op benutten van scoringsmogelijkheden
belangrijke middelen	politieke steun, legitimatie en informatie
kern van analyse	afhankelijkheden door middelenverdeling

Figuur 2.5 Uitgangspunten van het pluricentrisme (Teisman 1992: 30, 33, 35, 43).

de interactie tussen verschillende partijen kan leiden tot doelvervlechting en daarmee tot een realiseerbaar plan, dat kansen biedt voor het benutten van synergiemogelijkheden.

Het pluricentrisme gaat uit van een subjectieve ontologie en epistemologie. De werkelijkheid is niet eenduidig, maar wordt door eenieder geconstrueerd. Dit geldt zowel voor de onderzoeker als voor de deelnemers in het herontwikkelingsproces. Het gegeven dat er geen vaste werkelijkheidsdefinities zijn, kan worden aangegrepen om de individuele constructies of beelden, in dit geval de ambities van partijen voor de nieuwe stationslocatie, via onderlinge interactie te delen en te beïnvloeden, om zo te komen tot een gezamenlijk beeld.

Procesmanagement is bij uitstek gericht op het continueren van de interactie tussen partijen in netwerken van afhankelijkheden. Het ontwerp van een proces dient gebaseerd te zijn op vier kernwaarden: openheid, bescherming van *core values* van betrokken partijen, voortgang en inhoudelijkheid (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld 2002: 53-56). Deze waarden komen overeen met de

eerste vijf elementen van de ideologische grondstructuur van het pluralisme, zoals in figuur 2.4 aangegeven: veelheid, erkenning, wederzijds begrip, tolerantie en flexibiliteit. Wanneer deze kernwaarden niet kunnen worden gegarandeerd, bestaat het gevaar dat de laatste twee ideologische elementen, vermindering en onverschilligheid, de overhand krijgen en dat het proces vervalt in hiërarchische sturing, beperkte deelname en stroperigheid en tot armoedige resultaten leidt.

De beschrijving van het herontwikkelingsproces in hoofdstuk 1 als een gefragmenteerd proces van gelijktijdige besluitvorming in meerdere arena's, die deel uitmaken van verschillende netwerken, past in het pluricentrische perspectief. Een beschrijving van het proces in volgtijdelijk gerangschikte fasen doet geen recht aan de complexiteit ervan. Men kiest voor conceptualisaties in rondes en arena's (Klijn, Van Bueren en Koppenjan 2000). Een ronde wordt afgesloten met een besluit, dat richting geeft aan het vervolg van het proces. Dit betekent evenwel niet automatisch dat dit besluit in een volgende ronde verder wordt uitgewerkt. De deelnemers aan de verschillende rondes en de uitkomsten ervan staan niet vast en er kunnen tegelijkertijd meerdere rondes in verschillende arena's worden uitgevochten. Op deze wijze kan het grillige karakter van de besluitvorming in kaart worden gebracht (ibidem: 24).

Het gedrag van de partijen in het proces wordt gekenmerkt door strategisch handelen, dat wil zeggen dat zij gaandeweg, al interacterende, hun gedrag aanpassen om hun doelen te bereiken (Teisman 1992: 87, 105). Zolang strategisch gedrag in dienst staat van het zoeken naar het gemeenschappelijke belang, kan het pluralistische perspectief ermee omgaan. Het wordt anders wanneer partijen hun macht gebruiken om moedwillig de interactie te frustreren. Wanneer partijen niet tot interactie kunnen of willen overgaan door een fundamentele belangentegenstelling, dan past het pluralistische perspectief niet.

Het pluralistische of pluricentristische perspectief betekent dat in de in hoofdstuk 1 geformuleerde oplossingsrichting ambities kunnen worden begrepen als geconstrueerde beelden van een (nog) niet bestaande werkelijkheid, in combinatie met de doelen van de betreffende partij. Via interactie tussen de betrokken partijen worden deze beelden beïnvloed, wat leidt tot een gezamenlijk beeld, een gedeelde ambitie. Een oriëntatie op synergiemogelijkheden kan dit proces stimuleren, omdat synergie is gericht op meerwaarde die de partijen onderling kunnen realiseren. Inzicht verkrijgen in de synergiemogelijkheden vraagt om gerichte interactie en creëert en bevordert wederzijds begrip, op basis waarvan flexibeler kan worden ingespeeld op veranderingen in de omgeving. Hiermee sluit ik aan op de conclusie van Essers, die stelt dat 'om in deze pluriformiteit verstoringen van de interactie te voorkomen en de continuïteit van het sociale verband te waarborgen [...] kennis vereist [is] die wederzijds begrip mogelijk maakt, die ons in staat stelt het gedrag en de opvattingen van anderen (en van onszelf) te doorgronden in de context van hun (onze) fysieke en culturele omgeving en persoonlijke geschiedenis' (Essers 1999: 227).

Het pluralistische perspectief is dus de leidraad van mijn onderzoek. Het perspectief wordt verder uitgewerkt aan de hand van mijn zienswijze op het ontwerpproces.

2.1.2 Herontwikkeling als doelzoekend ontwerpproces

‘Everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones. [...] The natural sciences are concerned with how things are. [...] Design, on the other hand, is concerned with how things ought to be, with devising artifacts to attain goals. We might question whether the forms of reasoning that are appropriate to natural science are suitable also for design’ (Simon 1996: 111, 114-115). Deze observaties van Nobelprijswinnaar Herbert Simon volgend kunnen we de herontwikkeling van een stationslocatie als een ontwerpproces zien en moeten we ons afvragen wat de rol is van wetenschappelijke kennis in dit proces. Het perspectief van herontwikkeling als ontwerpproces leidt tot een aantal nuanceringen in het pluralistische onderzoeksperspectief. Alvorens hierop in te gaan, richt ik me eerst op de rol van kennis in het architectonische of stedenbouwkundige ontwerpproces. Door middel van een reflectie op een bijdrage van De Jong aan het overzichtswerk van bouwkundige onderzoeksmethoden *Ways to study and research* (De Jong en Van der Voordt 2002b) kom ik tot een visie op de start van de planvorming in de initiatieffase van de herontwikkeling.

De Jong beschrijft het ontwerpproces aan de hand van drie fasen: ‘the formation of the image, that which precedes it, and that which comes afterwards. What proceeds it can be called “taking inventory” and what follows can be called “decision-making” (analysis of effects, and a decision to execute). [...] The formation of the image and decision-making process is orientated towards, respectively, the possible and the (collectively) desirable. Taking inventory, however, is a reduction from the existing context and the probable developments within it. It is therefore oriented towards probable futures [zie figuur 2.3] in the perspective of what is possible. [...] The inventory involves objectivity with regard to the “probable” desires of others’ (De Jong 2002: 443-444). In de inventarisatiefase, waarin de ontwerper informatie over de opgave verzamelt, schenkt hij bewust weinig of geen aandacht aan bepaalde elementen en benadrukt hij andere. Hij doet dit op basis van persoonlijke ervaring. Vervolgens wordt er ontworpen en ontstaat er een beeld, dat door de deelnemers aan de besluitvorming wordt onderworpen aan een ex-ante-analyse. ‘The methodological problems of effects analysis preceding the execution [...] are enormous. Each new perspective on the probable future leads to different effects on the same design. This is why people like to leave effects analysis to individual participants in the decision-making meeting’ (ibidem: 446). Vervolgens wordt een beslissing genomen over de implementatie van het ontwerp. Dit ‘demands a reduction in discussable topics that can be tested against what is collectively considered desirable’ (ibidem).

De Jong gaat in zijn bijdrage verder in op de relatie tussen de inventarisatie en

het ontwerpen. Hij stelt dat een inventarisatie die met behulp van empirische methoden wetenschappelijke kennis oplevert, niet goed aansluit op het ontwerpen. ‘These methods of reducing and representing reality have turned out to be unusually fruitful in almost every scientific field, except that of formulating the image in design. [...] Designers are not called in to recreate what already exists, but rather to create new possibilities that [...] can exist in the mode of the possible, without being an extrapolation of perceived relationships (prediction)’ (ibidem: 448). Vervolgens benadrukt De Jong het belang van onuitgesproken assumpties in het ontwerpproces, die de ontwerper helpen ontsnappen aan de modaliteit van het waarschijnlijke (zie figuur 2.3).

Naast het probleem met de relatie tussen de inventarisatie en het ontwerpen dat De Jong belicht, is er nog een probleem. Ook de relatie tussen ontwerp en de ex-ante-evaluatie en de besluitvorming is problematisch. Zo constateert hij dat de evaluatie aan de individuele betrokkenen wordt gelaten, terwijl bij de besluitvorming het ontwerp wordt getoetst aan wat men collectief wenselijk vindt. Dit duidt erop dat de participanten aan de besluitvorming op basis van hun individuele evaluatie de criteria aandragen waarop het ontwerp wordt beoordeeld en dat vervolgens gezamenlijk de grenswaarde per criterium wordt vastgesteld. Dit betekent dat zaken die op de grensvlakken van de belangen van de betrokken partijen liggen, niet aan bod komen, terwijl deze kenmerken van het ontwerp voor niet-betrokkenen juist cruciaal kunnen zijn, zoals de geprojecteerde loopstromen op het stationsplein, of juist kunnen bijdragen aan het benutten van synergiemogelijkheden tussen de betrokken partijen. Bovendien bestaat de kans dat, wanneer de grenswaarden op deze wijze worden vastgesteld, deze eerder worden geïnterpreteerd als ondergrens dan als streefwaarden, wat kan leiden tot het goedkeuren van middelmatige ontwerpoplossingen. Of dat, wanneer men geen mening heeft over elkaars criteria en deze elk staan voor het kernbelang van een partij, de grenswaarden onverminderd hoog blijven. Dit laatste leidt tot het stapelen van ambities, met alle gevolgen van dien.

Ik ontvouw hier een andere zienswijze op het ontwerpproces, die voor beide problematische faseovergangen een oplossing biedt; hierbij maak ik dankbaar gebruik van het overzicht van de ‘taalspelen’ van bestuur, wetenschap en techniek van De Jong (2002: 447, met verwijzing naar Wittgenstein en Anscombe 1997), dat in figuur 2.6 te zien is.

<i>kenmerken taalspel</i>	<i>kiezen</i>	<i>kennen</i>	<i>kunnen</i>
modaliteiten	wenselijk	waarschijnlijk	mogelijk
sectoren	bestuur	wetenschap	techniek
activiteiten	organiseren	voorspellen	ontwerpen
aard reducties	agenda's	variabelen	legenda's
plaats en tijd reducties	afspraken	oorzakelijke relaties	voorwaarden

Figuur 2.6 Kenmerken van taalspelen (naar De Jong 2002: 447; 2005: 8).

De indeling van taalspelen, waarin modaliteiten eenduidig aan sectoren zijn gekoppeld, is een preassumptie van De Jong geweest voor zijn analyse van het ontwerpproces. Wanneer we hiervan uitgaan, is ontwerpen voorbehouden aan

ontwerpers. Je zou ontwerpen daarentegen ook kunnen zien als een activiteit die niet exclusief tot het domein van de expert behoort, maar een die ook door anderen kan worden ondernomen. De Leeuw (2002: 215) definieert ontwerpen als 'een systematisch en creatief proces van activiteiten met als doel een model te maken van een toekomstig systeem dat de verlangde prestatie levert rekening houdend met randvoorwaarden'. Deze zienswijze biedt kansen, wanneer we ons bewust zijn dat we ook kunnen ontwerpen met de belangen van betrokken partijen – die we terugvinden op agenda's – en met middelen – over de inzet waarvan afspraken worden gemaakt. Vanuit het pluralistische perspectief is dat mogelijk. De beelden die de participanten in de besluitvorming van de (toekomstige) werkelijkheid hebben, zijn immers slechts constructies, en die kunnen worden aangepast of herontworpen.

In mijn perspectief op ontwerpen en het ontwerpproces zou een ex-ante-evaluatie voorafgaande aan de inventarisatie van de ontwerper kansen bieden voor het oplossen van de geschetste problemen. Het gaat hier om een evaluatie van mogelijkheden, oftewel, de duurzaam belanghebbende partijen moeten zelf gaan ontwerpen. Omdat dit geen technische experts zijn, is het zinloos dat zij aan een ruimtelijke oplossing ontwerpen. Hun ontwerpmiddelen zijn belangen en middelen waarmee zij tot een gezamenlijk doel voor de herontwikkeling kunnen komen. Dit ontwerpen vindt plaats in de modaliteit van het wenselijke. Figuur 2.3 laat zien dat deze modaliteit zich uitstrekt tot buiten die van het waarschijnlijke en het mogelijke. Hiermee is het probleem dat De Jong heeft met de inventarisatie, die zich beperkt tot de modaliteit van het waarschijnlijke, opgelost. De hier voorgestelde ontwerp oefening levert immers input op die het waarschijnlijke te boven kan gaan en zelfs het mogelijke, waarmee een vraag naar innovaties oftewel naar het oprekken van het mogelijke tot de mogelijkheden behoort. Ook het probleem met de ex-ante-evaluatie van het ontwerp en de besluitvorming is hiermee opgelost. De besluitvormers hebben via hun doelzoekend ontwerpproces reeds vooraf gezamenlijk de criteria en streefwaarden vastgesteld op basis waarvan men kan oordelen. Dit sluit overigens niet uit dat deze criteria veranderen, al dan niet onder invloed van het ontwerp. Wanneer de ontwerper immers onwaarschijnlijke uitvindingen doet, raakt het wenselijke op drift. De Jong en Van der Voordt (2002a: 27) formuleren het als volgt: 'As long as one does not know what is possible, one cannot know what one wants.' Ik zou dit willen aanvullen met: 'As long as one does not know what is wanted, one cannot know what should be made possible.'

Hoe kunnen niet-experts ontwerpen? Het ontwerpen van de duurzaam betrokken partijen is gericht op het insluiten van wensen, en niet zoals het ontwerpen van de ontwerper op het uitsluiten van mogelijkheden om tot die ene ontwerp oplossing te komen. Ook het vertrekpunt van de belanghebbenden is anders dan dat van de ontwerper. Deze laatste heeft, behalve het voldoen aan de wensen van de opdrachtgever, een eigen belang in de vorm van zijn persoonlijke ontwerp opvatting. Deze opvatting is leidend bij het selecteren van input voor het ontwerpen in de inventarisatie. De duurzaam betrokkenen hebben een eigen belang bij de herontwikkeling van de stationslocatie anders dan een

persoonlijke ontwerpopvatting. Het gaat er nu om deze belangen, die in de gebruiksfase van de herontwikkeling liggen, te verbreden en met elkaar in verband te brengen. Net als in de inventarisatie van de ontwerper kan hierbij gebruik worden gemaakt van wetenschappelijke kennis uit de modaliteit van het waarschijnlijke. Deze kennis heeft echter niet alleen betrekking op het kennen van de kenmerken van een specifieke binnenstedelijke stationslocatie, zoals het geval is bij de ontwerper, maar met name op het kennen van (oorzakelijke) relaties tussen de kenmerken van binnenstedelijke stationslocaties in het algemeen en de belangen van de partijen waaraan deze kenmerken bijdragen, en daarmee op de relaties tussen de belangen onderling. Het gaat met andere woorden om kennis van het functioneren van binnenstedelijke stationslocaties in de gebruiksfase en de synergiemogelijkheden die dit functioneren biedt. Het zoeken naar synergiemogelijkheden kan de rol van de ontwerpopvatting voor de duurzaam betrokken partijen invullen.

Net zoals het proces van organiseren van de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie complex is, kunnen we ook het ruimtelijk-functionele ontwerpproces van de herontwikkeling als complex bestempelen. Het gaat om het vormgeven van een veelheid van functies op een beperkt gebied. 'The number of imaginable alternatives for buildings, mostly with a longterm multi-functional programme of (conflicting) demands, is unconceivably large, subject to a combinatoric explosion of possible forms' (De Jong en Van der Voordt 2002a: 20). 'The object of design – in terms of (urban) architecture and technique – is the design subject that is [...] most sensitive to context. The programme of requirements is not only derived from an economical and technical context, but also from contexts hailing from political, cultural, ecological en spatial considerations, on many levels of scale' (Fokkema 2002: 7). 'The architectural design in relation to other engineering disciplines is much less constrained by technical properties. While laws of nature on lift, thrust, resistance and gravitation specify the design of an airplane to a large extent, a building is more subordinate to the societal context that makes use of the building. Technically a high-rise building of one-kilometre high is possible; the social resistance against living in such an environment impedes the realization' (Gehner en Peek 2004: 705). Dit betekent dat wat wordt gebouwd uiteindelijk meer wordt bepaald door hetgeen wenselijk is dan door de technische beperkingen van het mogelijke. Andersom betekent het echter ook dat niet ieder beeld dat vanuit het pluralistische perspectief van het wenselijke wordt geconstrueerd, kan worden gerealiseerd. We hebben rekening te houden met technische beperkingen, die voortvloeien uit onze mogelijkheden om met universele natuurwetten om te gaan, en met maatschappelijke kaders die een gedeelde visie van de betrokken partijen mogelijk verwerpen.

In het ontwerpproces wordt de complexiteit van de opgave onder andere gereduceerd door de ontwerpbeslissingen te structuren van globaal naar specifiek, van groot naar klein, van geheel naar deel. Hiertoe wordt het proces gefaseerd in volgtijdelijk gerangschikte fasen of stappen, die vervolgens weer

kunnen worden opgedeeld via de bovenbeschreven driedeling van De Jong. Zo'n indeling staat op gespannen voet met de beschrijvingen van het organisatieproces van de herontwikkeling in stromen en 'ronden', arena's en netwerken. Koppenjan verklaart deze spanning door te stellen dat het fasenmodel voortkomt uit de logica van de individuele beslisser. 'Vanuit een individu of individuele organisatie geredeneerd is een dergelijk faseverloop heel rationeel. Indien we echter naar besluitvorming tussen individuen, groepen en organisaties kijken in situaties waarin ongetemde problemen spelen, dan is een ordelijk procesverloop allerminst verzekerd' (Enserink e.a. 2004: 31, verwijzend naar Koppenjan 1993). Ten aanzien van het verschil tussen beide beschrijvingen stel ik me als volgt op: ik beschouw het fasenmodel vooral als intentioneel – zo zouden we graag willen dat het verloopt – en het rondmodel als descriptief – zo zien we het proces in praktijk verlopen (zie voor een vergelijking van de modellen Teisman 2000). Veel frustraties over het verloop van gebiedsontwikkelingsprocessen zijn terug te voeren op het verschil tussen hoe we het graag zouden zien verlopen en hoe het in werkelijkheid gaat. Wellicht is het rondmodel wel een adequate beschrijving van het proces, maar dat wil nog niet zeggen dat we alle grilligheid zomaar moeten accepteren. Door bij de start van de planvorming de fasegrens tussen organiseren/beslissen en ontwerpen te vervagen door besluitvormers te laten ontwerpen, probeer ik een bijdrage te leveren aan het verminderen van de grilligheid van het proces, wetende dat het uitbannen ervan een utopie is en ook het eindproduct niet ten goede komt wanneer we ervan uitgaan dat een zekere grilligheid ook tot verrijking van het proces kan leiden.

2.1.3 Herontwikkeling als slecht structureerbaar probleem

De herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie mogen we tot de 'ongetemde problemen' rekenen. Ongetemde problemen zijn slecht structureerbaar als gevolg van de dubbele complexiteit, zowel inhoudelijk – als ontwerpproces –, als procesmatig – als proces van organiseren. Dergelijke problemen kunnen worden aangepakt met behulp van probleemstructurende methoden, die vanuit een pluralistisch perspectief doelzoekend zijn.

'Complex problems are policy issues and strategic questions which arise in intra-organizational or interorganizational settings in which many actors with different perceptions and different interests are involved' (Geurts en Joldersma 2001: 304). Achter complexe problemen ligt een 'maakbaarheidsassumptie'. Deze problemen zijn kunstmatig, subjectief en pluriform, veranderlijk, interdependent en vatbaar voor selectieve herdefiniëring. Ze 'zijn kunstmatig, ze zijn een menselijk produkt en ze "bestaan" pas na een proces van herkennen en erkennen [en] zijn daarom ook subjectief en pluriform: de definitie van iets als een probleem hangt sterk samen, en varieert dus ook, met menselijke waarden, normen en strevingen'. Complexe problemen zijn 'veranderlijk, enerzijds omdat de samenleving of organisatie ten aanzien waarvan ze worden gedefinieerd verandert, maar ook omdat de waarden en normen op grond waarvan ze worden gedefinieerd veranderen'. Ze zijn interdependent, omdat problemen in het ene

beleidsveld nauwe samenhang vertonen met problemen in een ander veld.

‘Speciaal voor beleidsproblemen geldt dat ze vaak een selectieve herdefiniëring zijn van problemen vanuit het oogpunt van maakbaarheid: [...] het lijkt alsof het probleem is aan te pakken met middelen die relatief eenvoudig kunnen worden gemobiliseerd’ (Geurts en Vennix 1989: 35-36).

Complexe problemen worden bovendien gekenmerkt door het feit dat ze ‘slecht structureerbaar’ zijn: er zijn veel besluitvormers bij betrokken, er zijn conflicterende waarden en na te streven doelen, er is in principe een groot tot onbeperkt aantal ingrepen denkbaar, maar de uitkomsten daarvan zijn onbekend en zelfs de waarschijnlijkheden waarmee verschillende uitkomsten zouden kunnen voorkomen zijn onberekenbaar (ibidem: 37, verwijzend naar Dunn 1981; Mitroff en Sagasti 1973).

De slecht structureerbare complexe problemen scoren dus hoog op twee dimensies van complexiteit: een analytische en een sociale (Geurts en Vennix 1989: 37; Geurts en Joldersma 2001: 308). Complexe problemen zijn in hoge mate verbonden met andere problemen. ‘The issues with the highest cognitive [analytic] complexity are the ambiguous ones where many variables have to be taken into account and the relations between those variables are unknown or uncertain’ (Geurts en Joldersma 2001: 308; zie ook Simon 1996: 184). Hierdoor zijn er meer visies op het probleem mogelijk. Deze cognitieve complexiteit gaat vaak samen met sociale complexiteit. ‘It is dependent on the number of stakeholders involved and the differences between their interests and values’ (Geurts en Joldersma 2001: 308). ‘Het belang van de problemen en de ambiguïteit ervan brengen conflicten met zich mee. Er kunnen conflicten zijn over de na te streven doelen, over de mogelijke oplossingen en over de te volgen (spel)regels om tot de oplossing te komen’ (Geurts en Vennix 1989: 38).

Vele auteurs wijzen op het hier beschreven onderscheid tussen complexe en simpele problemen (Rosenhead en Mingers 2001: 4-5): Zo spreekt Ackoff (1979) van ‘messes versus problems’, Rittel en Webber (1973) maken onderscheid tussen ‘wicked’ en ‘tame problems’ en Schon (1987) benadrukt dat de werkelijk relevante problemen zich in een ‘swamp’ bevinden en niet ‘on the high ground’, waar problemen ‘according to prevailing standards of rigour’ kunnen worden opgelost.

Wanneer we complexe problemen moeten oplossen die zich niet tot een bepaalde discipline beperken, moeten we op zoek naar een gemeenschappelijke taal en denkwijze die onderlinge communicatie mogelijk maken. De systeemleer is zo’n denkwijze die bruggen slaat tussen verschillende disciplines door middel van een wetenschappelijke benadering (Hanken en Reuver 1973: 10). ‘Systeemkunde is vooral een methode van denken, een manier van kijken naar dingen. Systeemkunde op zichzelf lost geen enkel probleem op. Het is een hulpmiddel voor analyse en synthese, waarbij voor de oplossing van een probleem alle bestaande disciplines hun eigen deelbijdrage moeten blijven leveren in het geheel’ (In ’t Veld 1992: 9).

Centraal hulpmiddel van de systeembenadering zijn de modelconstructie en

-analyse. Het model is een afbeelding van het systeem, waarin het systeem wordt gereduceerd tot de te onderzoeken elementen en relaties. De systeembenadering doet, na haar introductie in de jaren veertig van de vorige eeuw, vooral opgang in de jaren zestig met de ontwikkeling van een algemene systeemtheorie ('General Systems Theory'). Sinds die tijd zijn er vele systeembenaderingen ontwikkeld, variërend van kwantitatief en deterministisch – hard – tot meer kwalitatief en relativistisch – soft (ibidem: 8-9). Flood en Jackson (1991) hebben gepoogd de bestaande methoden systematisch bijeen te brengen onder de koepel van 'Total Systems Intervention'. Zij bakenen hierbij het toepassingsgebied van een methode af door te kijken naar de aard van het probleem.

Ten aanzien van de analytische complexiteit maken zij onderscheid in 'simple' en 'complex systems'. Deze laatste hebben de volgende kenmerken: 'a large number of elements; many interactions between the elements; attributes of the elements are not predetermined; interaction between elements is loosely organised; they are probabilistic in their behaviour; the "system" evolves over time; "sub-systems" are purposeful and generate their own goals; the "system" is subject to behavioural influences; the "system" is largely open to the environment' (ibidem: 33). Op deze gronden is een vliegtuig, dat we op eerste gezicht wellicht als complex beschouwen, te classificeren als een simpel systeem, terwijl de interactie tussen twee personen als complex wordt beschouwd; de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie is dus zeker complex.

Ten aanzien van de sociale complexiteit kijken Flood en Jackson naar het karakter van de relaties tussen de betrokken partijen. Zij maken hierbij gebruik van dezelfde organisatieparadigma's (Morgan 1986) op basis waarvan ik reeds tot de keuze van het pluralistische paradigma ben gekomen in paragraaf 2.1.1: ook zij onderscheiden 'unitary [integrationistische], pluralist [pluralistische] and coercive [isolationistische] relationships between participants' (Flood en Jackson 1991: 13, 34). Wanneer we nu de analytische en sociale complexiteit van het probleem kruisen, ontstaat een overzicht van de toepassingsgebieden van de systeemmethoden zoals te zien is in figuur 2.7.

analytische complexiteit	sociale complexiteit		
	<i>verenigend</i>	<i>pluriform</i>	<i>dwingend</i>
<i>simpel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • operational research • systems analysis • systems engineering • systems dynamics 	<ul style="list-style-type: none"> • social systems design • strategic assumption surfacing and testing 	<ul style="list-style-type: none"> • critical systems heuristics
<i>complex</i>	<ul style="list-style-type: none"> • viable system diagnosis • general system theory • socio-technical systems thinking • contingency theory 	<ul style="list-style-type: none"> • interactive planning • soft systems methodology 	

Figuur 2.7 Indeling van systeembenaderingen en -methoden naar de aard van het probleem (naar Flood en Jackson 1991: 39).

De hoge analytische complexiteit van het herontwikkelen van binnenstedelijke stationslocaties en de sociale complexiteit die ik als pluralistisch heb bepaald, typeren het probleem volgens Flood en Jackson (1991) als complex en pluriform. Voor dit type problemen achten zij de systeemmethoden van de 'interactive planning' (zie onder andere Ackoff 1974) en de 'soft systems methodology' (zie onder andere Checkland 1975) bruikbaar.

Zowel 'interactive planning' als 'soft systems methodology' besteedt niet alleen aandacht aan de inhoudelijke of analytische, maar ook aan de sociale complexiteit van het probleem. Deze methoden koppelen het systeemdenken over de inhoud van problemen aan de idee van participatie. Het oplossen van een probleem is niet louter een zaak van experts, maar van alle betrokkenen. De expert is niet in staat een objectief model van het probleem te maken. "Systems", and whether they work or not, are as much in the mind of the observer as they are in the "real world". A model can only capture one possible perception of the nature of a social situation. Objectivity, therefore, can only rest upon open debate among many different perspectives. The results of systems analysis receive their guarantee from the maximum participation of different "stakeholders" in the design process' (Flood en Jackson 1991: 122). Dit principe, geformuleerd in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw door Churchman (zie onder andere Churchman 1968), vormt de basis voor deze zachte systeembenadering.

Het afwijzen van objectiviteit betekent dat in 'soft systems thinking' niet de werkelijkheid, maar slechts de methodologie om haar te onderzoeken 'systemisch' kan zijn. Dit in tegenstelling tot 'hard systems thinking' van de traditionele 'Operational Research', waarin men ervan uitgaat dat de werkelijkheid ('real world') 'systemisch' is en de methodologie die men gebruikt om haar te onderzoeken systematisch (Flood en Jackson 1991: 170, verwijzend naar Checkland en Scholes 1990: 22). 'Soft systems thinking [...] articulates a process of enquiry, it is a learning system that leads to purposeful action in a continuous cycle. This differs from hard systems approaches which adopt means-end directives, seeking to achieve present goals (Flood en Jackson 1991: 171). Bij de zachte systeembenadering gaat men ervan uit dat problemen ontstaan wanneer betrokkenen anders denken over eenzelfde situatie, zodat niet de vraag 'hoe moet het gebeuren?' centraal staat, maar de vraag 'wat moet er gebeuren?' (ibidem: 169). 'Ways forward are decided upon in terms of relevance (to those involved), cultural feasibility (constraints that must be met) and systemic desirability (essential systems thinking that must be violated) (ibidem: 171). 'The real point, Checkland [grondlegger van de 'soft systems methodology'] would stress, is that the models are meant for generating meaningful debate where participants discuss potential improvements that are worthy of consideration' (ibidem: 177). De methoden behorende bij de zachte systeembenadering zijn 'problem structuring methods': deze bieden geen kant-en-klare oplossingen, maar zijn gericht op het structureren van het probleem (Rosenhead en Mingers 2001: 1-2).

Het perspectief van waaruit ik het onderzoek aanpak is als volgt samen te vatten. De herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie beschouw ik niet alleen als een proces van organiseren, maar ook als een ontwerpproces. De koppeling tussen beide processen ligt in de formulering van de ambities voor het ontwerp. Deze ambities worden enerzijds bepaald door de wensen van de participanten, gebaseerd op hun belangen en de inzet van middelen, en anderzijds door wat (technisch) mogelijk is. Vanuit het pluralistische paradigma dienen de deelnemers aan het proces op zoek te gaan naar hun gezamenlijke belang.

‘Policy-making is not a cognitive activity starting with fixed objectives resulting in the best way to achieve these, but rather an open interactive process in which problems, solutions and preferences, along with problem and solution perceptions, develop. Objectives and targets are then an output rather than an input to the process’ (Kørnørv en Thissen 2000: 195). Een dergelijk proces kan ontstaan via het herhaaldelijk reageren op ontwerpvoorstellen van experts (ontwerpers), met als risico dat ambities eerder worden gestapeld dan vervlochten. Ik sta een andere aanpak voor, waarbij duurzaam belanghebbenden zelf gaan ontwerpen.

Om dit mogelijk te maken is het essentieel dat zij interacteren (participeren). Deze interactie vraagt een gemeenschappelijke taal, een taal die de modaliteit van het wenselijke (organiseren) en het mogelijke (ontwerpen) kan koppelen. Deze taal bestaat uit begrippen die te relateren zijn aan kenmerken (elementen) van de binnenstedelijke stationslocatie zoals de ontwerper die hanteert, maar ook aan de belangen van de participanten, en uit de relaties tussen deze begrippen. De systeemleer biedt zo’n taal. Vanuit de (wetenschappelijke) kennis van de modaliteit van het waarschijnlijke wordt het functioneren van binnenstedelijke stationslocaties gemodelleerd. Vanuit de oriëntatie op doelvervlochten van de belanghebbenden en op verrijking van het plan staan de synergiemogelijkheden, en daarmee de synergetische relaties tussen de elementen, in het model centraal. Het zoeken naar synergie sluit goed aan bij de historische ontwikkeling van het systeemdenken vanuit het mechanistische denken. ‘In mechanistic thinking a “system” is an aggregate of parts in which the whole is equal to the sum of the parts. In systems thinking, a “system” is a complex and highly inter-linked network of parts exhibiting synergistic properties – the whole is greater than the sum of its parts’ (Flood en Jackson 1991: 4). Het systeemdenken biedt ons de mogelijkheid om op zoek te gaan naar synergie door het functioneren van een stationslocatie als een systeem te beschouwen.

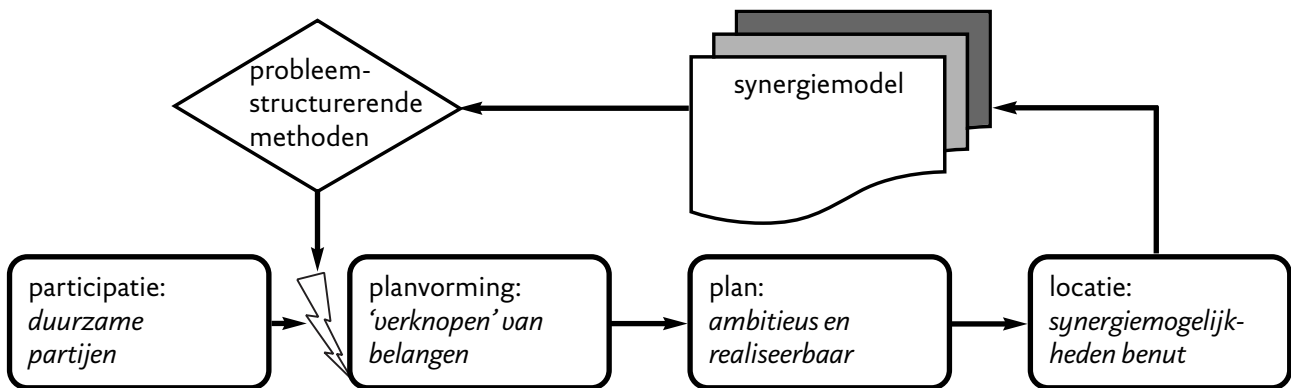
2.2 Doelstelling

Wanneer we de oplossingsrichting die aan het einde van hoofdstuk 1 is geformuleerd, koppelen aan het onderzoeksperspectief, dan is de doelstelling van het onderzoek vast te stellen. Aan de doelstelling ligt een aantal assumpties ten grondslag en ze kent een beperkt toepassingsgebied. De doelstelling is tweeledig.

De doelstelling van het onderzoek is het ontwikkelen van:

1. een locatiesynergiemodel van binnenstedelijke stationslocaties;
2. een participatieve probleemstructurende methode, die toepasbaar is in de initiatieffase van de herontwikkelingsproces en via welke initiatiefnemer(s) en duurzame shareholders komen tot gedeelde inhoudelijke uitgangspunten voor een ambitieus en realiseerbaar plan dat synergiemogelijkheden benut.

Figuur 2.8 laat zien hoe de doelstelling past in het causale concept van de oplossingsrichting.



Figuur 2.8 Causaal concept van de doelstelling.

2.2.1 Assumpties en beperkingen

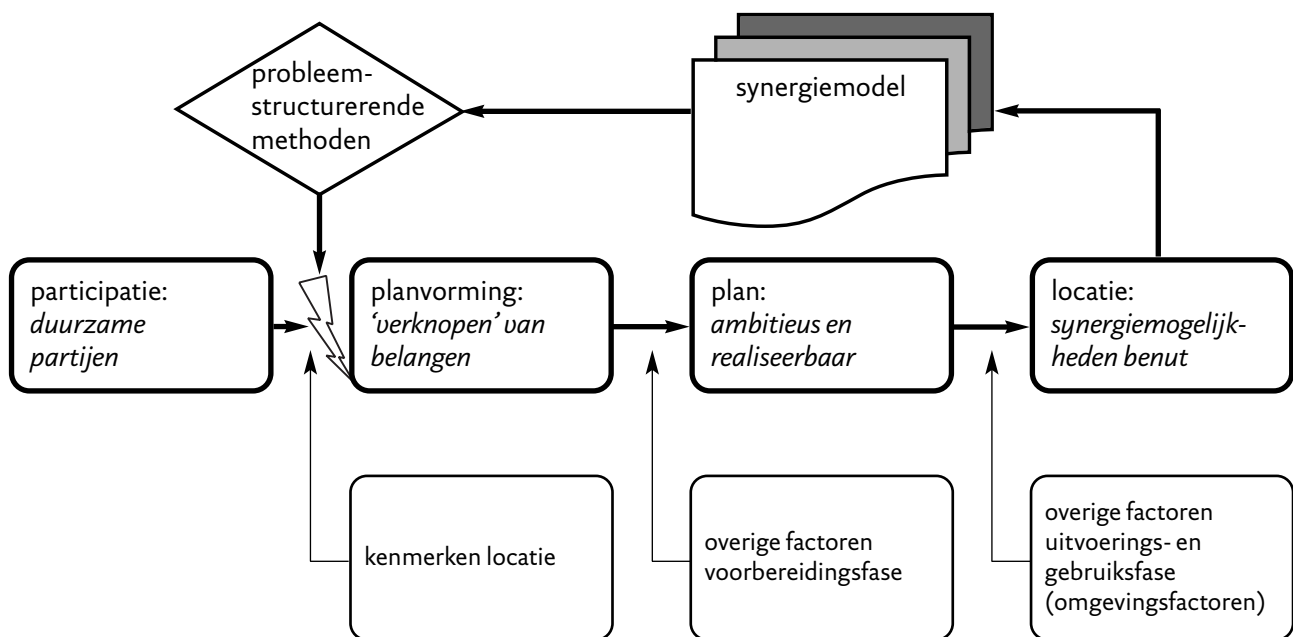
De assumpties die aan de doelstelling ten grondslag liggen, hebben te maken met het causale concept dat de basis vormt van de oplossingsrichting en de doelstelling. Hoewel we, als we de herontwikkeling beschouwen als een slecht structureerbaar probleem, niet uitgaan van eenduidige oorzakelijke relaties, moeten we toch een aantal van deze relaties aannemen. Deze assumpties hebben te maken met de maakbaarheid of beïnvloedbaarheid van de toekomst en zijn de onderlegger van alle toegepaste wetenschappen of ‘-kunden’.

Ik ga er ten eerste van uit dat het ene plan kan leiden tot synergie in de gebruiksfase en een ander niet of in mindere mate. Ten tweede neem ik aan dat constellaties die tot synergie leiden, kunnen worden ontworpen en gerealiseerd. En ten derde neem ik aan dat het ontwerpen en realiseren van dergelijke constellaties beter en sneller gaat wanneer er meer duurzame partijen bij betrokken zijn en actief participeren, dan wanneer er weinig of voornamelijk niet-duurzame partijen bij betrokken zijn of wanneer er sprake is van een geringe interactie. Het proces en de kwaliteit van het product hebben met elkaar te maken. ‘Verhoging van de kwaliteit van het communicatieproces leidt in het algemeen niet alleen tot meer draagvlak, maar er zijn sterke aanwijzingen dat het de kwaliteit van het groepsproduct, in de brede zin van het woord, ten goede komt’ (Vennix 1998: 29, verwijzend naar Janis en Mann 1977; Janis 1972; Korsgaard, Scheiger en Sapienza 1995; Leathers 1972).

Afgezien van deze assumpties is reeds geconstateerd dat de problemen bij de

herontwikkeling voor een groot deel kunnen worden opgelost door de initiatief-fase anders aan te pakken. Ik acht het dan ook zeer zinvol om kennis van het gebruik van de locatie in de initiatieffase in te brengen. Mijn onderzoek richt zich dan ook specifiek op de initiatieffase en gebruiksfase van de herontwikkeling en beperkt zich daar in sterke mate toe. Dit betekent niet dat de activiteiten in de voorbereidings- en uitvoeringsfase geen invloed zouden hebben op het procesverloop en het eindresultaat en de mate waarin synergiemogelijkheden worden benut; ze komen in dit onderzoek alleen niet speciaal aan de orde.

Figuur 2.9 laat nogmaals het causale concept zien. Nu zijn ook de andere factoren toegevoegd die invloed hebben op het functioneren van de stationslocatie, maar niet de expliciete aandacht krijgen. Een aparte positie wordt ingenomen door de kenmerken van de locatie. Deze spelen wel degelijk een rol in het onderzoek wanneer de participatieve methode wordt getoetst aan de praktijk. De assumpties zijn in de figuur terug te vinden in de vorm van de dikke pijlen tussen de onderdelen van het causale concept.



Figuur 2.9 Causaal concept van de doelstelling inclusief de overige factoren.

Samengevat leiden deze assumpties ertoe dat de resultaten van dit onderzoek erop zijn gericht de kans op het benutten van synergiekansen bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties te vergroten, maar dat het toepassen ervan geen garantie is voor synergie.

2.2.2 Afbakening toepassingsgebied

Met dit onderzoek wil ik een bijdrage leveren aan de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Het probleem is echter dat het herontwikkelen van een binnenstedelijke stationslocatie keer op keer weer een unieke opgave is

die om maatwerk vraagt. Het is niet de taak van de wetenschap dit maatwerk te leveren, maar wel om een bepaalde mate van generaliseerbaarheid van de bijdrage te waarborgen. Van Aken (2004, 2005) gaat in op dit probleem. Hij stelt dat het resultaat van toegepast managementonderzoek – je zou het veranderingkunde kunnen noemen – een ‘technological rule’ is. ‘I define a technological rule as a chunk of general knowledge, linking an intervention or artefact with a desired outcome or performance in a certain field of application. The “general” in this definition means that it is not a specific prescription for a specific situation, but a general prescription for a class of problems. On the other hand a technological rule is not a universal law, its use being limited to a certain field of application’ (Van Aken 2004: 228; zie ook Van Aken 2005: 23). Via een ‘technical rule’ wordt een verbinding gelegd tussen beschrijvend en verklarend onderzoek enerzijds en de aanpak van een praktijkprobleem anderzijds. De ‘rule’ dient enerzijds ‘grounded’ te zijn in de bovenliggende theorie en anderzijds te worden getest in de praktijk. De doelstelling van dit onderzoek kan aldus worden gezien als het ontwikkelen van een ‘technical rule’; het is daarom van belang het toepassingsgebied helder af te bakenen.

Het toepassingsgebied van de resultaten van dit onderzoek is in eerste instantie beperkt tot de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties in centra van grotere steden in Nederland. Dat wil niet zeggen dat de herontwikkeling van stationslocaties een strikt Nederlands probleem is. Integendeel, publicaties als die van Bertolini en Spit (1998) en Pol (2002) en het Europese project PPP-Transit (Gaffron e.a. 2002) laten zien dat de herontwikkeling van deze locaties, mede onder invloed van de uitbreiding van het Europese hogesnelheidslijnen-netwerk, in heel West-Europa actueel is. Ook heeft men op meerdere locaties te kampen met een langdurig en moeizaam proces, zoals bij de herontwikkeling van het gebied rondom King’s Cross Station in Londen, waar sinds 1987 in verschillende verbanden aan wordt gewerkt (Bertolini en Spit 1998: 194-195), maar dat in 2006 nog steeds in de voorbereidingsfase verkeert.

Liever spiegelen we ons aan een snel herontwikkelingsproces als dat in Lille, waar het gebied tussen het bestaande en het nieuwe TGV-station in nog geen tien jaar werd herontwikkeld tot het multifunctionele centrum Euralille dat in figuur 2.10 te zien is. Analyses van het proces laten echter zien dat de situatie in Lille uitzonderlijk was. Ten eerste was een groot deel van de locatie onbebouwd omdat het militair terrein betrof. Ten tweede maakte de komst van de Kanaaltunnel en de hogesnelheidslijn naar Londen, Lille tot een centrale stad in Europa. En ten derde had de stad met Pierre Mauroy een burgemeester met meer dan twintig jaar ervaring in alle lagen van het Franse bestuur, onder andere als premier, waardoor hij een coalitie van lokale en regionale elite rond het project kon vormen (Bertolini en Spit 1998: 67-85).

Het voorbeeld van Euralille laat het belang zien van omgevingsfactoren voor het verloop van het herontwikkelingsproces. Kijken we vanuit dit perspectief naar de herontwikkeling van buitenlandse stationslocaties, dan vallen veel voorbeelden af. In de Verenigde Staten is veel aandacht voor het realiseren van hoge



Figuur 2.10 Euralille (foto's: Melvin Kaersenhout).

bebouwingdichtheden rond stations onder de noemer van Transit Oriented Development (TOD) of Transit Villages (Bernick en Cervero 1996; Belzer en Autler 2002; Dunphy, Myerson en Pawlukiewicz 2003). Deze beweging richt zich echter in belangrijke mate op 'greenfield developments' rond forensenstations in voorsteden, die veelal zijn omgeven door woonwijken met een lage bebouwing- en voorzieningendichtheid, waardoor het autogebruik hoog is. In Azië, met name in Japan en Hongkong, heeft vastgoedontwikkeling op en rondom stations een grote vlucht genomen. Redenen hiervoor zijn de hoge bevolkingsdichtheden, die een goede voedingsbodem bieden voor railvervoer, en het feit dat eigenaar en exploitant van de rails en de vastgoedontwikkelaar in één bedrijf zijn gecombineerd (Van de Velde 2000).

Het verschil in context, zoals het Franse étatismes versus de Nederlandse poldercultuur, maakt dat het succes van praktijken die elders zijn ontwikkeld niet transplanteerbaar is op de Nederlandse situatie. Teisman (2005: 140) waarschuwt voor het beperkte nut van *best practice*-onderzoek. In het pluralistische perspectief wordt de opgave dan ook benaderd vanuit de contextuele uniciteit, zowel cultureel, juridisch, economisch als sociaal-maatschappelijk; die uniciteit is bepalend voor de wijze van samenwerking en de organisatie van ruimtelijke ingrepen. Aangezien de aanleiding voor dit onderzoek de frustratie was over de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties in de grotere steden in Nederland, richt ik me op die gebieden.

Het modelmatige inzicht in de synergiemogelijkheden en de participatieve probleemstructurende methoden die het resultaat van dit onderzoek zijn, worden dan ook aan die gebieden getoetst. Om echter tot inzicht in de synergiemogelijkheden te komen zal ik me breder oriënteren. Internationale voorbeel-



den zijn hierbij relevant zolang het gaat om het functioneren van de stationslocatie in de gebruiksfase en niet wanneer het gaat om de organisatie van het herontwikkelingsproces. Hoewel het ook bij het functioneren in de gebruiksfase van groot belang is de lokale context goed in ogenschouw te nemen, is bij de internationale voorbeelden de contextgevoeligheid bij de organisatie van het proces zo groot, dat ik de ontwikkelingsfase buiten beschouwing laat. Dit houdt tevens in dat ik vooral Nederlandse publicaties of publicaties over de Nederlandse situatie in mijn onderzoek heb opgenomen.

Ik beperk mij dus tot *Nederlandse* stationslocaties. Wanneer we bij het locatiesynergiemodel de organisatorische context buiten beschouwing laten, dan is het goed mogelijk dat dit model ook buiten het initiële toepassingsgebied zijn nut kan bewijzen. Het model zou ook inzicht kunnen verschaffen in vergelijkbare buitenlandse binnenstedelijke stationslocaties in centra van grotere steden en wellicht ook in andere locaties dan binnenstedelijke stationslocaties, te beginnen met andere stationslocaties en overige knooppunten van (openbaar) vervoer.

2.2.3 Onderzoeksvragen

De doelstelling van het onderzoek leidt tot de volgende twee onderzoeksvragen:

1. Hoe kan synergie ontstaan op een binnenstedelijke stationslocatie?
2. Hoe kan het proces waarin initiatiefnemer(s) en duurzame shareholders dienen te komen tot gedeelde inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming, worden gefaciliteerd door een participatieve probleemstructurende methode die is gebaseerd op een modelmatig inzicht in synergie?

Het antwoord op de eerste vraag moet meer inzicht geven in de condities waaronder synergie kan ontstaan. Het antwoord op de tweede vraag moet een gunstige invloed hebben op de condities waaronder synergie kan ontstaan. Beide vragen zijn gekoppeld door het locatiesynergiemodel, dat de condities verduidelijkt waaronder synergie op binnenstedelijke stationslocaties kan ontstaan en dat als basis dient voor de procesondersteunende methode.

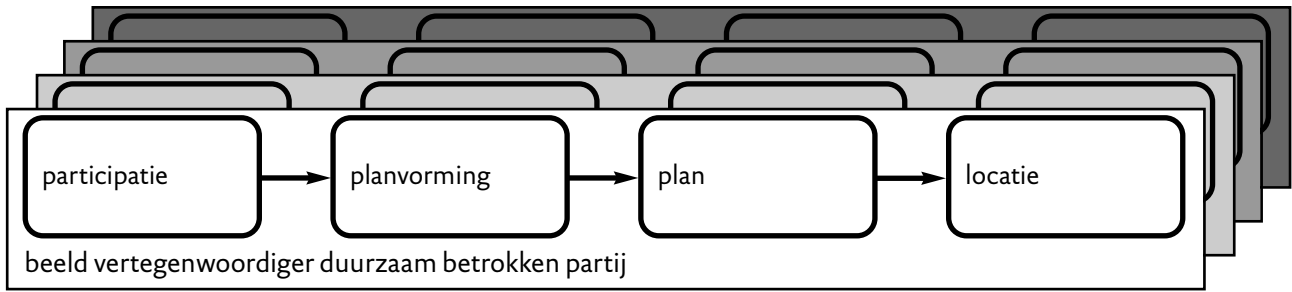
2.3 Methode

Voor het ontwerpen van een participatieve, probleemstructurende methode, die duurzaam betrokken partijen helpt om te komen tot gedeelde inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming, wordt in dit onderzoek gebruikgemaakt van de participatieve modelcyclus van Geurts en Vennix (1989). Zoals ik deze hanteer valt de methode uiteen in twee delen. Ten eerste wordt een model ontworpen waarin het inzicht in synergie in de gebruiksfase van binnenstedelijke stationslocaties wordt vastgelegd. Ten tweede wordt een participatieve methode ontworpen voor interactie tussen de vertegenwoordigers van duurzaam betrokken partijen, met het model als inbreng.

2.3.1 Participatieve probleemstructurende methoden en de modelcyclus

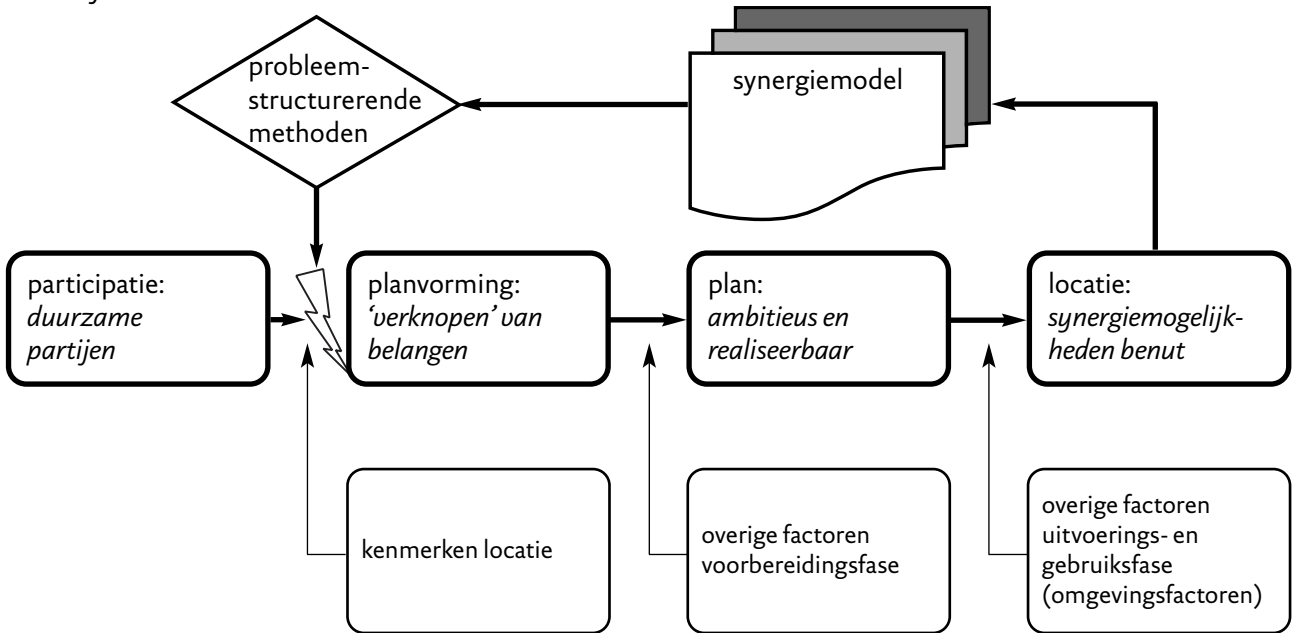
Het uitgangspunt van participatieve probleemstructurende methoden is dat het beeld dat eenieder van zijn wereld maakt als het ware een model van deze werkelijkheid is, of dat deze beelden in ieder geval via de regels van de systeemleer zijn te expliciteren en elkaar dus kunnen beïnvloeden (ibidem: 56-57). Ik grijp daarvoor aan bij de beelden die de vertegenwoordigers van duurzaam betrokken partijen van de herontwikkeling hebben. De methode dient de interactie tussen deze individuele beelden te ondersteunen. Ik ga ervan uit dat de participanten de assumpties van het onderzoek delen. Figuur 2.11 laat dit zien. De invulling van de onderdelen van het causale concept en de aard van de onderlinge relaties verschillen natuurlijk wel per persoon, en dat is een van de redenen van mijn onderzoek.

Een model is als volgt te definiëren. 'Any subject using a system A that is neither directly nor indirectly interacting with a system B, to obtain information about the system B, is using A as a model for B' (Apostel 1960, in: Bertels en Nouta 1969: 167). Dus is een model 'een gesimplificeerde afbeelding van een complex systeem dat de beschrijving en analyse van een complex systeem vergemakkelijkt' (Hanken en Reuver 1973: 11). Kennisverwerking is te beschrijven en te begrijpen als een proces van modelconstructie (Geurts en Vennix 1989: 56). Modelvorming is een zoektocht naar de structuur en functie van een object in de werkelijkheid en de afbeelding daarvan in een model. Het resultaat is een bepaalde isomorfie die past bij datgene wat men met behulp van het model te weten wil komen. Wat men te weten wil komen wordt gestuurd door de wisselwerking tussen opgestelde hypothesen, theoretisch begrip over het object onder



beeldvorming

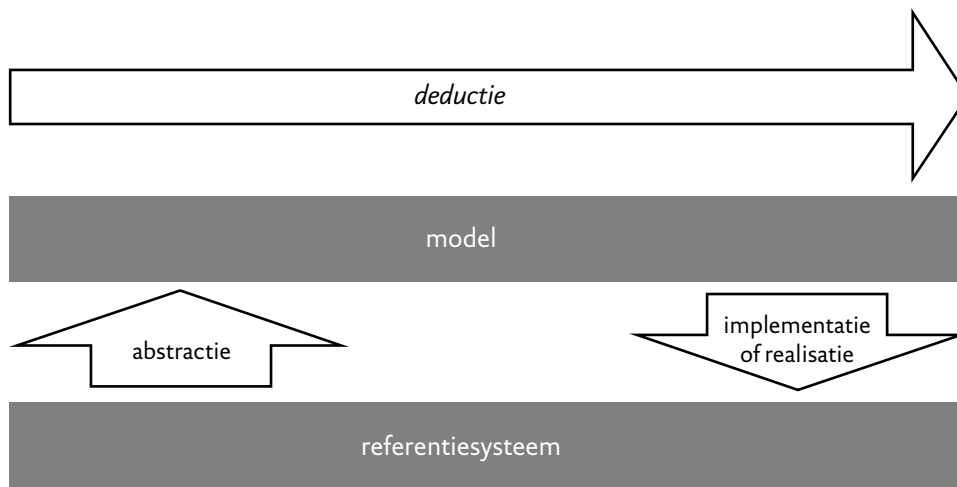
 werkelijkheid



Figuur 2.11 Causaal concept van de doelstelling en de beelden van participanten.

beschouwing en de empirische waarneming daarvan. Modelbouw gebeurt via abstractie. Bepaalde kenmerken van het referentiesysteem worden geselecteerd om in het model te worden opgenomen, terwijl andere worden weggelaten. Het locatiesynergiemodel is een afbeelding van die deelsystemen van binnenstedelijke stationslocaties die tot synergie kunnen leiden. Het maakt deze systemen zichtbaar en maakt het mogelijk er bewust op te sturen.

Modellen worden gevormd in een cyclisch proces, dat wordt aangeduid met de term 'modelcyclus' (ibidem: 56, verwijzend naar Hanken en Reuver 1973: 13). Deze cyclus, die in figuur 2.12 te zien is, heeft drie fasen: abstractie, deductie en implementatie of realisatie. De eerste fase is de abstractie van het referentiesysteem tot een model. 'Deductie is het analyseren van het model op zijn logische consequenties, en implementatie of realisatie is het handelen op basis van de beredeneerde consequenties. De handeling kan een poging zijn om iets aan de werkelijkheid te veranderen of om nader onderzoek te verrichten' (Geurts en Vennix 1989: 56).



Figuur 2.12 Modelcyclus (naar Geurts en Vennix 1989: 56).

De auteurs gebruiken de modelcyclus als onderlegger voor hun participatieve modelbouwcyclus, die bestaat uit zes stappen: (1) inventarisatie, (2) integratie/conceptualisatie, (3) representatie/visualisatie, (4) simulatie, (5) evaluatie en (6) communicatie. De eerste drie stappen vallen in de abstractiefase. Simulatie en evaluatie zijn onderdeel van de deductiefase en communicatie biedt kansen op implementatie of realisatie van veranderingen in het referentiesysteem.

In de eerste stap, inventarisatie (1), worden met behulp van allerlei kennis-extractietechnieken, zoals interviewen, Delphi-methoden, documentanalyse, brainstorming en workshops, de beelden van de betrokkenen geïnventariseerd. Tevens wordt de relevante wetenschappelijke kennis (theorie en data) verzameld en eventueel aangevuld met ad-hoconderzoek. De kern van de cyclus wordt gevormd door de tweede stap, integratie/conceptualisatie (2), waarin de beelden en de kennis worden geïntegreerd tot één conceptueel model (ibidem: 71, De Caluwé e.a. 1996: 38-39).

Na deze stap zijn er verschillende methodische paden te bewandelen. Welke stappen worden genomen, wordt bepaald door condities als de probleemstelling, de tijd en de middelen, en de aard van de beschikbare theorie en data (Geurts en Vennix 1989: 364). Een mogelijkheid is het model te onderwerpen aan een expertanalyse in een workshop (5) en vervolgens de bevindingen te communiceren (6) via een rapportage of studiedag. Deze aanpak is uit te breiden met de stap van representatie/visualisatie (3), door het conceptuele model om te zetten in een schema. Dit bevordert niet alleen de communicatie, maar biedt ook mogelijkheden om het model te manipuleren tot een simulatie (4). Deze variëren van een computersimulatie, waarbij het model wordt geformaliseerd, tot een spel-simulatie, waarin spelers worden uitgenodigd om 'te treden' in het conceptuele model, dat ze veelal zelf mee hebben helpen maken, en dit operationeel gemaakte model te gebruiken om te experimenteren met mogelijke toekomst (ibidem: 72-73; De Caluwé e.a. 1996: 38-39).

Ik volg de eerste drie stappen van de participatieve modelcyclus en gebruik het geschematiseerde model vervolgens voor de ontwikkeling van de participatieve probleemstructurerende methode, die in de modelcyclus de plaats van de

simulatie (4) inneemt. De onderzoeksmethode valt derhalve uiteen in twee delen. Allereerst de modelvorming, waar paragraaf 2.3.2 over gaat, en ten tweede de participatieve methode van ‘verknopen’, die in paragraaf 2.3.3 wordt toegelicht.

Deze tweedeling komt overeen met het onderscheid dat Van Aken (2004, 2005) maakt tussen het ‘grounden’ van een ‘technical rule’ en het testen ervan. Een ‘grounded technological rule’ kan niet direct worden toegepast in de initiatieffase van een herontwikkelingsproces. ‘As in other design sciences, practitioners have to choose a technological rule (or solution concept) for their organizational problem and then they have to translate this general rule to their specific problem by designing a specific variant of it. And, as in other design sciences, the effective use of a technological rule needs considerable expertise: a thorough understanding of the rule with its indications and contra-indications, a thorough understanding of the local situation, cognitive skills in translating the general to the specific and social skills to mobilize the organizational actors to act according to the design’ (Van Aken 2005: 27).

Er is dus een tweede ontwerpfase, de ‘redesign’, waarin de ‘practitioners’ de ‘technological rule’ toepasbaar maken op hun eigen managementprobleem; hierop heeft de ontwerper van de ‘technological rule’ maar beperkt invloed. ‘The redesign from the general to the specific is a feature of every design science, but the vagaries of the second redesign and the fact that in most settings external factors have much more impact on ultimate performance than is usual in engineering and medicine, necessitate one to be modest with respect to the contribution of the formal technological rule or solution concept to ultimate performance’ (ibidem: 27-28).

Voor mijn onderzoek betekent de ‘redesign’ dat in het tweede deel ervan een vertaling van het model wordt gemaakt naar een praktijkgeval: de herontwikkeling van een specifieke binnenstedelijke stationslocatie in het centrum van een bepaalde stad. Nogmaals wordt benadrukt dat de toepassing van de resultaten van het onderzoek geen betere stationslocatie garandeert, maar slechts de mogelijkheid vergroot van het benutten van synergiekansen bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Of de synergie ook werkelijk wordt benut, hangt in hoge mate af van de betrokken partijen zelf, de ‘practitioners’, en van de overige factoren in het causale concept, zoals in figuur 2.9 te zien is.

2.3.2 Modelvorming

Bij de vorming van het conceptuele synergiemodel voor binnenstedelijke stationslocaties worden de eerste drie stappen van de participatieve modelcyclus doorlopen: inventarisatie (1), integratie/conceptualisatie (2) en representatie/visualisatie (3). Het verschil met de methode zoals Geurts en Vennix (1989) deze beschrijven is dat deze stappen in dit onderzoek nauwelijks een participatief karakter hebben.

In de inventarisatiestap (1) zijn de volgende bronnen geraadpleegd: mijn eigen ervaring als onderzoeker, bestaande modellen en beelden van bij de herontwikkeling van stationslocaties betrokkenen die zijn geïnventariseerd via interviews

en brainstorming. De aldus verkregen kennis heeft betrekking op het functioneren van het referentiesysteem, de binnenstedelijke stationslocatie in de gebruiksfase. De inventarisatie is grotendeels gebaseerd op literatuurstudie.

Met de tweede stap, die van integratie/conceptualisatie (2), wordt de verzamelde kennis door creatieve, ordenende en interpreterende arbeid omgezet in een conceptueel model. Geurts en Vennix (1989: 63) verstaan onder een conceptueel model 'de georganiseerde en geïntegreerde kennis die voor een bepaald beleidsprobleem relevant is. Het conceptuele model ordent de bestanddelen van het complexe probleem in een overzichtelijke structuur. In meer formele termen: de verzameling van heldere geformuleerde attributen en de relaties daartussen die doelgericht is samengesteld om aan een bepaalde groep personen inzicht te geven in (de veranderbaarheid van) een bepaald probleem en die is afgebeeld op een bepaalde drager. Een conceptueel model is [...] selectief' (ibidem: 59). De vraag waar het vervolgens om draait is: hoe selectief moet het conceptuele model zijn?

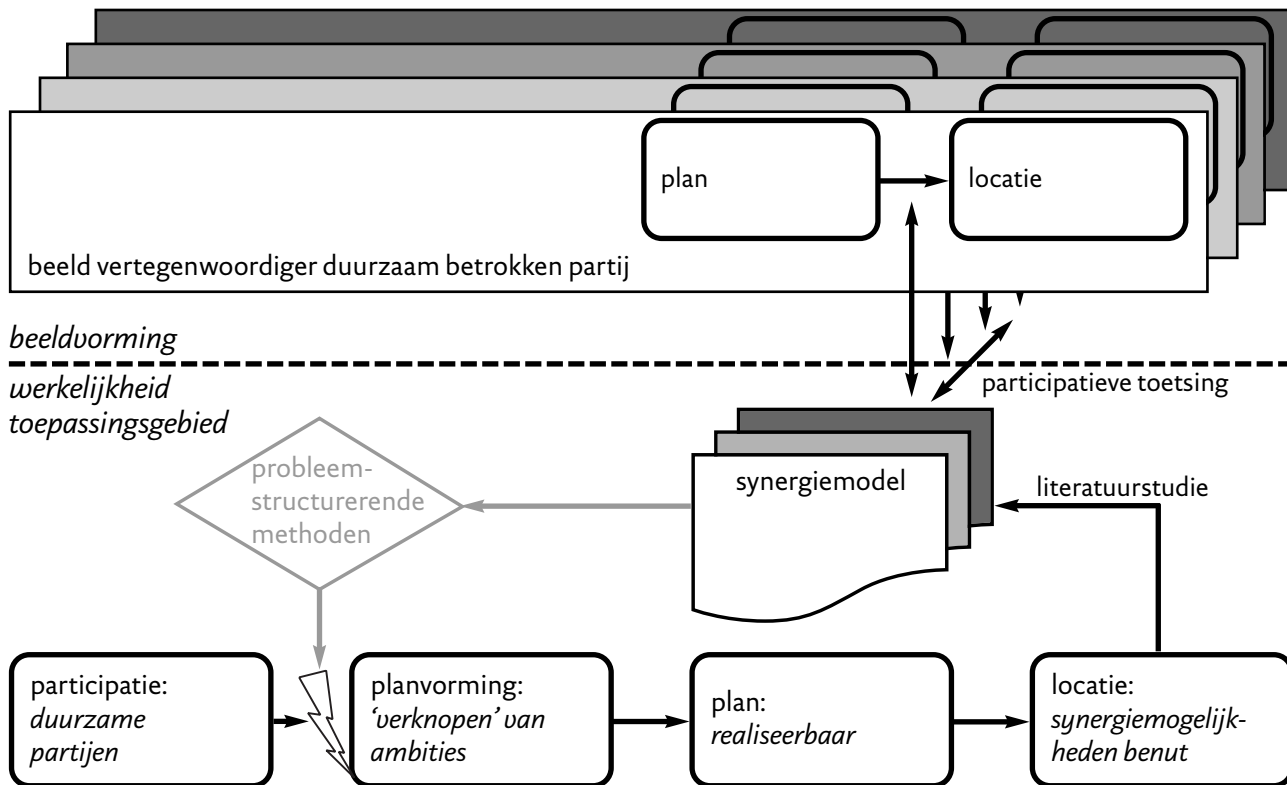
Om over een conceptueel model te kunnen communiceren is het noodzakelijk deze expliciet te maken in woorden, beelden en symbolen. Dit gebeurt in de derde stap van representatie en visualisatie (3). Het conceptuele model wordt gevisualiseerd in de vorm van een diagram of schema. Een diagram maakt het mogelijk om een complex beeld, zoals dat van synergie op een stationslocatie, op een overzichtelijke en begrijpelijke wijze te presenteren. Morecroft (1992) benadrukt de structurerende werking van de representatie in wat hij een 'framework' noemt en dat mentale modellen combineert met concepten en theorieën. 'A framework adds structure to a map by imposing logical or spatial constraints on the arrangement of text or symbols. It is a map whose layout is guided by theory. Whereas a simple list just captures items of knowledge, a framework packages and organizes knowledge. A framework also filters knowledge because some ideas will not easily fit within the constraints of the framework' (Morecroft 1992: 13). De visualisatie van het conceptuele model helpt niet alleen bij de communicatie, maar 'kan ook de voorfase zijn van de constructie van simulatiemiddelen voor meer formele manipulaties van het model' (Geurts en Vennix 1989: 72). In ons geval is het model input voor de participatieve probleemstructurerende methode.

De stappen van integratie/conceptualisatie (2) en representatie/visualisatie (3) zijn in essentie ontwerpogaven die vragen om creativiteit van de onderzoeker. Omdat het model niet op een participatieve wijze tot stand is gekomen, maar wel als input dient voor de te ontwikkelen participatieve probleemstructurerende methode, wordt het model op een participatieve wijze getoetst in een groep ervaren vertegenwoordigers van duurzaam betrokken partijen in diverse herontwikkelingsprocessen van binnenstedelijke stationslocaties in de grotere steden van Nederland. Het model wordt getoetst aan criteria die gebaseerd zijn op de functies van participatieve probleemstructurerende methoden.

Bij de toetsing zal blijken of de juiste aspecten in het model aan de orde komen en of dit gebeurt op een voor het probleem én de betrokkenen juist abstractieniveau. Afhankelijk van de positie die een actor inneemt, zal de mate van detaille-

ring waarmee hij naar zijn deel van het referentiesysteem kijkt, variëren. Het is niet uitgesloten dat het model voor sommige betrokkenen een tijdelijke ‘afdeling’ betekent en voor anderen een tijdelijke ‘stijging’ op de abstractieladder in relatie tot hun mentale model. In beide gevallen kan dat, mits goed geconditioneerd, een verrijking van het perspectief tot gevolg hebben (ibidem: 375).

Figuur 2.13 geeft een overzicht van de modelvorming in relatie tot het causale concept van de doelstelling van het onderzoek.



Figuur 2.13 Modelvorming.

2.3.3 Methode van ‘verknopen’

Nadat het model is getoetst aan het toepassingsgebied, wordt de participatieve probleemstructurende methode ontworpen. Dit gebeurt niet om het model te toetsen, maar vooral om deze methode in te zetten als ontwerpinstrument/-methode. De methode is erop gericht de vertegenwoordigers van duurzaam betrokken partijen te laten ontwerpen met inzet van hun belangen en middelen, met als resultaat een gedeeld beeld van hun gezamenlijke belang en conflictpunten, op basis waarvan opdracht kan worden gegeven voor de planvorming. Dit is de methode van ‘verknopen’.

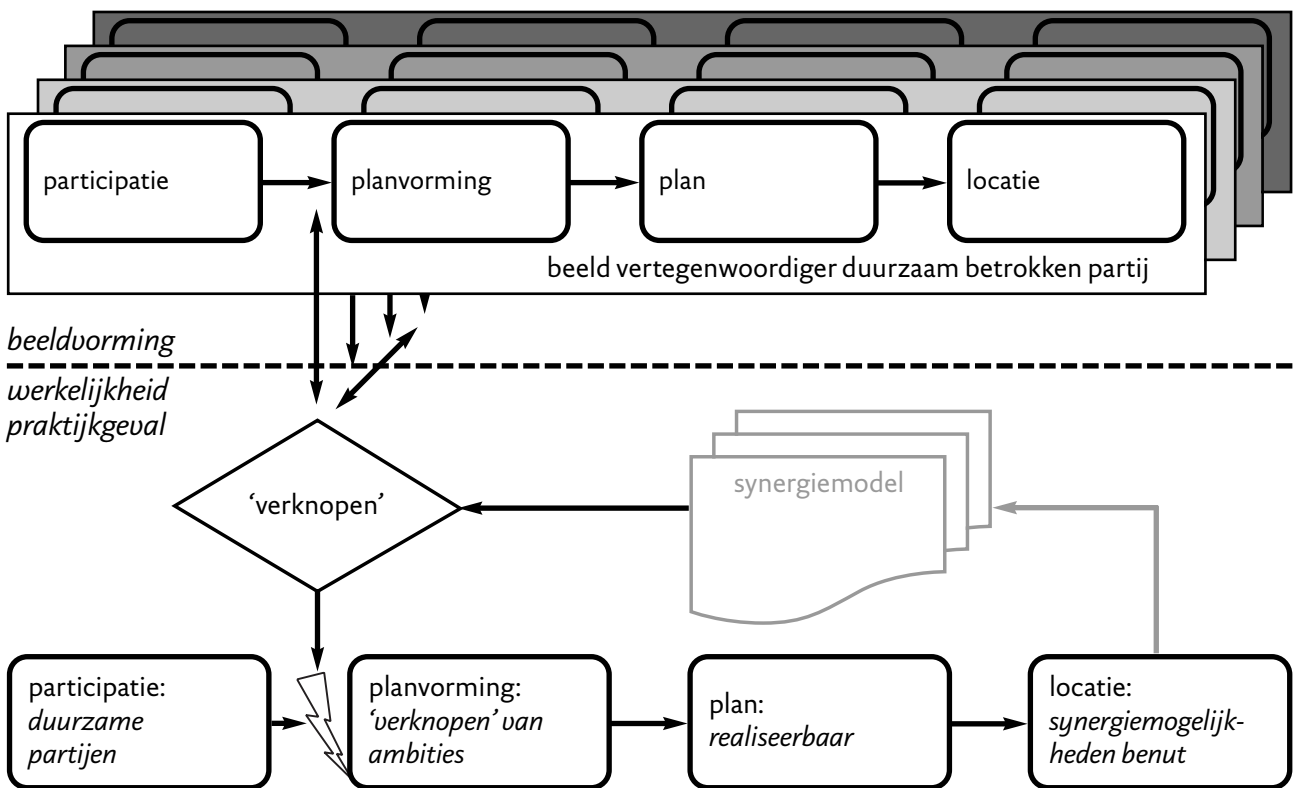
De methode dient bij te dragen aan de volgende vijf C’s, die Duke en Geurts zien als de ‘five key process criteria for handling macro-problems’ (2004: 31, 145-185). Ten eerste dient de aanpak het inzicht te vergroten in de complexiteit van de opgave: wat zijn de belangrijke variabelen en wat zijn de onderlinge relaties? Ten tweede dient de methode de communicatie tussen alle betrokkenen te

verbeteren, zodat men zich in elkaars gezichtspunt kan verplaatsen. Ten derde dient creativiteit te worden gestimuleerd, door de betrokkenen een veilige omgeving te bieden waarin men wordt uitgedaagd om met het probleem en de mogelijke oplossingsrichtingen te spelen. Ten vierde dient consensus te worden bereikt door te zoeken naar *win-win*opties en mogelijke *win-losesituaties* vroegtijdig te ontdekken. Ten vijfde dient de aanpak te leiden tot *commitment*; dit betekent dat de betrokken partijen overeenkomen samen te werken aan de realisatie van de gezamenlijk ontwikkelde oplossingsrichting. Eden en Ackermann (2001: 22) stellen daarom dat het succes van participatieve probleem-structurerende methoden ‘cannot be measured by rationality or optimality of the action portfolio in terms of content alone, but rather relates to energy and commitment generated for delivering the agreements’.

Voor het ontwerpen van de methode wordt gebruikgemaakt van het synergiemodel, waarin de belangrijkste elementen en relaties voor het realiseren van synergie op binnenstedelijke stationslocaties zijn vastgelegd. De basis voor de structuur van de methode is de strategie- of ontwerptabel, een methode die werd toegepast bij Philips (Geurts en Weggeman 1992). De methode van ‘verknopen’ wordt getoetst door deze in te zetten in de initiatieffase van een praktijkgeval. Dit is de fase van het ‘redesign’, waarin de verzamelde kennis wordt vertaald naar de concrete praktijksituatie en aangevuld met gegevens over deze situatie.

Figuur 2.14 geeft een overzicht van de participatieve methode van ‘verknopen’ in relatie tot het causale concept van de doelstelling van het onderzoek. Beide delen van de onderzoeksmethode zijn in figuur 2.15 in de participatieve model-

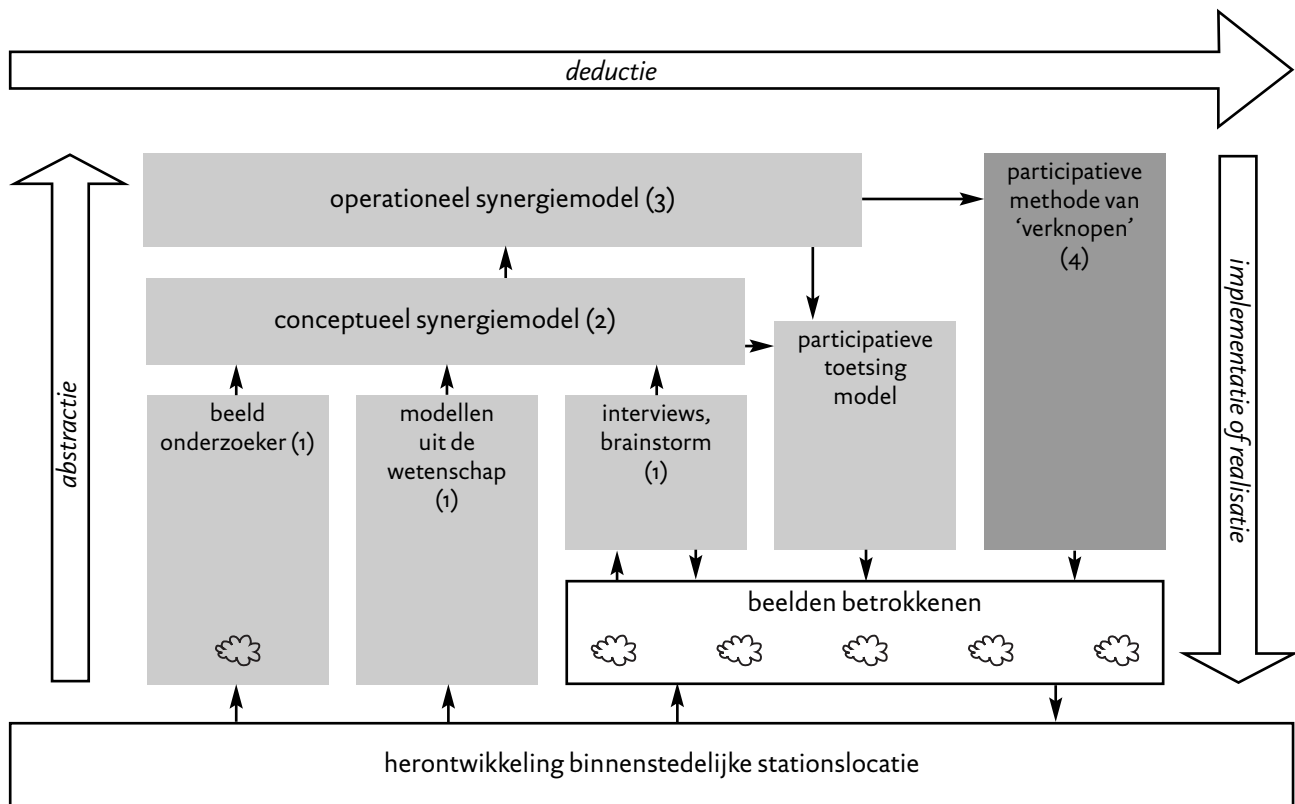
Figuur 2.14 Participatieve methode van ‘verknopen’



cyclus van Geurts en Vennix (1989: 71) geplaatst. In de figuur zijn de stappen van (1) inventarisatie, (2) integratie/conceptualisatie, (3) representatie/visualisatie en (4) gevalsspecifieke uitwerking van de participatieve modelcyclus aangegeven. Het is hierbij van belang in te zien dat het bij de verschillende stappen gaat om verschillende beelden van verschillende betrokkenen. Bij de inventarisatie betreft dit beelden van experts en participanten in herontwikkelingsprocessen die ik gedurende mijn eigen onderzoek, in het kader van andere onderzoeken (onder andere Bruil e.a. 2004; Van der Krabben en Van Rooden 2003) en in mijn werk bij NS Vastgoed als beleidsmedewerker portefeuillemanagement en ontwikkeling heb verzameld, waarbij de brainstormsessies met Mark van Hagen van NS Commercie van groot belang zijn geweest voor het verkregen inzicht. Bij de participatieve toetsing gaat het om beelden die vertegenwoordigers van duurzaam betrokken partijen hebben van de relaties tussen kenmerken van binnenstedelijke stationslocaties en van het functioneren van deze locaties in relatie tot de doelen van deze partijen. Bij de participatieve methode van ‘verknopen’ gaat het ten slotte om de beelden van de participanten van het gehele gebiedsontwikkelingsproces in het betreffende praktijkgeval.

Op deze wijze probeer ik invulling te geven aan de roep om procesondersteunende methoden bij complexe ruimtelijke opgaven, zoals deze bijvoorbeeld wordt verwoord door Bots (2001: 62): ‘Het lijkt erop dat meervoudig ruimtegebruik deze ondersteuning meer nodig heeft dan ooit. De bijdrage aan het proces van besluitvorming is tot op heden evenwel problematisch. Combinatie van cognitieve modellen met interactie is gewenst.’

Figuur 2.15 Modelcyclus van het synergiemodel (lichtgrijs) en de participatieve probleemstructurende methode (donkergrijs) (bewerking van Geurts en Vennix 1989: 71).



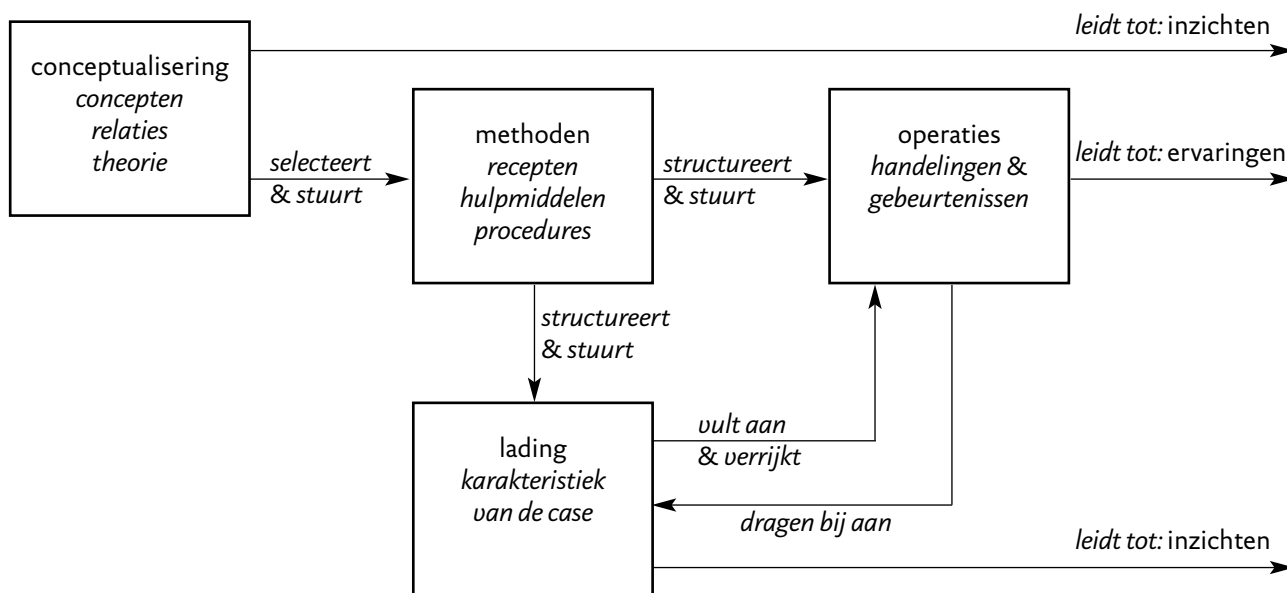
De onderzoeksmethode is te kenschetsen als een interventie gebaseerd op interactieve modelbouw. Geurts, Altena en Geluk (2006: 327-330) onderscheiden vier methodische bouwstenen van interventies, die in figuur 2.16 met elkaar in verband zijn gebracht.

Ten eerste is er de conceptualisering waarmee verschijnselen in een ordenend en verklarend begrippenkader worden geplaatst. Concepten en relaties zijn vaak gegroepeerd in theorieën, die weer gegrond zijn in axioma's. In deze studie wordt een basis gelegd voor een theorie van locatiesynergie door het ontwikkelen van het locatiesynergiemodel.

Ten tweede is er de methode, die verwijst naar de wijze waarop, of de regels volgens welke, men te werk gaat om een bepaald doel te bereiken. Aan een methode wordt geschaafd en ze wordt zo nodig verbeterd. Bij het begrip methode horen algemeenheid, planmatigheid, geordendheid, overdraagbaarheid en herhaalbaarheid. Methoden helpen mee structuur en volgorde aan te brengen, met name in het forum van deelnemers, de uit te voeren taken en de verdeling en integratie van bijdragen en activiteiten. Een methode bestaat uit een receptuur, hulpmiddelen en procedures. In tegenstelling tot de overige bouwstenen, die een direct effect hebben, oefent de methode vooral via de andere bouwstenen haar causale werking uit. In deze studie wordt de methode van 'verknopen' ontwikkeld.

Ten derde is er de lading, die verwijst naar het feit dat elke interventiecasus anders is. Een methode is algemeen en moet daarom 'geladen' worden met informatie over het eigene van de casus. De 'lading' is alles wat de uniciteit van de casus inbrengt: interviewprotocollen, speciale aanpassingen van de methodiek voor deze klant, verslagen van 'verhalen', scores op questionnaires, bedrijfsstatistieken, gesprekverslagen enzovoort. In deze studie zorgen de toetsingen van het model aan het toepassingsgebied van binnenstedelijke stationslocaties en van de methode op het praktijkgeval Smakkelaarsveld, dat een deelgebied van het Utrechtse stationsgebied is, voor de lading.

Figuur 2.16 De bouwstenen van een interventie (naar Geurts, Altena en Geluk 2006: 330).



Ten vierde zijn er operaties die verwijzen naar de verzameling activiteiten van een interventie die meestal buiten het normale werk om wordt gedaan. Het omvat alle manifeste, bedoelde en ongeplande handelingen, ontmoetingen en gebeurtenissen tijdens en direct samenhangend met de interventie. Operaties bestaan in deze studie uit de individuele en plenaire sessies met participanten.

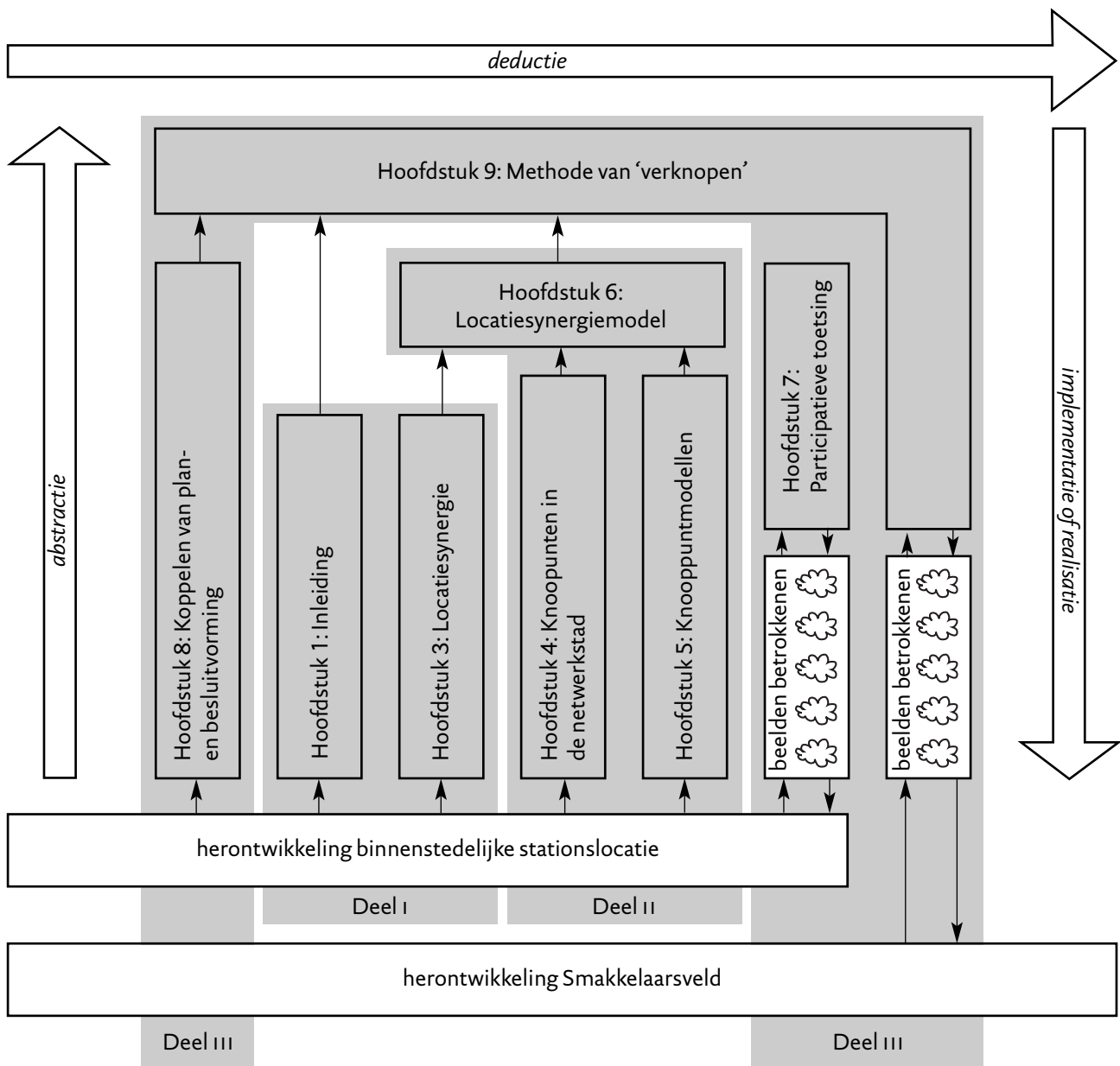
De interventie levert de participanten inzichten en ervaringen op, die op hun beurt moeten leiden tot een soepele totstandkoming van een realiseerbaar plan dat de synergiemogelijkheden van de locatie benut.

2.4 Leeswijzer

De leeswijzer geeft een overzicht van de inhoud van dit boek door per hoofdstuk de onderzoeksvraag, de onderzoeksmethode en het resultaat kort aan te geven. Vervolgens heb ik een inschatting gemaakt welke onderdelen aansluiten bij de interesses van de lezer.

Het boek bestaat uit tien hoofdstukken, die zijn ingedeeld in vier delen: een inleidend deel, twee delen waarin respectievelijk de eerste en de tweede hoofdvraag van het onderzoek worden behandeld, en een afsluitend deel waarin conclusies en aanbevelingen worden gedaan. Het inleidende deel wordt afgesloten met een hoofdstuk waarin het centrale begrip locatiesynergie wordt gedefinieerd. In het tweede deel wordt de bouw van het locatiesynergiemodel beschreven. De nadruk ligt op het inventariseren en integreren/conceptualiseren van kennis over synergie op stationslocaties en het representeren/visualiseren hiervan in een model. In het derde deel worden aan de hand van het model participatieve methoden ontwikkeld voor het creëren van een goede uitgangspositie in de initiatieffase van de herontwikkeling voor het realiseren van synergie. Deze methode van ‘verknopen’ wordt getoetst aan de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld. In het vierde en laatste deel worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor wetenschap en praktijk.

In figuur 2.17 zijn de delen en hoofdstukken in de modelcyclus van figuur 2.12 geplaatst. De herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties is het centrale referentiesysteem van het onderzoek. Deel I maakt deel uit van de abstractiefase en leidt tot een definitie van locatiesynergie, die input is voor de delen II en III. De hoofdstukken 4 en 5 van deel II maken deel uit van de abstractiefase en leveren de input voor het ontwerp van het locatiesynergiemodel in hoofdstuk 6. Dit model wordt in hoofdstuk 7 getoetst aan de beelden die betrokken practitioners hebben van het referentiesysteem. Dit is onderdeel van de implementatie- of realisatiefase van de modelcyclus. In de overige twee hoofdstukken van deel III wordt de gehele cyclus doorlopen om te komen tot een getoetste methode van ‘verknopen’. De herontwikkeling van het Smakkelaarsveld is hierbij het referentiesysteem.



Figuur 2.17 Delen en hoofdstukken geplaatst in de modelcyclus.

Figuur 2.18 geeft een overzicht van de opbouw van het boek, per hoofdstuk ingedeeld naar onderzoeksvragen en deelvragen. De hoofdstukken van de delen II en III worden afgesloten met een samenvatting. De conclusies van het onderzoek worden samengevat in paragraaf 10.1. Een Engelstalige summery, evenals een Nederlandse samenvatting, vindt u achter in het boek.

Deel I 'Van aanleiding tot aanpak: naar een oriëntatie op synergie'

Hoofdstuk 1 *Inleiding*

Dit onderzoek dient bij te dragen aan kennis aangaande de start van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties, opdat deze leidt tot ambitieuze én realiseerbare plannen.

inventariserend

Hoofdstuk 2 *Onderzoeksaanpak*

1. Hoe kan synergie ontstaan op een binnenstedelijke stationslocatie? (Deel II)
2. Hoe kan de initiatieffase van de herontwikkeling worden gestart met een participatieve probleemstructurende methode gebaseerd op synergie? (Deel III)

paradigmatisch en methodisch

Hoofdstuk 3 *Locatiesynergie*

Wat is synergie in relatie tot de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties?

theorievormend

Deel II 'Meerwaarde uit samenhang: naar een locatiesynergiemodel'

Hoofdstuk 4 *Knooppunten in de netwerkstad*

Hoe moeten binnenstedelijke stationslocaties worden beschouwd om synergie te verklaren?

theorievormend

Hoofdstuk 5 *Knooppuntmodellen*

Hoe worden knooppunten gemodelleerd en welke inzichten levert dat op voor locatiesynergie?

beschrijvend

Hoofdstuk 6 *Locatiesynergiemodel*

Hoe kan locatiesynergie op een binnenstedelijke stationslocatie worden gemodelleerd?

ontwerpend

Deel III 'Samenhang uit samenwerking: naar een participatieve start'

Hoofdstuk 7 *Participatieve toetsing*

Is het locatiesynergiemodel geschikt als basis voor een participatieve probleemstructurende methode?

toetsend

Hoofdstuk 8 *Koppelen van plannen en besluitvorming*

Hoe dienen de activiteiten in de initiatieffase op elkaar te worden afgestemd?

theorievormend en beschrijvend

Hoofdstuk 9 *De methode van 'verknopen'*

Hoe kan een participatieve probleemstructurende methode leiden tot 'verknopen'?

ontwerpend en toetsend

Deel IV 'Van conclusie tot aanbeveling: naar de bijdrage aan locatiesynergie'

Hoofdstuk 10 *Conclusies en reflecties*

Wat zijn de conclusies en wat betekenen deze voor wetenschap en praktijk?

evaluerend

Figuur 2.18 Overzicht van de inhoud van dit boek naar onderzoeksvragen en deelvragen per hoofdstuk.

Deel I 'Van aanleiding tot aanpak: naar een oriëntatie op synergie'

Het eerste deel handelt over de aanleiding voor het onderzoek, de onderzoeks-aanpak en de begripsdefinitie. Het bestaat uit drie hoofdstukken.

Hoofdstuk 1, 'Inleiding', beschrijft de aanleiding voor het onderzoek. Deze ligt in de lange en moeizame initiatieffase van de herontwikkeling van veel binnenstedelijke stationslocaties; dit leidt tot uitstel van maatschappelijk gewenste ingrepen en verspilling van tijd en geld. Het probleem is dat de stapeling van doelen van de betrokken partijen ambitieuze maar onhaalbare plannen tot gevolg heeft. Er is een tekort aan kennis van de wijze waarop de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties kan worden gestart wanneer er meer partijen met verschillende belangen bij betrokken zijn. Het hoofdstuk eindigt met de oplossingsrichting, waarin een oriëntatie op synergie als vertrekpunt wordt gekozen voor de interactie tussen de initiatiefnemer en overige duurzaam betrokken partijen om tot inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming te komen.

In het tweede hoofdstuk, het onderhavige, wordt de oplossingsrichting vertaald naar de doelstelling van het onderzoek, die leidt tot twee hoofdvragen. Hoe kan synergie ontstaan op een binnenstedelijke stationslocatie? Hoe kan het proces waarin initiatiefnemer(s) en duurzame shareholders dienen te komen tot gedeelde inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming, worden gefaciliteerd door een participatieve probleemstructurende methode die is gebaseerd op een modelmatig inzicht in synergie? De vragen worden aangepakt via een onderzoeksmethode die is afgeleid van de participatieve modelcyclus. De vragen worden opeenvolgend beantwoord in de delen II en III van dit boek.

Hoofdstuk 3, 'Locatiesynergie', behandelt het centrale begrip van dit onderzoek. De onderzoeksvraag luidt: wat is synergie in relatie tot de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties? Op basis van literatuuronderzoek wordt een stipulatieve definitie van het begrip synergie in relatie tot de herontwikkeling geformuleerd en ontstaat het onderzoeksraamwerk voor het tweede en derde deel.

Deel II 'Meerwaarde uit samenhang: naar een locatiesynergiemodel'

Het tweede deel gaat in op de eerste hoofdvraag: hoe kan synergie ontstaan op een binnenstedelijke stationslocatie? Het bestaat uit drie hoofdstukken en leidt tot een modelmatig inzicht in synergie op deze locaties.

Hoofdstuk 4, 'Knooppunten in de netwerkstad', gaat in op de wetenschappelijke achtergronden van de hoge verwachtingen van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. De onderzoeksvraag luidt: hoe moeten binnenstedelijke stationslocaties worden beschouwd om de synergieverwachtingen te verklaren? Met behulp van literatuuronderzoek wordt een beeld van stationslocaties geschetst als knooppunten in de netwerkstad.

In hoofdstuk 5, 'Knooppuntmodellen', wordt een overzicht gegeven van de modellen die in de periode 1995 tot 2003 in Nederland zijn ontwikkeld om inzicht te geven in het functioneren van knooppunten, met als onderzoeksvraag: hoe worden knooppunten gemodelleerd en welke inzichten levert dat

op voor locatiesynergie? Dat gebeurt door literatuuronderzoek en de kennis die ik heb opgedaan als participant in het ontwikkelingsproces van diverse modellen. Hiermee is stap (1) inventarisatie van de modelcyclus afgerond.

In hoofdstuk 6, 'Locatiesynergiemodel', gaat het om de volgende stappen, die van integratie/conceptualisatie (2) en representatie/visualisatie (3). De onderzoeksvraag luidt: hoe kan locatiesynergie op een binnenstedelijke stationslocatie als knooppunt worden gemodelleerd? Het locatiesynergiemodel wordt ontworpen op basis van de inzichten uit de voorgaande hoofdstukken.

Deel III 'Samenhang uit samenwerking: naar een participatieve start'

Het derde deel van het onderzoek gaat in op de tweede hoofdvraag: hoe kan het proces, waarin initiatiefnemer(s) en duurzame shareholders dienen te komen tot gedeelde inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming, worden gefaciliteerd door een participatieve probleemstructurende methode die is gebaseerd op een modelmatig inzicht in synergie? Dit deel bestaat uit drie hoofdstukken en leidt tot een participatieve probleemstructurende methode ter ondersteuning van de initiatieffase van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties.

In hoofdstuk 7, 'Participatieve toetsing', wordt het conceptuele locatiesynergiemodel getoetst aan het toepassingsgebied, met als vraag: kan het locatiesynergiemodel worden gebruikt als input voor een participatieve probleemstructurende methode? Daarvoor wordt gebruikgemaakt van een participatieve methode, waarbij de beelden worden geïnventariseerd die ervaren vertegenwoordigers van duurzaam betrokken partijen hebben van de bijdrage die een goed functionerende binnenstedelijke stationslocatie kan leveren aan hun belangen.

Hoofdstuk 8, 'Koppelen van plan- en besluitvorming', gaat over de activiteiten in de initiatieffase van de herontwikkeling en geeft het kader waarbinnen de participatieve methode dient te functioneren. De koppeling van plan- en besluitvorming is in deze fase cruciaal. Dit bleek al in paragraaf 2.1.2, waarin de herontwikkeling wordt beschouwd vanuit het perspectief van een doelzoekend ontwerpproces. De onderzoeksvraag luidt: hoe moeten de activiteiten in de initiatieffase op elkaar worden afgestemd om locatiesynergie te bereiken? Ik beschrijf het herontwikkelingsproces als twee parallel lopende en gekoppelde processen van plan- en besluitvorming en licht het probleem van de afstemming in de initiatieffase toe. Uit de vergelijking van drie methoden om de koppeling in deze fase te verbeteren kom ik tot de invulling van de methode van 'verknopen'.

In hoofdstuk 9, 'De methode van "verknopen"', wordt deze methode uitgewerkt tot een in de praktijk toepasbare werkwijze. De vraag die in het hoofdstuk wordt beantwoord, luidt: hoe kan een participatieve probleemstructurende methode leiden tot 'verknopen' in de praktijk? De ontwikkelde methode van 'verknopen' wordt getoetst in de initiatieffase van de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie in de praktijk: het Smakkelaarsveld, dat deel uitmaakt van het Utrechtse stationsgebied.

Deel IV 'Van conclusie tot aanbeveling: naar de bijdrage aan locatiesynergie'

In het vierde en laatste deel van dit boek worden de conclusies van het onderzoek samengevat en wordt op deze resultaten gereflecteerd. Het bestaat uit hoofdstuk 10, 'Conclusies en reflecties', waarin wordt nagegaan wat de bijdragen van het onderzoek zijn aan de wetenschap en aan de praktijk. Dit leidt tot een aantal aanbevelingen.

Op basis van een inschatting van uw mogelijke interesses, wil ik u graag attenderen op de volgende onderdelen van het boek die u niet mag missen. Maar, allereerst, wat vindt u níet in dit boek. Het gaat niet over de organisatie van beheers- en exploitatieactiviteiten in de gebruiksfase van gebiedsontwikkeling. Mijn intentie is aanbevelingen te doen voor de organisatie van de initiatieffase met als oriëntatie locatiesynergie die in de gebruiksfase kan worden geoogst, en mijn intentie is niet om aanbevelingen te doen voor de organisatie van deze laatste fase. Daarmee wil ik in geen geval het belang van een goed beheer en een goede exploitatie voor het totstandkomen van synergie ontkennen. Het onderzoek gaat ook niet over de organisatie van de voorbereidings- en uitvoeringsfase van gebiedsontwikkeling, hoewel deze fasen natuurlijk van grote invloed zijn op de synergiemogelijkheden. Ik richt mij specifiek op de situatie waarbij meerdere, en verschillende, partijen met elkaar samen moeten werken om de herontwikkeling van de grond te krijgen. Wanneer u geïnteresseerd bent in situaties waarin een of enkele partijen een gebiedsontwikkeling tot stand (kunnen) brengen, dan vindt u in dit boek slechts aanbevelingen om er vooral andere partijen bij te betrekken.

Ten tweede: welke onderdelen mag u niet missen? Stedebouwkundigen, planologen, verkeerskundigen, sociologen en economen vinden in dit boek een nieuw kader, dat van locatiesynergie, om het functioneren van binnenstedelijke stationslocaties en andere knooppunten in de gebruiksfase te begrijpen. Wanneer u met name geïnteresseerd bent in de inhoudelijke of productgeoriënteerde kennis, dan vindt u deze in deel II.

Procesmanagers, bestuurders en bestuurskundigen, vastgoedontwikkelaars en vastgoedwetenschappers, politici, politicologen en organisatiedeskundigen vinden in dit boek een nieuwe toepassing van een procesondersteunende methode, die van de participatieve probleemstructurering, om de start van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties en andere complexe gebiedsontwikkelingen te ondersteunen. Bent u met name geïnteresseerd in de organisatie van het gebiedsontwikkelingsproces, dan is deel III aan u besteed.

Wetenschappers die zich willen verdiepen in de gehanteerde onderzoeksmethode, raad ik aan, naast dit hoofdstuk 2, ook de paragrafen 7.1 van hoofdstuk 7 en 9.1 van hoofdstuk 9 te bestuderen. Voor een overzicht van de in Nederland ontwikkelde en toegepaste knooppuntmodellen kunt u terecht in hoofdstuk 5. Een theoretische beschouwing van de activiteiten in de initiatieffase van het gebiedsontwikkelingsproces vindt u in hoofdstuk 8. Reflecties voor de wetenschap vindt u in paragraaf 10.2 van hoofdstuk 10.

Een beschrijving van de praktijktoepassing van de methode en de resultaten is te vinden in de paragrafen 7.2 en 7.3 van hoofdstuk 7 en 9.2 en 9.3 van hoofdstuk 9. Reflecties voor de praktijk vindt u in paragraaf 10.3 van hoofdstuk 10.

De toegevoegde waarde van het onderzoek ligt voornamelijk in de samenvoeging van de wereld van de inhoudelijke experts en die van de besluitvormers. Het onderzoek legt een koppeling tussen het functioneren van de locatie en de organisatie van de start van de herontwikkeling ervan via het begrip 'locatiesynergie'. In het volgende hoofdstuk wordt een definitie van locatiesynergie opgebouwd.

Is uw fiets weg?
Mogelijk is deze verwijderd
door de gemeente onder
toepassing van bestuursdwang
Meer info: • 026-37743



3 Locatiesynergie

Synergie is het centrale begrip in dit boek. Enerzijds is synergie de aanleiding voor het onderzoek, in de zin dat de overspannen verwachtingen over synergie bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties de voortgang van het proces belemmeren. Anderzijds zie ik synergie ook als de sleutel tot de oplossing: het zou de betrokken partijen juist moeten stimuleren om er samen uit te komen. Samenwerking is kostbaar. Daarom is een oriëntatie op de meerwaarde van samenwerking van groot belang (Huxham 1996).

Synergie is ook een populair begrip. De definitie ervan blijft vaak steken in vage, slecht te operationaliseren algemeenheden of betreft juist een zeer specifieke uitleg die het toepassingsgebied beperkt, zodat het te pas en te onpas wordt gebruikt (Peek 2005a: 15). Om synergie in dit onderzoek een zinvolle, sturende betekenis te geven moet het begrip allereerst helder worden gedefinieerd. De onderzoeksvraag is: wat is synergie in relatie tot de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties? Op basis van literatuuronderzoek wordt een stipulatieve definitie geformuleerd; daarmee ontstaat het raamwerk voor het verdere onderzoek. Via een verkenning van het begripsgebruik in managementwetenschappen en stedenbouwkunde en de praktijk van stedelijke herontwikkelingsprocessen geef ik er een specifieke invulling aan – locatiesynergie – die de basis vormt voor de structuur van het onderzoek.

Dit hoofdstuk bestaat uit vier paragrafen. In de eerste paragraaf wordt een algemene definitie van synergie gegeven, waarin vier kernbegrippen centraal staan. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf gekeken hoe synergie wordt ingevuld in de managementwetenschap en de stedenbouwkunde. Synergie in de praktijk van stedelijke gebiedsontwikkeling is het onderwerp van de derde paragraaf. Vier voorbeelden uit de literatuur worden vergeleken ten aanzien van de invulling van de kernbegrippen. In de vierde paragraaf wordt, op basis van het voorgaande en de uitgangspunten uit het eerste hoofdstuk, het begrip locatiesynergie gedefinieerd en de basis gelegd voor het onderzoeksraamwerk.

3.1 Synergie

De term synergie komt van het Griekse woord ‘synergos’ en duidt op *samenwerking* om een gemeenschappelijk doel of prestatie te bereiken. In het dagelijkse taalgebruik wordt synergie vaak aangeduid met het sommetje $1+1=3$. Synergie zorgt ervoor dat het geheel meer is dan de som der delen. Wanneer synergie optreedt, leveren doelgerichte activiteiten een *meerwaarde* op die niet was ontstaan wanneer deze activiteiten geïsoleerd waren uitgevoerd. Bij synergie is dus sprake van *samenwerking* bij de uitvoering van de activiteiten, zodat deze kunnen leiden tot een *samenhang* die anders niet gerealiseerd had kunnen

worden. De meerwaarde die deze samenhang oplevert, wordt als zodanig ervaren wanneer deze *bijdraagt* aan één of meerdere doelen van ieder van de samenwerkenden en die daarmee van waarde is. Synergie is dus als volgt te definiëren.

| Synergie is de individueel ervaren *bijdrage* van *meerwaarde* die voortkomt uit op *samenhang* gerichte *samenwerking*.

In vergelijking met het begrip ‘toegevoegde waarde’, zoals we dat kennen binnen een bedrijfskolom en van de term Belasting *Toegevoegde Waarde* (BTW), is er bij synergie sprake van additionele meerwaarde. Klijn en Teisman (2002: 48) definiëren ‘meerwaarde in de vorm van synergie [als] de mogelijkheid om door integratie van verschillende onderdelen en het combineren van inspanningen een product [samenhang – GJP] te vervaardigen dat zonder die inspanningen niet gerealiseerd wordt’. ‘Actoren zien extra opbrengsten en verwachten dat deze opwegen tegen de (extra) kosten van samenwerken.’ Niet alle meerwaarde is hiermee synergie, maar het omgekeerde is wel waar. Verder merken Klijn en Teisman (2002: 48) op dat synergie ‘in de praktijk niet eenvoudig te realiseren’ blijkt. Ik ga er in dit onderzoek van uit dat het mogelijk is om op het ontstaan van synergie te sturen. Er is dan sprake van een beeld vooraf van wat de kernbegrippen *bijdrage*, *meerwaarde*, *samenhang* en *samenwerking* inhouden. Ook zonder dat er vooraf op is aangestuurd kan synergie ontstaan. Deze niet-gezochte synergie is een gevolg van serendipiteit.

3.2 Synergie in managementwetenschap en stedenbouwkunde

De historie van het begrip synergie kan worden teruggevoerd tot de managementliteratuur (Mackintosh 1992: 211-212). Het begrip werd in 1965 geïntroduceerd door Igor Ansoff (1965: 75) als maat voor de gezamenlijkheid van bedrijfsactiviteiten. Bij gebiedsontwikkeling zijn de besluitvormers georiënteerd op de bijdrage die de herontwikkeling aan de doelen van de eigen organisatie kan leveren. Ontwerpers of planvormers zien de meerwaarde van de herontwikkeling vooral als een bijdrage aan de kwaliteit van de gebouwde omgeving. Aan de hand van de vier kernbegrippen wordt gekeken hoe het begrip synergie wordt gebruikt in de managementwetenschap en de stedenbouwkunde.

3.2.1 Synergie in managementwetenschap

In de managementliteratuur wordt synergie in verband gebracht met de ‘resource-based view’ op de onderneming (Krumm 1999: 61-64). Men spreekt van concernsynergie. Deze synergie wordt uitgedrukt in de *meerwaarde* van een verlaging van kosten en risico’s, een verhoging van opbrengsten en het creëren van kansen (Krumm en Peek 1999; Peek en Krumm 2000). Deze ‘economics of scale, speed and scope’ ontstaan door het creëren van *samenhang* tussen de activiteiten van de verschillende bedrijfsonderdelen (Chandler 1962; Williamson 1975; Porter 1985; Anderson en Matsgård 1996), waarbij men onderscheid maakt

tussen ‘horizontale’ en ‘verticale’ samenhang (Foss en Iversen 1997; Wijers 1994; Goold, Campbell en Alexander 1995). De *meerwaarde* betaalt zich uit in een *bijdrage* aan de winstgevendheid en de continuïteit van de onderneming. Bij gebiedsontwikkeling ligt de nadruk op indirecte synergie, wat betekent dat de meerwaarde tot stand komt in interactie met andere partijen.

Synergie in de	managementwetenschap
levert een <i>bijdrage</i> aan	de kerndoelen van de onderneming: <ul style="list-style-type: none"> • winstgevendheid • continuïteit
via de <i>meerwaarde</i> van	<ul style="list-style-type: none"> • het verlagen van kosten en risico’s (economies of scale and speed), en • het verhogen van opbrengsten en het creëren van kansen (economies of scope)
door <i>samenhang</i> te scheppen tussen	<ul style="list-style-type: none"> • de activiteiten van de verschillende bedrijfs-onderdelen (horizontaal), en • de activiteiten van één bedrijfs onderdeel en die van de concernleiding (verticaal)
door <i>samenwerking</i> van	<ul style="list-style-type: none"> • organisatieonderdelen binnen de onderneming (direct), • de onderneming en andere organisaties (indirect).

Figuur 3.1 Synergie in de managementwetenschap.

In de praktijk blijkt het moeilijk om de bijdrage van synergie te kwantificeren, zodat de effecten ervan bij bijvoorbeeld fusies en overnames vaak worden overschat. Discussies over synergie blijven op een strategisch niveau hangen en de *antagonisme-effecten* – negatieve synergie-effecten bestaande uit de kosten van coördinatie en de gevolgen van compromissen en inflexibiliteit – blijven onderbelicht (Diggelen en Swagerman 2002: 55-58, verwijzend naar Sirower 1997; Janssen en Heuvelen 1999: 22-33).

3.2.2 Synergie in de stedenbouwkunde

Het begrip synergie is in de stedenbouwkunde verbonden met het denken in netwerken. Het fysiek-stedelijke (*urb*) wordt hierin nadrukkelijk verbonden met de ruimtelijke dimensies van een sociaal en economisch stedelijk systeem (*civitas*) en natuurlijke processen (Hulsbergen, Klaasen en Kriens 2005: 169; zie voor verdere uitwerking hoofdstuk 4). De stad wordt beschreven als een synergetisch geheel van vele systemen, die zijn verbonden door processen van wederzijds gebruik en transformatie.

De *meerwaarde* wordt uitgedrukt in de meervoudigheid van het gebruik en de uniciteit en complementariteit van de locatie. De meerwaarde ontstaat uit een samenhang in het programma en de situering van de functies – zoals wonen, werken en recreëren – in de stedenbouwkundige structuur en in de architectonische vormgeving. Stedenbouwkundigen maken onderscheid in samenhang van deze elementen binnen één locatie en samenhang tussen verschillende locaties (Drewe 1998: 99-100).

De eerste vorm wordt aangeduid met het begrip functiesynergie. Functiesynergie kan worden uitgedrukt in het aantal bezoeken per gebruiker. Wanneer een gebruiker een bezoek aan meerdere functies op één locatie brengt, is er sprake van functiesynergie tussen deze functies (Bakker 1989: 5-6; Drewe 1998: 99). Op functiesynergie kan worden gestuurd door het creëren van *samenhang* in de functiemix.

De tweede vorm van synergie is locatiesynergie. Deze ontstaat als een locatie als 'iets enigs in haar soort' wordt beschouwd, als er schaarste ontstaat vergeleken met andere, bestaande of geplande locaties in de stad. Locatiesynergie komt niet tot stand als de verschillende locaties elkaar beconcurreren. Er moet *samenhang* worden gecreëerd op een hoger ruimtelijk schaalniveau, namelijk tussen locaties (Drewe 1998: 100).

Het realiseren van beide synergievormen vraagt om *samenwerking* tussen publieke en private partijen op verschillende ruimtelijke schaalniveaus en dient gericht te zijn op een *bijdrage* aan het functioneren van de stad als geheel.

Synergie in de	stedebouwkunde
levert een <i>bijdrage</i> aan	het sociaal en economisch functioneren van de stad als geheel
via de <i>meerwaarde</i> van	<ul style="list-style-type: none"> • meervoudig gebruik van locaties, en • uniciteit en complementariteit van locaties
door <i>samenhang</i> te scheppen tussen	<ul style="list-style-type: none"> • functies op één locatie (functiesynergie), en • locaties onderling (locatiesynergie)
door <i>samenwerking</i> van	publieke en private partijen.

Figuur 3.2 Synergie in de stedebouwkunde.

Bij integrale gebiedsontwikkeling komen de managementbenadering en de stedebouwkundige benadering van synergie bij elkaar. Beide benaderingen vormen als het ware de uitersten van het spectrum waarbinnen we op zoek kunnen gaan naar een passende definitie.

3.3 Synergie bij integrale gebiedsontwikkeling

In deze paragraaf wordt een viertal aan de praktijk van integrale gebiedsontwikkeling gerelateerde interpretaties van het begrip synergie vergeleken.

3.3.1 Synergie bij stedelijke vernieuwing – Noordanus

Oud-wethouder Noordanus van Den Haag geeft in een in 1992 gehouden lezing blijk van zijn opvatting dat in de praktijk 'te hoog gespannen verwachtingen qua synergie de aandacht af kunnen leiden van de echte problemen bij gecoördineerde publiek-private investeringen in onze binnensteden' (Noordanus 1992: 135). Vervolgens geeft hij een uitgebreide toelichting van zijn definitie van het 'mistige' synergiebegrip bij publiek-private samenwerking bij stedelijke vernieuwing.

Noordanus combineert de stedebouwkundige en managementinsteek door

te stellen dat synergie zou moeten leiden tot een goed functionerende locatie, die dient bij te dragen aan een redelijk rendement voor beleggers in relatie tot de private investeringen en aan het functioneren van de stedelijke economie in relatie tot de gemeentelijke investeringen (ibidem). Deze bijdragen komen voort uit de *meerwaarde* van een beperking van de productiekosten in de verschillende fasen van het ontwikkelingsproces en – nog belangrijker – een ‘verbetering van de concurrentiepositie en rendementspositie’ van de locatie. Hij sluit hier aan op de managementdefinitie van synergie, maar ook op de stedenbouwkundige definitie van locatiesynergie wanneer het gaat om het gezamenlijk kiezen voor extra kwaliteit en het daarmee nadrukkelijk positioneren van een locatie ‘bovenin’ in de markt (ibidem: 138).

De meerwaarde uitgedrukt in kostenverlaging komt tot stand door de *samenhang* van activiteiten in de verschillende fasen van het ontwikkelingsproces. ‘De synergie zit hem in de plan-optimalisatie en het haast tot stand komen van contractuele ruimtelijke planning, er wordt als-het-ware direct een realiseer/afzetbaar stedenbouwkundig plan gemaakt en daarover worden in PPS-verband afspraken gemaakt’ (ibidem). Verderop in het proces ‘ligt de kostenbesparing die voortvloeit uit een synchronisatie van privaatrechtelijk ontwerpproces en de publieksrechtelijke procedures’ (ibidem). In de realisatiefase kunnen kosten worden bespaard door geïntegreerde uitvoering via ‘een combinatie van GWW-werk (bouwrijp maken, aanleg infrastructuur, woonrijp maken) en het feitelijke bouwen. In de exploitatiefase zijn op zichzelf PPS-afspraken denkbaar (gezaamenlijk parkeerbeheer, extra onderhoud, toezicht e.d.)’ (ibidem).

Voor het creëren van samenhang is *samenwerking* nodig. Noordanus ziet hierbij vooral heil in zogenaamde lichte ‘netwerkstructuren’ per ontwikkelingsfase, waarbij in het oog moet worden gehouden ‘dat samenwerking met de verkeerde actoren of in het verkeerde stadium van het proces bepaald niet tot synergie leidt, eerder tot het tegendeel’ (ibidem: 136). Met name de meerwaarde in termen van verbetering van de concurrentie- en rendementspositie dient gepaard te gaan met ‘een regionale strategie gericht op beperking van het aanbod

Synergie in de	stedelijke vernieuwing
levert een <i>bijdrage</i> aan	<ul style="list-style-type: none"> • financieel rendement (beleggers) en • de stedelijke economie (gemeente)
via de <i>meerwaarde</i> van	<ul style="list-style-type: none"> • kostprijsreductie, en • verbetering van concurrentie- en rendementspositie van de locatie
door <i>samenhang</i> te scheppen tussen	activiteiten in herontwikkelingsproces: <ul style="list-style-type: none"> • geïntegreerde planning en regionale marktbeheersing (planvorming) • geïntegreerde uitvoering (realisatie) en • beheersafspraken (exploitatie)
door <i>samenwerking</i> van	publieke en private partijen in fasegerelateerde lichte ‘netwerkstructuren’.

Figuur 3.3 Synergie in stedelijke vernieuwing volgens Noordanus.

en het gecoördineerd ontwikkelen van nieuwe lokaties. [...] Probleem is hier dat dit haast kwadratische Publiek-Private Samenwerking vergt: meerdere gemeenten en meerdere marktpartijen' (ibidem: 138). Figuur 3.3 geeft een overzicht van het begrip synergie zoals Noordanus dat hanteert bij stedelijke vernieuwing.

3.3.2 Synergie van overkoepelende inrichtingsconcepten – Verbart

Naast deze praktijkvisie van de ervaringsdeskundige kunnen we de beschouwing uit de dissertatie van Verbart (2004) zetten; deze handelt over synergie die ontstaat door het integreren van zogenaamde inrichtingsconcepten bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Hij definieert een inrichtingsconcept als 'een ensemble van een inrichtingsvoorstel en fragmenten van achterliggende denkbeelden over kwaliteit, haalbaarheid en de ruimtelijke situatie' (Verbart 2004: 73). Verbart stelt zich de vraag waarom deelconcepten in de praktijk onder een overkoepelend concept – vastgelegd in een besluitvormingsdocument zoals een Masterplan, Ontwikkelingsvisie of Stedebouwkundig Ontwerp – worden geplaatst. Deze overkoepelende concepten gaan vaak gepaard met specifieke arrangementen van samenwerking om zorg te dragen voor de ontwikkeling en realisatie ervan, zoals een gemeentelijke projectgroep, bestuurlijk platform of ontwikkelingsmaatschappij (ibidem: 78).

Verbart ziet als *meerwaarde* van het inbedden van inrichtingsconcepten in een overkoepelend concept een verhoogde kwaliteit van de ingreep zelf en de verankering ervan via het toekennen van middelen aan de concepten zodat realisatie mogelijk wordt (ibidem: 84). Dit alles beziet hij vanuit het perspectief van een *bijdrage* aan het realiseren van ruimtelijke kwaliteit.

Hij noemt drie vormen van *samenhang* die kunnen leiden tot de beoogde meerwaarde: inhoudelijke, financiële en politieke samenhang. Inhoudelijke samenhang valt uiteen in samenhang met betrekking tot uiterlijke vormgeving, stedebouwkundige opzet en in programmatisch of functioneel opzicht. De andere twee vormen van samenhang hebben te maken met de wijze van verankering. Financiële samenhang ontstaat wanneer onrendabele elementen worden gefinancierd uit winstgevende onderdelen. Politieke samenhang ontstaat wan-

Synergie in de	overkoepelende inrichtingsconcepten
levert een <i>bijdrage</i> aan	de realisatie van ruimtelijke kwaliteit
via de <i>meerwaarde</i> van	een overkoepelend inrichtingsconcept ten aanzien van:
	<ul style="list-style-type: none"> • de kwaliteit van de ingrepen en • de mate van verankering van deelconcepten
door <i>samenhang</i> te scheppen tussen	<ul style="list-style-type: none"> • onderdelen (uiterlijke vormgeving, stedebouwkundige opzet en programma en functies) van het plan (inhoudelijke samenhang) en • onderdelen van arrangementen (financiële en politieke samenhang)
door <i>samenwerking</i> van	betrokken partijen via arrangementen.

Figuur 3.4 Synergie bij overkoepelende inrichtingsconcepten volgens Verbart.

neer het concept een ‘pakket’ van aantrekkelijke en minder aantrekkelijke onderdelen vormt, dat het resultaat is van uitruil en onderhandeling tussen de betrokken partijen. De noodzaak om naar deze laatste vormen van samenhang te zoeken kan overigens heel goed liggen in het streven naar inhoudelijke samenhang. Verbart signaleert dat de inhoudelijke samenhang gericht op de vormgeving relatief veel aandacht krijgt vergeleken met de andere vormen (ibidem: 78-79). Figuur 3.4 geeft een overzicht van het begrip synergie zoals Verbart dat gebruikt bij de integratie van zogenaamde inrichtingsconcepten bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties in een overkoepeld concept.

3.3.3 Synergie van publiek-private samenwerking bij stedelijke ontwikkelingsprojecten – Bult-Spiering

Synergie wordt gezien als een van de belangrijkste redenen om een publiek-private samenwerking op te zetten. Door samenwerking bereiken de actoren een eindresultaat dat ze los van elkaar niet hadden kunnen bereiken, doordat ze elkaars leemten aanvullen (Bult-Spiering 2003: 26, 47-48; Bult-Spiering, Blanken en Dewulf 2005: 36-37). Bult-Spiering definieert publiek-private samenwerking in haar dissertatie (2003: 26) en in het twee jaar later verschenen *Handboek publiek-private samenwerking* (2005: 17-18) als een samenwerkingsvorm die in ieder geval bestaat uit de volgende elementen:

- een of meer publieke en
- een of meer private actoren
- werken samen
- aan de realisering van een onderling overeengekomen doelstelling
- in een organisatorisch verband
- met inbreng van middelen
- en met risicoaanvaarding
- en verdeling van de opbrengsten.

Bult-Spiering heeft deze ruime definitie op basis van een uitgebreide evaluatie van publiek-private samenwerking in de ruimtelijke ontwikkeling, aangescherpt tot een aantal regels over het totstandkomen en het functioneren van deze samenwerkingsvorm (Bult-Spiering 2003: 277-284; Bult-Spiering, Blanken en Dewulf 2005: 126-137). Op basis van deze regels kan haar interpretatie van het begrip synergie ten opzichte van de stedenbouwkundige en de management-insteek worden gepositioneerd.

De publiek-private samenwerking dient een *bijdrage* te leveren aan het maatschappelijke rendement waar publieke actoren op gericht zijn, zoals het realiseren van een hoogwaardige woon- en werkomgeving, en het bedrijfseconomische rendement voor de private actoren uitgedrukt in winst en continuïteit. Deze belangen kunnen verder worden gespecificeerd in product- en procesgerelateerde belangen en generieke en projectspecifieke belangen.

Elke actor zal (expliciet of impliciet) zowel bij aanvang van als gedurende het proces de afweging maken wat de potentiële *meerwaarde* is ten opzichte van de gevraagde investering. Verschillende actoren streven verschillende soorten

meerwaarde na en de ene vorm van meerwaarde kan weer van invloed zijn op de andere. Er worden vier verschijningsvormen van meerwaarde onderscheiden. Ten eerste is er de inhoudelijke meerwaarde van een duurzame oplossing die het ruimtegebruik verbetert, van hoogwaardige kwaliteit is en bijdraagt aan het imago van de locatie.

Ten tweede is er financiële meerwaarde uitgedrukt in een betere prijs/kwaliteitverhouding. Ten derde is er procesmatige meerwaarde bestaande uit leereffecten voor de betrokkenen en bijvoorbeeld het doorbreken van bestuurlijke patstellingen. Ten vierde is er externe meerwaarde: de afstemming met andere projecten en mogelijkheden voor toekomstige samenwerking met de betrokken actoren.

Elk van deze vormen van meerwaarde vraagt om een bepaalde samenhang tussen de middelen die publieke en private partijen in de samenwerking inbrengen. Deze middelen kunnen bestaan uit financiële middelen, kennis en ervaring, grond, capaciteiten, kernactiviteiten en hun netwerken. Inhoudelijke meerwaarde komt tot stand via een integrale benadering van de problematiek en de realisatie van verschillende, elkaar versterkende functies. Een samenhangende verdeling van risico's en vereveningsmogelijkheden dient te leiden tot financiële meerwaarde. Het creëren van samenhang tussen complementariteit en onderlinge afhankelijkheid van betrokken actoren dient de procesmatige meerwaarde. Dit komt tot stand door het vroegtijdig samenbrengen van complementaire kennis en ervaring en de afstemming van doelen en belangen, waarbij het maatschappelijke belang van ruimtelijke inrichtingsprojecten een draagvlak van de (in)direct belanghebbenden en gebruikers noodzakelijk maakt. Externe meerwaarde ontstaat door het creëren van samenhang tussen verschillende projecten of projectinitiatieven in een bepaald gebied.

Tot slot geeft Bult-Spiering (2003: 282-283; 2005: 136-137) een overzicht van de voorwaarden waaronder de *samenwerking* de facto kan resulteren in de samenhangende inzet van middelen die nodig is om de viervoudige meerwaarde te bereiken. Ten eerste dienen private partijen, wier primaire rol een ontwikkelende of exploiterende is en wier belang dus primair in het begintraject van het project ligt, vroegtijdig te worden geselecteerd op basis van visie of plannen, haalbaarheidsstudies en ervaring, zodat de samenwerking meerdere projectfasen kan omvatten. Ten tweede dienen gemandateerde vertegenwoordigers van de publieke en private organisaties in een specifiek voor het project ingestelde organisatie te kunnen werken aan het gezamenlijke doel, waarbij ruimte is voor het realiseren van individuele doelstellingen. Ten derde dienen actoren zich bewust te zijn van hun algemene onderlinge afhankelijkheid en bereid te zijn tot samenwerking, waarbij er consensus moet zijn over de verdeling van domeinen en positieve verwachtingen over zowel elkaars inbreng als het eigen vermogen tot samenwerken en de effecten van de samenwerking op de eigen identiteit. Ten vierde dient er een persoonlijke *fit* te zijn tussen de deelnemers, waarbij commitment, vertrouwen, acceptatie, respect, flexibiliteit, volharding en continuïteit van de inzet van de deelnemers van essentieel belang zijn voor het slagen van de samenwerking. Onder deze voorwaarden kan publiek-private samenwer-

Synergie in de	publiek-private samenwerking bij stedelijke ontwikkelingsprojecten
levert een <i>bijdrage</i> aan	<ul style="list-style-type: none"> • maatschappelijk rendement voor publieke actoren en • bedrijfseconomisch rendement voor private actoren
via de <i>meerwaarde</i> van	<ul style="list-style-type: none"> • een duurzame oplossing resulterend in een verbetering van ruimtegebruik, kwaliteit, en imago (inhoudelijk) • een betere prijs/kwaliteitverhouding (financieel) • leereffecten en een einde aan bestuurlijke patstellingen (procesmatig) en • een afstemming van verschillende project- of projectinitiatieven in een bepaald gebied en mogelijke toekomstige samenwerking met actoren (extern)
door <i>samenhang</i> te scheppen tussen	<p>de inbreng van middelen van actoren, resulterend in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een integrale benadering en realisatie van verschillende, elkaar versterkende functies (inhoudelijk) • een verdeling van risico's en vereveningsmogelijkheden (financieel) • het vroegtijdig samenbrengen van complementaire kennis en ervaring en de afstemming van doelen en belangen (procesmatig) en • een afstemming van verschillende projecten of projectinitiatieven in een bepaald gebied (extern)
door <i>samenwerking</i> van	<p>publieke en private partijen die meerdere projectfasen omvat en waarbij:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de private partijen vroegtijdig zijn geselecteerd op basis van visie of plannen, haalbaarheidsstudies en ervaring • gemandateerde vertegenwoordigers werken aan het gezamenlijke doel in een specifiek voor het project ingestelde organisatie • actoren zich bewust zijn van hun algemene onderlinge afhankelijkheid, domeinconsensus overeenkomen en positieve verwachtingen hebben van samenwerken en • er een persoonlijke <i>fit</i> is tussen de deelnemers, van wie de betrokkenheid gewaarborgd is.

Figuur 3.5 Synergie bij publiek-private samenwerking bij stedelijke ontwikkelingsprojecten volgens Bult-Spiering.

king leiden tot de 'beste' totaaloplossing voor ruimtelijke problemen, waarin voor elke belanghebbende de verhouding tussen potentiële meerwaarde en gevraagde investering is geoptimaliseerd. Figuur 3.5 geeft een overzicht van het begrip synergie zoals Bult-Spiering dat bij publiek-private samenwerking bij stedelijke ontwikkelingsprojecten gebruikt.

3.3.4 Synergie bij Urban Regeneration Partnerships – Mackintosh en Hastings

De term publiek-private samenwerking is van Anglo-Amerikaanse herkomst. In de Engelse literatuur is een uitgebreide analyse te vinden over een specifieke vorm van samenwerking, de Urban Regeneration Partnerships of URP's. Deze 'multiagency vehicles involving mixes of private, public, non-profit and community organisations' vormen sinds de late jaren tachtig van de vorige eeuw een centraal onderdeel van het stedelijke beleid in het Verenigd Koninkrijk en zijn inmiddels een voorwaarde voor 'publicly subsidised regeneration programmes' (Ball, Ny en Maginn 2003: 2239). Verwachtingen met betrekking tot synergie zijn een belangrijke motivatie voor het inzetten op deze samenwerkingsvormen (Mackintosh 1992; Hastings 1996; Ball, Ny en Maginn 2003).

Mackintosh (1992: 221) onderscheidt drie 'partnership models' voor URP's, het 'synergy model', het 'transformation model' en een model dat gericht is op 'budget enlargement'. 'The essence of the joint venture is the creation of additional profits, through the combining of the different assets and powers, and an associated negotiation process over the distribution of those profits, partly to increase the return to private shareholders, and partly to serve social ends' (ibidem: 213). Zij noemt dit het 'synergy model'. Over het tweede model, het 'transformation model', zegt zij: 'In this model, then, "partnership" becomes a mutual struggle for transformation. The private sector is seeking to bring private sector objectives into the public sector, shake it up, get it to seek more market-oriented aims, to work more efficiently in its terms. [...] The public sector, conversely, is trying to push the private sector towards more "social" and longer-term aims [...]' (ibidem: 216). Het model gericht op 'budget enlargement' typeert ze als volgt: 'Many joint ventures are held together very strongly by a common external objective, of which the most frequent is the extraction of financial contribution from a third party' (ibidem: 217). De drie modellen staan voor een bepaalde vorm van meerwaarde, respectievelijk financieel gewin, veranderde wederzijdse opstelling en extra financiële bijdragen van derden.

Hastings (1996) verfijnt het raamwerk van Mackintosh door na te gaan via welke vormen van samenwerking de voor de meerwaarde benodigde samenhang tot stand komt. Zij werkt het 'synergy model' verder uit via de begrippen 'resource synergy' en 'policy synergy'. 'Resource synergy can be conceptualised as "added value" from the coordination of resources and from the joint efforts of agencies. [...] Policy synergy [...] describes a process by which new insights or solutions are produced out of differences between partners. It depends on bringing together the different, but equally valid, perspectives of each partner' (ibidem: 259). Hastings maakt binnen het 'transformation model' een onderscheid tussen 'uni-directional' en 'mutual' transformatie. De eerste vorm van transformatie sluit aan bij de interpretatie van Mackintosh. 'In this model of partnership process, a battle for change is joined which involves an unequal power relation, in which, crucially, one or all parties are unwilling to change. [...] It is also possible, however, to conceive of a second process which does indeed justify the label of mutual transformation. Such a process would be characterized by less coercive, antagonistic relationships. Each partner might be willing to accept the need

to change itself, as well as aspire to change others. In this model, there may be a desire to learn as well as to teach' (ibidem: 262).

Vervolgens gaat Hastings in op de relatie tussen de beide synergiemodellen en de beide transformatiemodellen. Zij concludeert dat het optreden van wederzijdse transformatie het optreden van 'policy synergy' in de weg staat. Deze laatste vorm van synergie is immers gebaseerd op de onderlinge verschillen van de samenwerkende partijen. Wederzijdse transformatie is er daarentegen op gericht deze verschillen te verkleinen, en daarmee verdwijnt de basis voor 'policy synergy' (ibidem: 263). Hastings concludeert op basis van zeventig diepte-interviews met vertegenwoordigers van partners in twee Schotse URP's dat deze vooral worden gekenmerkt door 'resource synergy' en 'uni-directional transformation' (ibidem: 267). Figuur 3.6 geeft een overzicht van het begrip synergie zoals dat bij Urban Regeneration Partnerships door Mackintosh en Hastings wordt gebruikt.

Synergie bij	Urban Regeneration Partnerships
levert een <i>bijdrage</i> aan	succesvolle stedelijke vernieuwing
via de <i>meerwaarde</i> van	<ul style="list-style-type: none"> • verhoogde effectiviteit en efficiency (resource synergy) • nieuwe kansen en innovatieve oplossingen (policy synergy) • veranderende wederzijdse opstelling (transformation) en • financiële bijdragen van derden (budget enlargement)
door <i>samenhang</i> te scheppen tussen	<ul style="list-style-type: none"> • besteding van middelen (cooperation and coordination) en • doelen en werkwijzen (mutual transformation)
door <i>samenwerking</i> van	publieke en private partijen via: <ul style="list-style-type: none"> • het combineren van onderlinge verschillen (joint approach) en • wederzijds leren (learning and teaching).

Figuur 3.6 Synergie bij Urban Regeneration Partnerships volgens Mackintosh en Hastings.

Later onderzoek naar URP's in Londen (Ball, Ny en Magill 2003) laat overigens zien dat de hypothese van synergetische voordelen, die de basis is voor de opzet van URP's, niet algemeen wordt ondersteund. De belangrijkste problemen die men als deelnemer in URP's aangaf te ervaren, hadden te maken met gebrekkig management. Zo is er onder meer gebrek aan 'proper goal-setting' (ibidem: 2252).

3.3.5 Vergelijking van de synergiebegrippen

De vier voorgaande invullingen van synergie bij gebiedsontwikkeling kunnen nu met elkaar worden vergeleken, met als achtergrond de synergiebegrippen uit de managementwetenschap en de stedenbouwkunde.

Wanneer we de management- en stedenbouwkundige benaderingen als uitersten van het spectrum van de invulling van het synergiebegrip bij gebiedsontwikkeling zien, dan kunnen we de volgende conclusies trekken. De invulling van Noordanus ligt het dichtst bij het synergiebegrip in de managementliteratuur. Hij is in het bijzonder georiënteerd op de financiële voordelen van de samenwerking voor de betrokken publieke en private partijen en legt de nadruk op een kostenreductie in de ontwikkelingsfase. Nog belangrijker is echter de concurrentie- en rendementspositie van de locatie. Hij sluit hiermee enerzijds aan bij het stedenbouwkundige locatiesynergiebegrip, maar blijft anderzijds managementtermen als 'concurrentie' en 'rendement' hanteren in plaats van een stedenbouwkundige term als 'complementariteit'. De interpretatie van Verbarts synergiebegrip bevindt zich aan het andere einde van het spectrum. Synergie wordt door hem gezien vanuit de bijdrage aan ruimtelijke kwaliteit via inhoudelijke samenhang van het inrichtingsconcept. Hier voegt hij echter wel de samenhang van bijbehorende arrangementen aan toe die zorg moeten dragen voor de verankering en daarmee realisatie van het inrichtingsconcept. De invulling van synergie bij de publiek-private samenwerkingsvormen van Bult-Spiering, Mackintosh en Hastings nemen een middenpositie in, waarbij de laatste meer nadruk legt op de managementaspecten.

Ten aanzien van management- en stedenbouwkundige invulling kunnen de volgende conclusies worden getrokken. In de stedenbouwkundige invulling van synergie draagt deze bij aan het sociaal en economisch functioneren van de stad als geheel. Deze bijdrage is lastig te operationaliseren. Noordanus en Bult-Spiering verkiezen dan ook deze bijdrage te vertalen in een bijdrage aan de stedelijke economie en deze te relateren aan de gemeentelijke investeringen of maatschappelijk rendement en zo een relatie te leggen met de inzet van de publieke actoren in het proces. Zowel in de stedenbouwkundige als de managementinvulling is weinig of geen aandacht voor procesmatige meerwaarde en samenhang en voorwaarden voor samenwerking, zoals deze in de synergie-invullingen van Bult-Spiering, Mackintosh en Hastings naar voren komen. Dit kan worden verklaard uit de hiërarchische sturing die men in een bedrijfsmatige managementbenadering veronderstelt, en uit de productoriëntatie van de stedenbouwkundige benadering, waarin nauwelijks aandacht is voor het totstandkomingsproces. In de beide beschrijvingen van synergie bij publiek-private samenwerking wordt procesmatige meerwaarde gezien in leereffecten, het oplossen van een bestuurlijke patstelling en veranderende wederzijdse opstelling van actoren. Tevens voegt Bult-Spiering de externe meerwaarde van mogelijke toekomstige samenwerking met betrokken actoren toe. Deze meerwaarde komt voort uit het vroegtijdig creëren van samenhang in kennis, ervaring, werkwijzen, doelen en belangen van de betrokken actoren. Wil samenwerking deze samenhang en meerwaarde bewerkstelligen, dan moet ze aan een aantal voorwaarden voldoen. Zo moeten private partijen er vroegtijdig bij worden betrokken op basis van visie of plannen, haalbaarheidsstudies en ervaring. De gemandateerde vertegenwoordigers dienen samen te kunnen werken aan een gezamenlijk doel in een specifiek voor het project ingestelde organisatie, waarbij actoren zich bewust moeten

Synergie in de volgens de	integrale gebiedsontwikkeling managementwetenschap	stedebouwkunde
levert een <i>bijdrage</i> aan	het bedrijfseconomisch rendement van betrokken actoren uitgedrukt in winst en continuïteit	de ruimtelijke kwaliteit van de gebouwde omgeving uitgedrukt in maatschappelijk rendement van publieke actoren
via de <i>meerwaarde</i> van	efficiency, effectiviteit en draagvlak van de herontwikkeling	meervoudig en complementair gebruik van de locatie
door <i>samenhang</i> te scheppen tussen	activiteiten van actoren in verschillende procesfasen vastgelegd in arrangementen	stedebouwkundige elementen binnen één locatie en in relatie tot andere locaties
door <i>samenwerking</i> van	publieke en vroegtijdig betrokken private actoren in een lichte, faseoverspannende, netwerkachtige organisatiestructuur, waarbij langdurig betrokken gemandateerde vertegenwoordigers werken aan een gezamenlijk doel met inachtneming van hun onderlinge verschillen en afhankelijkheden en in een sfeer van vertrouwen en respect, waardoor wederzijds leren mogelijk is.	

zijn van hun onderlinge verschillen en afhankelijkheden en op basis daarvan domeinconsensus moeten overeenkomen. Tevens dienen actoren positieve verwachtingen te hebben van samenwerking en open te staan voor wederzijds leren, waarbij een persoonlijke *fit* tussen de langdurig betrokken deelnemers essentieel is.

In figuur 3.7 zijn beide uitersten van het spectrum van de invulling van het synergiebegrip bij integrale gebiedsontwikkeling naast elkaar geplaatst. Aan het ene uiterste is er de invalshoek van de managementwetenschap, waarin het ‘hoe’ van de gebiedsontwikkeling vooropstaat, en aan het andere uiterste bevindt zich de stedebouwkundige benadering, die is gericht op het ‘wat’ van de herontwikkeling. Beide benaderingen zijn aangevuld met elementen uit de vier voorgaande invullingen van het synergiebegrip, met name ten aanzien van het aspect samenwerking. Dit vormt het kader voor de definitie van het synergiebegrip in deze studie.

Figuur 3.7 Het spectrum van interpretaties van het synergiebegrip bij integrale gebiedsontwikkeling.

3.4 Locatiesynergie

In deze laatste paragraaf wordt het begrip locatiesynergie gedefinieerd op basis van het voorgaande en de uitgangspunten uit de voorgaande hoofdstukken. Deze locatiesynergie dient niet te worden verward met de stedebouwkundige interpretatie van het begrip. Ik heb voor de term locatiesynergie gekozen, omdat deze het best aansluit bij het proces van locatieontwikkeling zoals dat in dit boek centraal staat, en geef daarmee een andere inhoud aan het begrip dan gebruikelijk in de stedebouwkunde. Deze inhoud komt tot stand door per aspect van de algemene synergiedefinitie een positie ten opzichte van enerzijds de managementinterpretatie en anderzijds de stedebouwkundige interpretatie te kiezen en al doende de inhoud – het ‘wat’ – en het proces – het ‘hoe’ – van de herontwikkeling te koppelen. Dit levert het raamwerk op voor het beantwoorden van de twee hoofdvragen van het onderzoek.

3.4.1 Bijdrage

Het koppelen van het bedrijfseconomische rendement van bij de herontwikkeling betrokken private actoren en de bijdrage aan de ruimtelijke kwaliteit van de gebouwde omgeving van het station in de stad zoals publieke actoren deze voorstaan, is de kern van de problematiek. De bijdrage aan de doelen van de actoren is daarmee het vertrekpunt voor de definitie van locatiesynergie. Deze bijdrage moet worden vertaald in termen van winst of continuïteit en in termen van immateriële of ideële doelen die we in het bijzonder bij publieke partijen tegenkomen. Bult-Spiering concludeert dat ‘publieke actoren zijn gericht op het bereiken van maatschappelijk rendement. Dit rendement verwezenlijken zij in ruimtelijke inrichtingsprojecten in hoofdzaak door de ontwikkeling van een kwalitatief hoogwaardige woon- en werkomgeving. Het verbeteren van bereikbaarheid en de versterking van de (stedelijke/regionale) economie zijn hier onderdeel van, net als de socialere doelstellingen met betrekking tot achterstandsgebieden en de vermindering van overlast’ (Bult-Spiering 2003: 278). De bijdrage van locatiesynergie wordt aldus vertaald in de bijdrage aan de doelen van duurzaam betrokken partijen, zowel publieke als private.

Locatiesynergie is een *bijdrage aan de doelen van de bij de herontwikkeling duurzaam betrokken partijen...*

3.4.2 Meerwaarde

De meerwaarde van synergie kan voortkomen uit de ontwikkelingsfase zelf, door een efficiënte en kostenbewuste uitvoering van de ontwikkelingsactiviteiten, maar ook uit het gebruik van de locatie in de gebruiksfase. Locatiesynergie heeft te maken met deze laatste meerwaarde. Het efficiënt en kostenbewust ontwikkelen leidt immers niet noodzakelijk tot een hoogwaardige locatie. Klijn en Teisman (2002: 48) wijzen erop dat ‘eenvoudige besparing van transactiekosten (zoals sneller verlenen van vergunningen of organisatorische efficiëntie)’ wel meerwaarde oplevert, ‘maar geen synergie’. In de initiële fase van de herontwikkeling staat effectiviteit voorop, niet efficiency. Het gaat erom een inhoudelijk concept te formuleren dat beantwoordt aan de doelen van de betrokken partijen en de potenties van de locatie. Bij de vraag naar de kwaliteiten van het inhoudelijke concept die partijen kunnen binden, spelen de verwachtingen rondom synergie een belangrijke rol. Deze verwachtingen zijn in eerste instantie niet gericht op kostenreductie en efficiencyverhoging via samenwerking tussen de betrokken partijen, maar op de meerwaarde die het gebruik in de gebruiksfase moet opleveren en die zorg draagt voor een goede rendements- en concurrentiepositie van de locatie op de lange termijn. Deze meerwaarde ontstaat uit het meervoudige gebruik en de uniciteit en complementariteit van de locatie.

Locatiesynergie is een bijdrage aan de doelen van de bij de herontwikkeling duurzaam betrokken partijen *door de meerwaarde voortkomend uit de wijze van gebruik van de locatie, uitgedrukt in meervoudig gebruik, uniciteit en complementariteit...*

3.4.3 Samenhang

De synergetische meerwaarde ontstaat uit een samenhang op de locatie zelf en in relatie met andere locaties. Op de locatie gaat het om samenhang in het programma en de situering van de functies, in de stedenbouwkundige structuur en in de architectonische vormgeving. Deze samenhang beperkt zich niet tot de locatie zelf, maar moet ook worden gezien in het licht van de positie die de locatie inneemt in locatieoverstijgende netwerken, zodat de locatie in samenhang met andere locaties wordt beschouwd.

Locatiesynergie is een bijdrage aan de doelen van de bij de herontwikkeling duurzaam betrokken partijen door de meerwaarde voortkomend uit de wijze van gebruik van de locatie, uitgedrukt in meervoudig gebruik, uniciteit en complementariteit, *die ontstaat uit de ... samenhang tussen de functies en hun vormgeving binnen één locatie en tussen locaties binnen een netwerk.*

3.4.4 Samenwerking

Het mag duidelijk zijn dat een dergelijke samenhang tussen stedenbouwkundige elementen niet spontaan ontstaat, maar dat hierop nadrukkelijk moet worden gestuurd. Hiervoor is een samenhang tussen de ontwikkelingsactiviteiten van de verschillende betrokken partijen in de verschillende procesfasen onontbeerlijk. Deze samenhang kan ontstaan door geplande samenwerking tussen deze partijen, zodat de inhoudelijke samenhang in concepten wordt vastgelegd en deze ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Verbart spreekt bij dit laatste over de verankering van concepten door middel van financiële en politieke arrangementen. De samenwerking kan vervolgens worden getypeerd aan de hand van de beschrijvingen en voorwaarden, zoals ontleend aan de overige drie synergieinvullingen van de vorige paragraaf.

Locatiesynergie is een bijdrage aan de doelen van de bij de herontwikkeling duurzaam betrokken partijen door de meerwaarde voortkomend uit de wijze van gebruik van de locatie, uitgedrukt in meervoudig gebruik, uniciteit en complementariteit, *die ontstaat uit de samenwerking in de ontwikkelingsfasen van publieke en vroegtijdig betrokken private actoren in een lichte, faseoverspannende, netwerkachtige organisatiestructuur, waarbij langdurig betrokken, gemandateerde vertegenwoordigers, met inachtneming van hun onderlinge verschillen en afhankelijkheden en in een sfeer van vertrouwen, respect en wederzijds leren, werken aan het gezamenlijk doel van het daadwerkelijk realiseren van samenhang tussen de functies en hun vormgeving binnen één locatie en tussen locaties binnen een netwerk.*

In de definitie van locatiesynergie is hiermee een beschrijving opgenomen van de condities waaronder samenhang kan worden gerealiseerd. In dit onderzoek gaat het over de start van een dergelijke wijze van samenwerken tussen duurzaam betrokken partijen. In paragraaf 1.6 is deze start aangeduid als een proces van ‘verknopen’. De elementen van dit ‘verknopen’ sluiten goed aan bij de beschrijving van samenwerking zoals ik die hier heb gegeven.

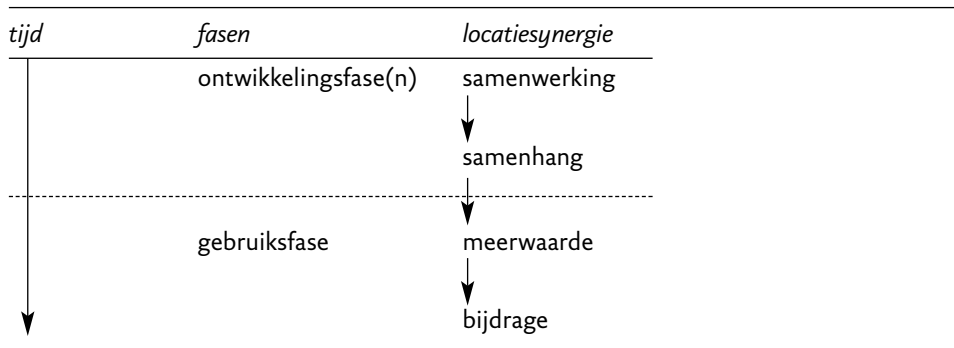
3.4.5 Onderzoeksraamwerk locatiesynergie

Wanneer we de definitie van synergie uit paragraaf 3.1 bezien, dan is de lange werkdefinitie van locatiesynergie in essentie terug te brengen tot de volgende definitie:

Locatiesynergie is de *bijdrage* van *meerwaarde* uit het gebruik van de locatie aan doelen van duurzaam betrokken partijen die voorkomt uit, op *samenhang* binnen locatie en netwerk gerichte, *samenwerking* tussen deze partijen.

Uit deze definitie kan het onderzoeksraamwerk voor het vervolg van het onderzoek worden afgeleid. Hierbij zijn de volgende zaken van belang. Uit de definitie volgt dat de koppeling tussen de management- en stedenbouwkundige invulling van synergie wordt gevonden door de meerwaarde te definiëren aan de hand van het functioneren van de locatie in de gebruiksfase en tegelijkertijd de bijdrage van deze meerwaarde te definiëren aan de hand van de bij de herontwikkeling betrokken actoren. Ten eerste betekent dit dat partijen die zowel in de ontwikkelingsfase(n) als in de gebruiksfase betrokken zijn bij de locatie, in het onderzoek centraal komen te staan. Deze actoren werden in paragraaf 1.5.3 aangemerkt als duurzaam betrokken. Deze partijen dienen idealiter in de ontwikkelingsfasen een centrale positie in de samenwerking in te nemen, opdat zij in de gebruiksfase de vruchten van hun inzet kunnen plukken. Ten tweede houdt het in dat het synergieaspect samenhang centraal in het onderzoek komt te staan. De samenhang tussen functies en hun vormgeving binnen één locatie en tussen locaties binnen een netwerk koppelt de samenwerking in de ontwikkelingsfasen – die deze samenhang dient op te leveren – aan de meerwaarde in de gebruiksfase – waarin de samenhang zich dient uit te betalen. Het zijn bij uitstek de *duurzaam betrokken actoren* die deze samenhang kunnen realiseren, omdat zij er later ook van zullen profiteren.

Deze gevolgtrekkingen leveren het onderzoeksraamwerk van figuur 3.8 op. In het volgende deel van dit boek ga ik verder in op de relatie tussen samenhang en meerwaarde in de gebruiksfase van binnenstedelijke stationslocaties door antwoord te geven op de eerste onderzoeksvraag: hoe kan synergie ontstaan uit het gebruik van een binnenstedelijke stationslocatie? Deel III gaat over het realiseren van samenhang via samenwerking in de ontwikkelingsfasen door



Figuur 3.8 Onderzoeksraamwerk van locatiesynergie.

antwoord te geven op de tweede onderzoeksvraag: hoe kan de initiatieffase van herontwikkeling worden gestart met een participatieve probleemstructurerende methode gebaseerd op synergie?



Niet
Parkeren

Deel II Meerwaarde uit samenhang: naar een locatiesynergiemodel

‘To see complex systems of functional order, and not chaos, takes understanding’ (Jacobs 1961: 376).

Het tweede deel van deze studie gaat over samenhang. Preciezer, het gaat om hoe samenhang tussen de elementen van een binnenstedelijke stationslocatie in de gebruiksfase kan leiden tot meerwaarde, uitgedrukt in meer-
voudig gebruik, uniciteit en complementariteit. Het gaat om een antwoord op de eerste hoofdvraag: hoe kan synergie ontstaan uit het gebruik van een binnenstedelijke stationslocatie? Dit deel bestaat uit drie hoofdstukken en leidt uiteindelijk tot een modelmatig inzicht in locatiesynergie op deze locaties, dat wordt vastgelegd in het locatiesynergiemodel.

In hoofdstuk 4, ‘Knooppunten in de netwerkstad’, wordt het wetenschappelijk perspectief beschreven van waaruit het locatiesynergiemodel voor binnenstedelijke stationslocaties wordt opgebouwd. Ik zie deze locaties als knooppunten in de netwerkstad. Dit perspectief leidt ertoe dat de meerwaarde voornamelijk wordt gezocht in de samenhang tussen de functie van de locatie als knooppunt binnen transportnetwerken en als vestigings- en verblijfplaats. Op basis van deze zienswijze is in de laatste tien jaar in Nederland een groot aantal modellen en typologieën ontwikkeld. In hoofdstuk 5, ‘Knoop-plaatsmodellen’, geef ik een overzicht van deze modellen en typologieën. In hoofdstuk 6, ‘Locatiesynergiemodel’, wordt beschreven hoe de inzichten uit deze modellen en typologieën samen met inzichten verkregen uit de voorgaande hoofdstukken zijn verwerkt in het locatiesynergiemodel. Dit model onderscheidt zich van andere knoop-plaatsmodellen, doordat het specifiek is ontworpen om vroeg in het herontwikkelingsproces inzicht te bieden in de relaties tussen samenhang in het ontwerp van de locatie en de in de gebruiksfase te verwachten meerwaarde.

Het locatiesynergiemodel wordt de inhoudelijke basis voor de probleem-structurende, participatieve methoden die in deel III van dit boek, ‘Samenhang uit samenwerking: naar een participatieve start’, worden ontwikkeld om de start van de samenwerking van bij de herontwikkeling betrokken actoren te faciliteren, opdat de kansen op het daadwerkelijk tot stand komen van de voor locatiesynergie essentiële samenhang worden vergroot.



4 Knooppunten in de netwerkstad

Om synergie te begrijpen dienen we op zoek te gaan naar de meerwaarde van samenhang. Netwerkdelen is de wetenschappelijke basis voor de hoge verwachtingen van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. In dit hoofdstuk staat het denken vanuit netwerken centraal, dat resulteert in een dynamisch wereldbeeld waarin het fluïde het wint van het statische. Niet de stad als ruimtelijke eenheid, maar het stedelijke als weerslag van gebruikspatronen – de netwerkstad – is de basis voor de analyse van de positie van de stationslocatie.

De onderzoeksvraag luidt: hoe moeten binnenstedelijke stationslocaties worden beschouwd om de synergieverwachtingen die actoren van een herontwikkeling hebben te verklaren? Via literatuuronderzoek wordt een beeld van stationslocaties geschetst als knooppunten in de netwerkstad. De positie van de stationslocatie wordt geduid als knooppunt, een locatie waar vervoersnetwerken worden verbonden en waar activiteiten zich ruimtelijk concentreren. De potentie van de binnenstedelijke stationslocaties is gelegen in de mogelijke synergie- en antagonisme-effecten van de combinatie van knoop- en plaatskenmerken. Welke synergie- en antagonisme-effecten worden verwacht is afhankelijk van de optiek van de betrokken actoren. Op basis van een disciplinegebonden bundeling van deze optieken wordt een overzicht gemaakt van de synergie- en antagonisme-effecten. Vervolgens wordt de stationslocatie ruimtelijk afgebakend tot het gebied waarin samenhang tussen knoop- en plaatskenmerken tot meerwaarde kan leiden.

Dit hoofdstuk bestaat uit vier paragrafen. In de eerste paragraaf wordt de netwerkstad beschreven vanuit een viertal vooraanstaande netwerktheorieën. De variëteit aan toekomstbeelden van stations zoals geschetst in hoofdstuk 1 wordt op basis van deze theorieën geduid. In de tweede paragraaf worden de actorgebonden verwachtingen van meerwaarde en de antagonisme-effecten verklaard vanuit de samenhang tussen de knoop- en plaatsdimensie. In de derde paragraaf wordt de binnenstedelijke stationslocatie ruimtelijk afgebakend via de knoop- en plaatsdimensie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en conclusie.

4.1 Theorieën van de netwerkstad

Een netwerk is een geheel van met elkaar verbonden punten. Het bestaat derhalve uit twee elementen: verbindende lijnen en (knoop)punten. Wiskundig gezien is een netwerk een graaf. De positie van een punt in het netwerk wordt bepaald door het aantal verbindingen dat het heeft met andere punten. In de praktijk zijn netwerken dynamische systemen, die veranderen door de toevoe-

ging en verwijdering van punten en verbindingen. Knooppunten concurreren met elkaar om verbindingen. In zogenaamde schaalloze netwerken, zoals het internet, leidt dit tot een beperkt aantal punten met heel veel verbindingen, de *hubs*, een groter aantal knooppunten met veel verbindingen en heel veel knooppunten met weinig verbindingen (Barabási 2002).

Wanneer ik vanuit een netwerkgedachte naar de stad kijk, staat niet de statische, fysiek-ruimtelijke verschijning van de stad centraal, maar het dynamische gebruik van de stad, beschrijfbaar in dimensies van tijd en ruimte. Deze optiek sluit niet aan bij netwerktheorieën die vertrekken vanuit het fysiek-stedelijke systeem – de *urb* –, zoals morfologische beschrijvingen (zie onder andere Dieleman en Priemus 1996) van en ontwerpopvattingen over de stad als policentrisch stedelijk gebied (zie onder andere Batten 1995), maar sluit aan bij netwerktheorieën die zich baseren op het sociale stedelijke systeem – de *civitas*. De netwerkstad wordt in deze theorieën beschouwd als een gelaagd stelsel van fysiek en virtueel verbonden activiteitplaatsen: ‘De infrastructuur vormt de drager van de netwerkstad. Het essentieel begrip daarin is niet infrastructuur als een fysiek-ruimtelijk begrip, maar mobiliteit als cultureel begrip dat de verbinding legt tussen “tijd” en “ruimte”, tussen het gebruik van de stad en de vorm ervan’ (Reijndorp en Nio 1997: 236; zie ook Bertolini en Dijst 2003: 30; Klaasen 2003: 86; Rooij 2005a: 171).

Er is een viertal groepen theorieën te onderscheiden, die het gebruik van de stad duiden vanuit een netwerkgedachte. Ik bespreek deze discoursen kort, beginnend met de meest omvattende en beschrijvende en eindigend met de meest specifieke en prescriptieve. Achtereenvolgens komen aan bod de *Network Society* van Castells, de moderne ervaring van stedelijkheid die is gebaseerd op het werk van Webber en Sennett, de *Network City* van Dupuy en de *Theory of the Urban Web* van Salingaros, die is gebaseerd op het werk van Alexander.

4.1.1 Network Society – Castells

Castells beschrijft in *The informational city* (1989) en in de trilogie *The information age* (1996, 1997, 1998) de opkomst van een ‘nieuwe economie’, die is gebaseerd op het genereren, verwerken en toepassen van informatie en waarvan bovendien de productie, consumptie en circulatie op een globale schaal zijn georganiseerd. Om succesvol in deze economie te kunnen opereren zullen ondernemingen zich organiseren als onderling verbonden, internationale netwerken. Dit gaat gepaard met flexibelere productiewijzen en een polarisatie van de arbeidsmarkt in ongeschoolde en hoogopgeleide arbeid. Informatietechnologie leidt tevens tot een ‘culture of real virtuality’, waarin symbolen van verschillende plaatsen en tijdperken vermengd raken en het echte en het virtuele niet te scheiden zijn.

Het ontstaan van deze netwerkmaatschappij heeft ingrijpende ruimtelijke gevolgen. Er ontstaat een nieuwe ruimtelijke logica, de ‘space of flows’. ‘As I understand it, “space of flows” means that the material arrangements allow for simultaneity of social practices without territorial contiguity’ (Castells 1999:

295). De 'space of flows' bevat drie lagen. De eerste laag bestaat uit communicatienetwerken via welke de stromen van informatie elektronisch worden verzonden. De tweede laag bestaat uit de knoop- en coördinatiepunten van de netwerken. Via deze punten zijn de netwerken ruimtelijk verankerd. De derde laag bestaat uit de verblijfplaatsen van de zakelijke elite. Deze vormen een exclusief netwerk van hotels, kantoren en vliegvelden, dat wordt gekenmerkt door hoge vastgoedprijzen en een uniforme uitstraling ongeacht de specifieke locatie. Dit komt onder meer tot uitdrukking in een ahistorische, aculturele architectuur, zoals we die vinden in perifere *business parks* en rondom vliegvelden.

Het merendeel van de mensen leeft niet in de 'space of flows', maar in de 'space of place'. Een plaats definieert Castells als een locatie waarvan de vorm, functie en betekenis op zichzelf staan binnen de grenzen van fysieke nabijheid. De kern van Castells' betoog is dat de logica van de globale 'space of flows' dominant is ten opzichte van de lokale 'space of place'. Steeds meer beslissingen worden genomen in de 'space of flows' en ontlopen de sociaal-politieke controle van lokale en nationale instituties. De lokaal gebonden identiteit komt onder druk te staan. De 'informational city' is op die manier ook een 'dual city', die wordt gekenmerkt door sociale en ruimtelijke segregatie. Auteurs die aansluiten bij de theorie van de Network Society zijn Sassen (1991) en Dematteis (1988) (voor deze beschrijving is gebruikgemaakt van De Goede, Goverde en Nelissen 2001; Asbeek Brusse, Van Dalen en Wissink 2002; Van Schaick 2005).

4.1.2 Moderne stedelijkheid – Webber en Sennett

De toenemende mobiliteit leidt tot een andere, moderne definitie van stedelijkheid. Stedelijkheid is niet meer collectief en direct verbonden aan de stad als ruimtelijke eenheid, maar is een individueel beleven van een zelf samengesteld arrangement van activiteiten en locaties, waarbij snelheid, vrijheid, autonomie en dynamiek bepalend zijn voor de ervaring. Deze opvatting van stedelijkheid is geënt op Amerikaanse auteurs als Webber en Sennett. Webber (1967) constateert dat fysieke dichtheid niet langer een exclusief kenmerk van stedelijkheid is. Individuele leefwijzen van mensen worden uitgangspunt van stedelijkheid. Vanuit dit perspectief maakt het niet zoveel uit of activiteiten in het centrum van de stad of daarbuiten plaatsvinden, als ze maar binnen acceptabele tijd te bereiken zijn. Mensen kunnen zich stedeling voelen zonder in de stad te wonen. Sennett (1978, 1990, 1994) constateert parallel hieraan een vermindering van de 'volheid' van de stedelijkheidservaring, zoals deze in historische stadscentra wordt opgedaan. De vanzelfsprekendheid van de gebondenheid van specifieke economische functies aan bepaalde plaatsen is sterk verminderd, terwijl de ruimtelijke verstrooiing tot nieuwe potentiële brandpunten van stedelijkheid leidt.

Stedelijke atmosferen zijn volgens Boomkens (1999: 70-71) de dragers van de moderne stedelijke ervaring. Het zijn ruimten die doorgaans als semi-openbaar worden omschreven, zoals kroegen, theaters, bibliotheken, pleinen, ziekenhuizen, musea, trottoirs van stadsstraten en sportvelden. Zij vormen de drempel-

wereld, de ontmoetings sfeer, waarin individualiteit en collectiviteit elkaar raken. Niet hun centrale ligging, maar vooral het gebruik van de ruimte, dat gelegenheid biedt voor zowel individuele ontmoetingen als collectieve gebeurtenissen, bepaalt of we ze als stedelijk ervaren. Dit betekent dat tijdelijke evenementen, zoals de Uitmarkt of het Zomercarnaval, eveneens stedelijkheid genereren.



Figuur 4.1 Uitmarkt Amsterdam 2004 (foto's: Maurice Boyer).

In deze opvatting van stedelijkheid stelt ieder individu zijn eigen netwerkstad samen via het besteden van het persoonlijke tijd-ruimtebudget in overeenstemming met de individuele leefstijl. De verzameling leefstijlen en corresponderende gebruiksvormen 'maken' de stedelijke atmosfeer. Stedelijkheid ontstaat via het gebruik en laat zich niet simpel organiseren of oproepen via een specifieke inrichting van de stedelijke ruimte (voor deze beschrijving is gebruikgemaakt van Boomkens 1999; Van der Wouden 1999; Nio 2000; Bruil 2004a).

4.1.3 Network City – Dupuy

In de stedenbouw domineert de opvatting van de zonering van het stedelijke weefsel. Dupuy (1991) bepleit een andere aanpak, de netwerkstedenbouw, waarbij het stedelijke landschap wordt georganiseerd in de vorm van netwerken, en hij verwijst daarbij naar een aantal historische voorbeelden, waaronder het uitgevoerde plan van Cerdà voor Barcelona uit 1859 en het utopische plan Broadacre City waar Frank Lloyd Wright vanaf 1932 aan werkte. Dupuy toont aan de hand van deze en andere voorbeelden aan dat het ontstaan en de verdere ontwikkeling van technische infrastructuurnetwerken, zoals die voor drink- en afvalwater, energie, transport en telecommunicatie, in belangrijke mate bepalend zijn voor het verstedelijkingspatroon.

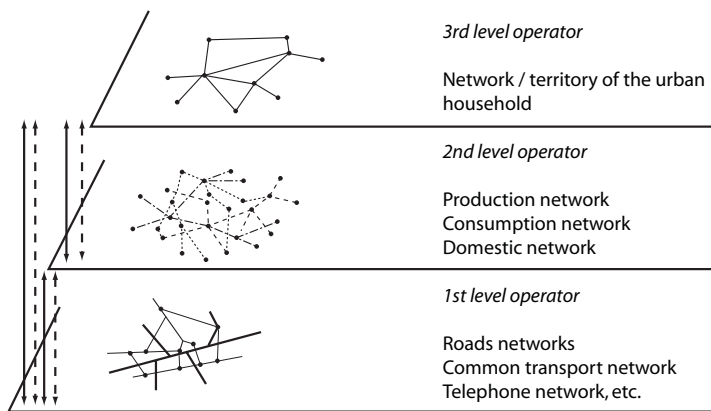
In zijn boek *L'urbanisme des réseaux* (1991) biedt Dupuy een kader voor het analyseren van stedelijke netwerken. Een netwerk kan worden gekarakteriseerd aan de hand van drie criteria. Ten eerste een topografisch criterium, dat staat voor de zoektocht naar directe verbindingen tussen punten en het ideaal van alomtegenwoordigheid. Ten tweede een kinetisch criterium, dat staat voor de snelle doorvoer zonder tijdverlies of onderbrekingen. Ten derde een adaptief criterium dat staat voor het idee van keuze tussen verbindingen, zowel in de ruimte als in de tijd, dat er idealiter voor zou moeten zorgen dat het netwerk zich op ieder moment aan nieuwe eisen van gebruikers kan aanpassen.

Naast deze criteria onderscheidt Dupuy drie niveaus van aanbieders en ge-



Figuur 4.2 Broadacre City
(Drawings of Frank Lloyd Wright are Copyright © 1958 The Frank Lloyd Wright Foundation, Taliesin West, Scottsdale, AZ).

bruikers van stedelijke infrastructuurnetwerken, zoals aangegeven in figuur 4.3. Het eerste niveau wordt gevormd door aanbieders van fysieke infrastructuurnetwerken. Zij zijn verantwoordelijk voor de aanleg, instandhouding en exploitatie ervan. Het tweede niveau bestaat uit verschillende groepen van aanbieders van functionele netwerken, gericht op productie, consumptie en persoonlijke behoeften. Zij maken gebruik van het eerste netwerkniveau. Op het derde niveau bevinden zich de individuele gebruikers, die ieder voor zich persoonlijk netwerken creëren door het benutten van mogelijkheden die worden geboden



Figuur 4.3 Drie niveaus van de netwerkstedebouw (Van Schaick 2006 naar Dupuy 1991: 119).

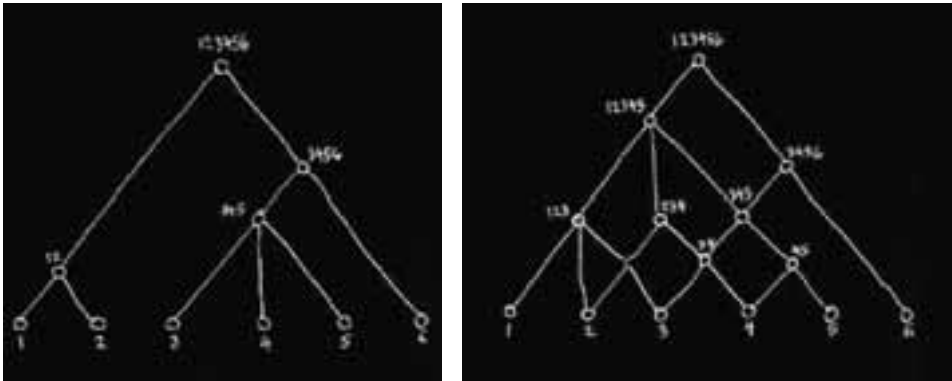
door de onderliggende fysieke en functionele netwerkniveaus. Het gebruik komt tot uitdrukking in de besteding van tijd-ruimtebudgetten van huishoudens en logistieke ketens van ondernemingen.

De drie netwerkniveaus zijn onderling verbonden door gebruiksrelaties. Zeleny (1987) duidt de niveaus van de netwerkstad respectievelijk aan als 'hardware', 'software' en 'brainware'. Het gebruik van de hardware door de software vindt plaats via het functionele programma van de stad. Het gebruik van de software door de brainware komt tot stand door activiteiten via welke mensen gebruikmaken van diensten en tot interactie komen.

Dupuy's model van de netwerkstad biedt ons in essentie drie perspectieven om het functioneren van de stad te beschouwen overeenkomstig de drie niveaus. Het eerste perspectief, dat van de operatoren van de fysieke netwerken, is in het stedenbouwkundige discours ongebruikelijk. Toch biedt juist dit perspectief een goed inzicht in de ontwikkeling van de stad, zoals Graham en Marvin (2001) met hun boek *Splintering urbanism* aantonen. Zij betogen dat een 'ontbundeling' van voorheen grotendeels nationaal gestructureerde infrastructuurnetwerken een drijvende kracht vormt achter de processen van stedelijke fragmentatie waarvan we de laatste decennia getuige zijn. De introductie van private ondernemingen op de markt van fysieke infrastructuurnetwerken heeft in steden en regio's met een zwakke overheid en minder draagkrachtige afnemers geleid tot desinvesteringen en een vergaande 'ontbundeling' of segmentatie naar plaats en doelgroep en een verval van publieke infrastructuurele voorzieningen in publieke ruimten. Op toplocaties ontstaan daarentegen aparte enclaves met nieuwe infrastructuurele voorzieningen, die volledig zijn afgestemd op de daar gevestigde doelgroepen van mondiaal opererende ondernemingen. Graham en Marvin waarschuwen voor de vergaande sociale implicaties van deze processen van fragmentatie en 'herbundeling' van stedelijke infrastructuur (voor deze beschrijving is gebruikgemaakt van Drewe en Hulsbergen 1998; Dupuy 2000; Graham en Marvin 2001; Rooij 2005 a en b; Asbeek Brusse, Van Dalen en Wissink 2002; Van Schaick 2005).

4.1.4 De Theory of the Urban Web – Salingaros

De *Theory of the Urban Web* (Salingaros 1998) is een aanklacht tegen de moderne, op functiescheiding gebaseerde stedenbouw in de traditie van de CIAM (*Congrès Internationaux d'Architecture Moderne*, 1928–1959). 'By removing urban complexity, the simplistic modernist model has destroyed our cities' (ibidem: 13). Salingaros bouwt verder op het werk van Alexander, die in zijn artikel 'A city is not a tree' uit 1965 ageerde tegen de boomstructuur die het basismodel vormt van het moderne stadsontwerp. 'The units of which an artificial city is made up are always organized to form a tree' (Alexander 1988: 75). De levende, gegroeide stad heeft echter de structuur van een 'semi-lattice'. Figuur 4.4 laat beide netwerkstructuren zien. Een ruitvormige structuur heeft veel meer interne connecties dan een boomstructuur van vergelijkbare grootte. Bovendien worden punten in de ruitvormige structuur via meerdere lijnen verbonden, terwijl de connecties in de boomstructuur enkelvoudig zijn.



Figuur 4.4 Een boomstructuur (links) en een ruitvormige structuur (rechts) (Alexander 1988: diagrammen B en D, opnieuw getekend door Saligaros).

Saligaros sluit aan bij de ideeën van Alexander (1988) en Jacobs (1961) wanneer hij stelt dat ‘an essential quality shared by all living cities is a high degree of organized complexity’ (2005: 85). ‘Cities should be understood by flow of information, not by their physical form’ (ibidem: 169). De stadsvorm dient deze informatiestromen – van *face to face*-contact tot grote forensenstromen – te faciliteren. Het aantal connecties in de stad is hierbij van doorslaggevend belang; voetgangersverbindingen zijn maatgevend.

‘The Urban Web consists of activity nodes and the physical connections between these nodes’ (ibidem: 15). Drie principes bepalen het *Urban Web*. Ten eerste zijn er de activiteitenplaatsen, zoals woningen, werkplekken, winkels, parken, restaurants, enzovoort. Deze plaatsen dienen te worden geclusterd op basis van de mate van interactie, niet op basis van overeenkomstige functie. Ten tweede is er de infrastructuur in de vorm van straten en andere openbare ruimten, via welke de activiteitenplaatsen worden verbonden. Om activiteitenplaatsen via meerdere wegen met elkaar te kunnen verbinden dient het patroon van de openbare ruimte onregelmatig van structuur te zijn. Ten derde is er de hiërarchie van het *Urban Web*. Wanneer een stad de kans krijgt in de tijd te groeien, dan ontstaat een hiërarchie van verbindingen op verschillende ruimtelijke schaalniveaus zonder chaotisch te worden. De hiërarchie volgt uit het organisatieprincipe van schaalloze netwerken, met veel verbindingen op de lagere schaalniveaus en weinig op het hoogste niveau (vergelijk Barabási 2002).

4.1.5 Analyse van de netwerktheorieën

De *Theory of the Urban Web* is de enige van de vier theorieën waarin concrete aanbevelingen worden gedaan voor het ontwerp van de netwerkstad. De andere drie hebben een meer beschrijvend karakter. Wat ze bindt is de opvatting dat de stad moet worden gezien als de ruimtelijke expressie van het netwerk dat wordt gevormd door communicerende mensen (vergelijk Castells 1996: 410). Technische ontwikkelingen van de infrastructuren die reële en virtuele communicatie mogelijk maken, hebben tot grote veranderingen in het communicatiepatroon van mensen geleid. Vertrekkend vanuit dit standpunt benadrukken de vier theorieën verschillende aspecten.

Castells legt de nadruk op de mondiale machtsverschuiving van territoriale overheden naar globale ondernemingen. De opkomst van de ‘space of flows’

leidt tot segregatie. De analyse van Graham en Marvin (2001) van de privatisering van infrastructuur sluit hierbij aan. In de theorie van moderne stedelijkheid is het vertrekpunt het individu, dat de technische ontwikkelingen van infrastructuur aangrijpt om zijn activiteitenruimte te vergroten. Na deze sociologische theorieën volgen twee meer technische theorieën, waarin de nadruk ligt op de manier waarop de ontwikkeling van de stedelijke infrastructuur het communicatiepatroon van mensen kan ondersteunen. Dupuy richt zich hierbij op de infrastructuur en introduceert het perspectief van de infrastructuuroperator, terwijl Salingeros aanbevelingen doet voor het ontwerp van de stedelijke morfologie vanuit het perspectief van de individuele stadsgebruiker. Beiden benadrukken het belang van meervoudige verbindingen voor het adaptieve vermogen van de netwerken.

De ontwikkeling van infrastructuur heeft ertoe geleid dat niet de ruimtelijke nabijheid, maar de functionele bereikbaarheid maatgevend is geworden voor ons activiteitenpatroon. Dit patroon is losgekomen van de ruimtelijke hiërarchie, met als bepalende grootte *afstand*, die vroeger maatgevend was voor onze activiteiten, en wordt meer en meer bepaald door de hiërarchie van het mobiele, met als bepalende grootte *tijd*. Enerzijds bieden de grotere verplaatsingsmogelijkheden ons veel keuzevrijheid wat betreft de locatie van onze activiteiten, anderzijds lopen we de kans los te raken van onze omgeving.

In alle vier de discoursen worden vragen gesteld over de koppeling tussen het nieuwe, mobiliteitsgedreven activiteitenpatroon en de ruimtelijke fysieke verschijningsvorm van de stad. Deze vragen leveren verschillende antwoorden op. In de *Network City* wordt inzicht in de relaties gegeven door drie niveaus van operatoren van de stedelijke netwerken te onderscheiden, die onderling worden verbonden via een hiërarchie van gebruiksrelaties. In de *Network Society* wordt een specifieke groep kapitaalkrachtigen geduid, die zich kenmerkt door een exclusief gebruik van de hoogwaardige infrastructuurvoorzieningen, waarmee de ruimten van en rondom deze voorzieningen het verband met de lokale omgeving verliezen. In het discours van de moderne stedelijkheid worden de fysieke verschijning van de stad en de stedelijke activiteiten min of meer van elkaar losgekoppeld: stedelijkheid zonder stad. De *Theory of the Urban Web* gaat uit van het tegenovergestelde, met als ideaalbeeld de gegroeide historische stad; juist de stadsvorm draagt bij uitstek bij aan het stedelijke functioneren.

De snelle ontwikkeling van de infrastructuur heeft tot veel vragen geleid over de consequenties voor de stad. Deze kunnen ingrijpend zijn. Toch stellen Graham en Marvin dat infrastructuurontwikkeling in steden bij uitstek een padafhankelijk proces is, waarin de keuzen die in het verleden zijn gemaakt richtinggevend zijn voor toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden, of anders geformuleerd, beperkingen stellen aan het palet van veranderingstrajecten (2001: 385-393). Deze padafhankelijkheid verklaart grotendeels de potentie van binnenstedelijke stationslocaties voor herontwikkeling. Tevens legt deze constatering een grote verantwoordelijkheid op onze schouders: beslissingen die we nu nemen, hebben consequenties voor een lange termijn.

De definitie van locatiesynergie, zoals deze in het vorige hoofdstuk is afgeleid en waarin de meerwaarde wordt verklaard uit de samenhang tussen functies en hun vormgeving binnen één locatie en tussen locaties binnen een netwerk, sluit goed aan bij de netwerktheorieën. Deze benadrukken dat wanneer we het functioneren van een binnenstedelijke stationslocatie willen begrijpen, deze niet alleen als locatie op zichzelf moet worden beschouwd, maar ook als onderdeel van stedelijke netwerken. Tevens gaan we er bij locatiesynergie van uit dat de meerwaarde voortkomt uit de wijze van gebruik van de locatie. Ook in de netwerktheorieën staat het gebruik centraal.

Voor de ontwikkeling van het locatiesynergiemodel zijn twee noties van groot belang. Ten eerste brengt Dupuy een hiërarchie in de netwerkstad aan van drie niveaus van operators die door gebruiksrelaties zijn verbonden. Ook het functioneren van een binnenstedelijke stationslocatie kan aan de hand van een dergelijk hiërarchisch kader worden beschreven. Ten tweede maakt de *Theory of the Urban Web* duidelijk dat het in de netwerkstad niet alleen gaat om de bereikbaarheid van een locatie, maar dat de morfologie van de locatie en de omgeving van groot belang is voor het functioneren van de stad, omdat ze invloed heeft op hoe ver de plekken in de stad daadwerkelijk van elkaar af liggen. Het beschrijven van inzichten in de rol van bereikbaarheid en nabijheid in het functioneren van binnenstedelijke stationslocaties vanuit de optiek van het brede maatschappelijke kader van de *Network Society* en de individuele ervaring van moderne stedelijkheid is een belangrijke functie van het locatiesynergiemodel.

4.2 Binnenstedelijke stationslocatie als knooppunt

Een netwerk bestaat niet zonder knooppunten. Knooppunten van de netwerkstad zijn plekken die door veel mensen worden gebruikt. Op deze plekken vindt als het ware een stapeling plaats van activiteitenplaatsen, die deel uitmaken van velerlei individuele netwerksteden, die op hun beurt weer tot stand komen via de besteding van individuele tijd-ruimtebudgetten.

Als gevolg van ontwikkelingen in de transport- en communicatie-infrastructuur is de individuele activiteitenruimte gegroeid en is het bestedingspatroon complexer geworden. Er worden per dag meer verschillende activiteiten ondernomen. De groei van reisafstanden en van de variëteit van individuele activiteiten- en verplaatsingspatronen kent structurele beperkingen in de vorm van een aantal constanten. Deze constanten, die voortkomen uit min of meer stabiele gedragspatronen, zijn bijvoorbeeld het 'reistijdbudget', dat gemiddels over de hele wereld, onafhankelijk van de bevolkingssamenstelling, zo'n zeventig minuten per dag bedraagt, het 'reistijdaandeel', dat per type activiteit constant is ongeacht ruimtelijke en persoonlijke omstandigheden, en de 'reistijd in het woon-werkverkeer', waarvoor geldt dat gemiddeld vijfenveertig minuten als maximum wordt geaccepteerd (Bertolini en Dijst 2000: 36; 2003: 28, met verwijzing naar onder andere Knulst 1990; Zahavi 1974; Hupkes 1977; Van der Meer en Mukherjee 1998).

Deze beperkingen, in combinatie met het vergroten van de individuele actieradius, zorgen ervoor dat plekken ‘waar vele, verschillende mensen kunnen komen’ én ‘waar vele, verschillende mensen veel kunnen doen’ (Bertolini en Dijst 2000: 41) steeds aantrekkelijker worden en zich ontwikkelen tot de knooppunten van de netwerkstad. Bertolini en Dijst noemen deze plekken ‘mobiliteitsmilieus’ (2000, 2003). Deze milieus ontstaan daar waar bereikbaarheid via verschillende infrastructuurnetwerken gekoppeld is aan de nabijheid van een verscheidenheid van activiteitenplaatsen.

Binnenstedelijke stationslocaties hebben de potentie om uit te groeien tot mobiliteitsmilieus. Deze locaties zijn al goed bereikbaar per openbaar vervoer, maar ook vaak per auto. Bovendien bevinden zich er in veel gevallen al veel stedelijke functies en er is in veel gevallen ruimte voor toevoeging van functies. Zoals in hoofdstuk 1 is beschreven, vormen deze condities de aanleiding voor de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. De opgave is het benutten van de aanwezige potentie, waarmee de ontwikkeling zich kenmerkt door padafhankelijkheid. Stationslocaties kunnen zich vooral door hun in het verleden opgebouwde positie als knooppunten in vervoersnetwerken nu ook ontwikkelen als knooppunten in de netwerkstad.

In deze paragraaf wordt het begrip knooppunt nader gedefinieerd en wordt ingegaan op de kansen op het ontstaan van meerwaarde en antagonisme-effecten gezien vanuit de verschillende netwerktheorieën en op de complexe opgave die herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie daarmee is.

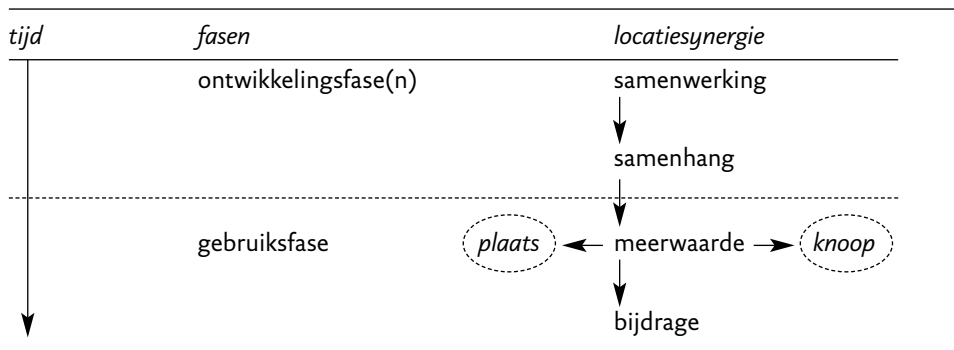
4.2.1 De meerwaarde van knoop en plaats

Knooppunten in de netwerkstad worden gekenmerkt door een goede bereikbaarheid en de nabijheid van een concentratie aan activiteitenplaatsen. In het rijksbeleid is een knooppunt gedefinieerd als een multimodaal transferpunt in het netwerk van collectief en individueel vervoer, waar bovendien een ruimtelijke concentratie van functies en activiteiten is of kan worden georganiseerd (Ministerie van V&W 2000; Ministerie van VROM 2001). Andere overheden sluiten hierop aan met definities als ‘een knoop = een locatie in stedelijk netwerk die bestaat uit een concentratie van vervoersstromen, én een concentratie van stedelijke functies’ (Provincie Zuid-Holland werkgroep ‘knopen’ 2002: 17).

Knooppunten hebben een bivalent karakter, het zijn ‘nodes and places: nodes of networks, and places in the city’ (Bertolini en Spit 1996: 76). Deze typering van knooppunten werd door Bertolini geïntroduceerd naar aanleiding van een uitgebreide gevalstudie van de herontwikkeling van stationslocaties in diverse Europese landen in de jaren negentig (Bertolini en Spit 1998). Hij maakte daarbij gebruik van de idee van de *Network Society*. Wanneer deze idee op stationslocaties wordt toegepast, komt de spanning tussen de ‘space of flows’ en de ‘space of place’ nagenoeg letterlijk tot uiting. ‘On the one hand, stations offer a (potential) connection to several of material and immaterial flows that create value in the current “informational” (Castells 1989) mode of development. Stations are (or may become) important nodes in both transport and non-transport (e.g. busi-

ness, consumption) networks. The connection to ever denser, faster and further reaching transportation systems, as well as the development there of office complexes and shopping centers are materializations of this global dimension of station locations. On the other hand, stations identify a “place”, a both permanently and temporarily inhabited area of the city, a dense and diverse conglomeration of uses and forms accumulated through time, that may or may not share in the life of the node. The mixture of housing, small business premises and informal public spaces of the station’s neighbourhood is an expression of this local dimension’ (Bertolini 1996a: 332).

Ook al geldt het bivalente karakter van knoop en plaats voor alle stedelijke knooppunten, binnenstedelijke stationslocaties maken wel in het bijzonder aanspraak op deze typering doordat het zowel een sterke knoop is, voortkomend uit de multimodale bereikbaarheid, als een sterke plaats, ten gevolge van de ligging in of nabij het stadscentrum. Deze combinatie leidt tot een grote stroom van gebruikers en hoge verwachtingen van het herontwikkelingspotentieel. ‘For instance [...] a high level of accessibility may provide the critical mass of demand for the development of particular activities. In turn, a high density of activities may induce the necessary support for the development of transportation networks’ (Bertolini en Spit 1998: 9). Er wordt, met andere woorden, synergie verwacht van de combinatie van het knoop- en plaatskarakter van binnenstedelijke stationlocaties.



Figuur 4.5 Onderzoeksraamwerk locatiesynergie.

Vanuit het perspectief van locatiesynergie zoals dat in het vorige hoofdstuk werd geïntroduceerd, is de combinatie van knoop en plaats de bron van de meerwaarde. Figuur 4.5 laat het aangepaste onderzoeksraamwerk zien.

4.2.2 Vier disciplinegebonden discoursen en ideaaltypen

De meerwaarde van de combinatie van knoop en plaats komt tot uiting op de stationslocatie zelf via het meervoudig gebruik van de locatie, maar uit zich ook in uniciteit en complementariteit van de locatie ten opzichte van andere locaties in het netwerk. Op dit netwerkniveau worden door intensief gebruik van knooppunten vanuit ruimte- en mobiliteitproblematiek kansen gezien voor het beperken van ruimtebeslag en het reguleren van automobilititeit, terwijl keuzemogelijkheden en bereikbaarheid voor iedereen kunnen worden gegarandeerd. De knooppunten zelf bieden, als hoogstedelijke locaties, nieuwe kansen

voor de integratie van activiteiten voor bedrijven en instellingen, maar ook voor de stedeling, die er verschillende activiteiten kan combineren (Provincie Zuid-Holland werkgroep 'knopen' 2002: 20).

De meerwaarde van knoop en plaats wordt door de betrokken actoren pas ervaren wanneer deze een bijdrage levert aan de doelen van deze partijen. Hoe de combinatie van knoop en plaats meerwaarde oplevert is daarmee afhankelijk van deze doelen. De verwachtingen rond locatiesynergie worden dus bepaald door de doelen van de partijen, maar ook door de disciplinegebonden achtergrond van de individuele betrokkenen in onderwijs- en praktijkervaring. Van Uum heeft de optieken van waaruit betrokkenen bij knooppuntontwikkeling veelal denken en doen, gecategoriseerd in een viertal disciplinegebonden discourses (naar Van Uum en De Boer 2003: 19-20):

1. Vervoersplanologisch discours: stationslocatie als *verbindingsschakel*
2. Ingenieurs-technologisch discours: stationslocatie als *Overstapmachine*
3. Stedebouwkundig-stadseconomisch discours: stationslocatie als *stedelijk centrum*
4. Cultuurpolitiek-sociologisch: stationslocatie als *ontmoetingsplek*.

Ik hanteer hier de opvatting over discourses zoals Hajer deze voorstelt in zijn oratie. 'Discourses of vertogen verwijzen naar min of meer samenhangende ensembles van ideeën, concepten en categorisering die we in bepaalde discussies kunnen terugvinden' (2000: 17). Discourses zijn vaak gekoppeld aan bepaalde 'praktijken' en geven artefacten hun betekenis. Via discourses positioneren actoren zich ten opzichte van elkaar, waarbij de mate van gebruik van een bepaalde taal en een bepaald begrippenkader en de onmacht om nog andere termen of metaforen te hanteren, duiden op de macht van het heersende discours (ibidem: 17-20).

De discourses onderscheiden zich in het belang dat men hecht aan het knoop- en het plaatskarakter van de locatie. De vervoersdisciplines zijn allereerst gericht op de stationslocatie als knoop, terwijl de vastgoedgeoriënteerde disciplines primair gericht zijn op de locatie als plaats. Ook kan een onderscheid worden gemaakt in een secundaire oriëntatie. Vanuit onze kijk op de stationslocatie als onderdeel van de netwerkstad zijn deze locaties te beschouwen als op zichzelf staande locaties en tevens als onderdeel van de netwerken waarmee deze verbonden zijn. Op basis van de primaire en de secundaire oriëntatie zijn de disciplinegebonden discourses als volgt in te delen (figuur 4.6).

Figuur 4.6 Vier disciplinegebonden discourses aan gaande de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties naar primaire en secundaire oriëntatie.

secundaire oriëntatie	primaire oriëntatie	
	<i>knoop</i>	<i>plaats</i>
<i>netwerk</i>	vervoersplanologisch discours: <i>verbindingsschakel</i>	stedebouwkundig-stadseconomisch discours: <i>stedelijk centrum</i>
<i>locatie</i>	ingenieurs-technologisch discours: <i>Overstapmachine</i>	cultuurpolitiek-sociologisch discours: <i>ontmoetingsplek</i>

Ik licht de vier discoursen kort toe. In het vervoersplanologische discours wordt een knooppunt gezien als *verbindingsschakel* tussen diverse vervoersnetwerken, die bijdragen aan een efficiënt en effectief transport. De focus ligt primair op de knooppuntfunctie van de stationslocatie vanuit het perspectief van het netwerk. Aanknopingspunt voor meerwaarde is de positie van de locatie in de hiërarchie van de netwerken waarmee deze locatie verbonden is. Deze netwerkpositie leidt tot een bepaald gebruik van de netwerken. Dit gebruik kan worden geoptimaliseerd door het verhogen van de benuttings- en bezettingsgraad. Door herkomsten en bestemmingen toe te voegen aan de via netwerken verbonden locaties kan het lokale gebruik worden beïnvloed. Zo kunnen bijvoorbeeld dalvulling en ‘tegenspits’ worden gecreëerd en ontstaat een gelijkmatig en vanuit de netwerken efficiënter gebruik (Terp Advies en DHV Management Consultants 2000). De binnenstedelijke stationslocatie als *verbindingsschakel* sluit aan bij het perspectief van de marktgedreven operator van fysieke netwerken uit de theorie van de *Network City*. Het knooppunt levert in dit discours meerwaarde wanneer het knooppuntkarakter een bijdrage levert aan het netwerkniveau, oftewel aan het efficiënt en effectief transport over infrastructuur.

In het ingenieurs-technologisch discours wordt een knooppunt voornamelijk beschouwd als een *Overstapmachine*, die garant moet staan voor een makkelijke transfer van reizigers. Ontwerpers hanteren deze locatiegebonden optiek op de knooppuntfunctie wanneer zij worden geconfronteerd met de ontwerpopgave voor een stationslocatie. Overstappen kenmerkt het reizen per openbaar vervoer, omdat het openbaarvervoersysteem vanuit overwegingen van efficiëntie uit meerdere modaliteiten bestaat, die elk een eigen ruimtelijke schaalniveau bedienen. In de perceptie van de reiziger kost overstappen meer tijd dan in werkelijkheid het geval is. Deze overstapweerstand (Van der Waard 1989) dient te worden verkleind. Dit kan door de verschillende modaliteiten zodanig ten opzichte van elkaar te situeren en dienstregelingen op elkaar af te stemmen, dat onnodig verlopen en lang wachten worden vermeden, maar ook door het toevoegen van transferfaciliteiten, zoals winkels en horeca, die kunnen bijdragen aan een aangename omgeving en de mogelijkheid bieden de wachttijd nuttig en plezierig te besteden (Van Hagen en Peek 2001). Op deze wijze kan worden bijgedragen aan een naadloze multimodale mobiliteit voor de individuele gebruiker. De meerwaarde van het knooppunt wordt in dit discours in eerste instantie uitgedrukt in een bijdrage op het niveau van de locatie zelf als hooggewaardeerde overstapfaciliteit.

In het stedenbouwkundig-stadseconomische discours worden binnenstedelijke stationslocaties vanwege hun goede bereikbaarheid gezien als dé locaties voor de concentratie van een diversiteit van stedelijke functies. Deze knooppunten worden door stedenbouwers en stadseconomen vanuit een primaire oriëntatie op de plaatsfunctie en een secundaire oriëntatie op de positie van de locatie in netwerken gezien als de centra in de netwerkstad. Herontwikkeling van knooppuntomgevingen biedt mogelijkheden voor het stimuleren van de stedelijke economie en het verhogen van de ruimtelijke kwaliteit. Op de knooppunten zal dit leiden tot een intensiever en meervoudiger gebruik van de locatie.

Het maakt de locaties bovendien tot interessante bestemmingen. Een dergelijk ruimtegebruik leidt tot meerwaarde in de vorm van voordelen van de concentratie van gelijksoortige functies (*Weber externalities*) en ongelijksoortige activiteiten (*Jacobs externalities*) (Lambooy 1996: 20; 1997: 297, verwijzend naar Weber 1909; Jacobs 1961). In dit discours klinkt duidelijk de theorie van de *Network Society* door. Het knooppunt levert in dit discours meerwaarde, wanneer het plaatskarakter een bijdrage levert aan het netwerkniveau, oftewel aan het functioneren van de netwerkstad als geheel.

In het cultuurpolitiek-sociologische discours worden binnenstedelijke stationslocaties vanuit een oriëntatie op de plaatsfunctie van de unieke locatie beschouwd als ontmoetingsplek, waar ruimten zijn die gelegenheid bieden voor zowel individuele ontmoetingen als collectieve gebeurtenissen. De combinatie van toegankelijkheid en de aanwezigheid van openbare ruimten leidt ertoe dat knooppunten behoren tot de beperkte groep locaties, waar de stedelijke populatie nog in al haar diversiteit aanwezig is: van zakenman en toerist tot zwerver (Bertolini 2004b). Dergelijke ‘heterotopia’s’ (Hajer 1996) zijn ankerpunten van stedelijke ervaring. Ze faciliteren zowel geplande als ongeplande ontmoetingen en bevorderen daarmee de keuzevrijheid bij het samenstellen van de individuele netwerkstad, zoals we deze kennen uit de theorie van de moderne stedelijkheid. De meerwaarde van het knooppunt wordt in dit discours in eerste instantie uitgedrukt in een bijdrage van de plaatsfunctie op het niveau van de locatie zelf als ankerpunt van stedelijke ervaring.

De vier discourses leveren vier ideaaltypische voorstellingen van een knooppunt op, waarvoor geldt dat de nadruk ligt op een bepaalde bijdrage aan waarden die in het bijbehorende discours centraal staan. Het begrip ideaaltype is geïntroduceerd door socioloog Max Weber. Ik gebruik ideaaltypen als spiegels waarmee vanuit een bepaalde optiek naar de stationslocatie wordt gekeken, zodat ik, de rationaliteit van de geldende opvattingen binnen deze vakgebieden volgend, tot een constructie van de locatie kan komen door sommige elementen, waar in het betreffende vakgebied de nadruk op wordt gelegd, te accentueren en andere kenmerken, waaraan in het betreffende vakgebied weinig aandacht wordt besteed, weg te laten (vergelijk Zijderveld 1988: 45). We kunnen door de werkelijkheid te spiegelen aan de ideaaltypen inzicht krijgen in de mogelijke meerwaarden en antagonisme-effecten van binnenstedelijke stationslocaties.

De vier ideaaltypen kunnen worden ingedeeld naar kenmerken van meerwaarde van de combinatie van knoop en plaats zoals deze in de bijbehorende discourses worden onderkend. De verschillen tussen de typen worden duidelijk wanneer we de definitie van locatiesynergie, zoals deze aan het einde van het vorige hoofdstuk is gegeven, voor ieder type afzonderlijk invullen:

1. Voor het ideaaltype *verbindingsschakel* in het vervoerplanologische discours wordt locatiesynergie uitgedrukt in een *bijdrage* aan een efficiënt en effectief transport over infrastructuren door *meerwaarde* van een lokale vervoersvraag, die zorgt voor dalvulling en ‘tegenspits’ en die ontstaat uit de *samen-*

hang tussen knoop in de zin van de netwerkpositie en plaats in termen van de aanwezigheid van herkomsten en bestemmingen.

2. Voor het ideaaltype *Overstapmachine* in het ingenieurs-technologische discours wordt locatiesynergie uitgedrukt in een *bijdrage* aan een naadloze multimodale mobiliteit voor de gebruiker door de *meerwaarde* van een verlaging van de overstapweerstand, die de koppeling van schaalniveaugebonden vervoerssystemen verbetert en die ontstaat uit een *samenhang* tussen knoop in de zin van de aanwezige modaliteiten en plaats in termen van de aanwezige transferfaciliteiten.
3. Voor het ideaaltype *stedelijk centrum* in het stedenbouwkundig-stadseconomische discours wordt locatiesynergie uitgedrukt in een *bijdrage* aan de economische groei en ruimtelijke kwaliteit van de stad door de *meerwaarde* van een concentratie van intensiteit en diversiteit, die ontstaat uit een *samenhang* tussen knoop in de zin van bereikbaarheid en plaats in termen van concentratie en multifunctionaliteit.
4. Voor het ideaaltype *ontmoetingsplek* in het cultuurpolitiek-sociologische discours wordt locatiesynergie uitgedrukt in een *bijdrage* aan de individuele keuzevrijheid van de gebruiker door de *meerwaarde* van ontmoetingen en gebeurtenissen die ontstaat uit een *samenhang* tussen knoop in de zin van toegankelijkheid en plaats in termen van de aanwezige openbare ruimte, en die de locatie maakt tot een ankerpunt van stedelijke ervaring.

Uit de invulling van de locatiesynergiedefinitie blijkt dat er een onderscheid kan worden gemaakt in meerwaarde naar enerzijds de rol die knoop en plaats spelen bij het ontstaan ervan en anderzijds de mate waarin het ontstaan van meerwaarde afhankelijk is van de relatieve netwerkpositie van de stationslocatie.

Figuur 4.7 laat dit zien. Bij de ideaaltypen *verbindingsschakel* en *Overstapmachine* is de primaire oriëntatie gericht op het knooppunt van het knooppunt. Hier dient de meerwaarde dan ook aan bij te dragen, terwijl de plaats ondersteunend is. Bij het *stedelijk centrum* en de *ontmoetingsplek* is het andersom: de meerwaarde dient bij te dragen aan de primaire oriëntatie op het plaatskarakter van de locatie, waarbij de knoop voorwaardenscheppend is. Het is opvallend dat bij alle vormen van meerwaarde de plaats de knoop volgt. Dit heeft te maken met de eerdergenoemde padafhankelijkheid en de daaraan gekoppelde structurerende werking van investeringen in de infrastructuur (Bruinsma en Rietveld 1995).

Figuur 4.7 Vier ideaaltypen van knooppunten naar kenmerken van meerwaarde.

meerwaarde	<i>plaats faciliteert knoop</i>	<i>knoop is voorwaarde voor plaats</i>
afhankelijk van andere locaties binnen netwerk	<i>verbindingsschakel</i> die door lokale vervoersvraag zorgt voor dalvulling en tegenspitsen	<i>stedelijk centrum</i> die door bereikbaarheid concentratiepunt van intensiteit en diversiteit is
onafhankelijk van andere locaties binnen netwerk	<i>Overstapmachine</i> die door verlaging van de overstapweerstand vervoerssystemen beter koppelt	<i>ontmoetingsplek</i> die door toegankelijkheid ankerpunt is van ontmoetingen en gebeurtenissen

Naast dit onderscheid in meerwaarde naar de rol van knoop en plaats is er tevens een onderscheid te maken naar meerwaarde die op een locatie onafhankelijk van andere locaties van een netwerk kan ontstaan en meerwaarde die ontstaat in relatie tot andere knooppunten. Voor de realisatie van meerwaarde van een knooppunt als *Overstapmachine* en als ontmoetingsplek is men onafhankelijk van andere locaties. Op ieder knooppunt kunnen binnen de lokale randvoorwaarden transferfaciliteiten en openbare ruimten worden gerealiseerd, waardoor respectievelijk de overstapweerstand wordt verlaagd dan wel ruimte ontstaat voor geplande en ongeplande ontmoetingen en gebeurtenissen. Bovendien zijn deze beide ideaaltypen gericht op het realiseren van meerwaarde die bijdraagt aan de gebruiker door de vergroting van zijn keuzevrijheid in verplaatsen en verblijven. Dit staat in tegenstelling tot de meerwaarde van het knooppunt als verbindingsschakel en stedelijk centrum, die ontstaat in relatie tot andere locaties in het netwerk. De verschillen van locaties in netwerkpositie of bereikbaarheid en in nabijheid van activiteitenplaatsen zorgen ervoor dat sommige knooppunten kunnen uitgroeien tot een belangrijker of groter *stedelijk centrum* of *verbindingsschakel* dan andere. Voor het realiseren van deze laatste vormen van meerwaarde is een locatieoverstijgende optiek essentieel. Bovendien zijn deze beide ideaaltypen gericht op het realiseren van meerwaarde, die bijdraagt aan actoren die in de netwerken investeren en daarmee belang hebben bij een efficiënt en effectief gebruik en verdere ontwikkeling van deze netwerken. Deze verschillen zijn te verklaren uit de secundaire oriëntatie van de betrokken discourses, zoals aangegeven in figuur 4.6.

4.2.3 Synergie-effecten van de combinatie van de ideaaltypen

De combinatie van knoop- en plaatskenmerken kan niet alleen vanuit de verschillende ideaaltypen afzonderlijk tot meerwaarde leiden, ook combinaties van ideaaltypen bieden kansen. Een volwaardige binnenstedelijke stationslocatie zou het als knooppunt allemaal moeten zijn: én *verbindingsschakel* én *Overstapmachine* én *stedelijk centrum* én *ontmoetingsplek* (Van Uum en De Boer 2003: 20). Figuur 4.8 geeft een overzicht van manieren waarop de ideaaltypen elkaar in hun meerwaarde kunnen versterken.

Beide op de knoop gerichte ideaaltypen van *Overstapmachine* en *verbindingsschakel* versterken elkaar. Enerzijds draagt het verlagen van de overstapweerstand bij aan een efficiënt en effectief transport en versterkt het de concurrentiepositie van vervoerssystemen die onderdeel zijn van multimodale verplaatsingsketens. Anderzijds dragen ‘tegenspits’ en dalvulling niet alleen bij aan een efficiënter en effectiever transport, maar ze zorgen ook voor een gelijkmatiger gebruik van het knooppunt, waardoor de vormgeving ervan beter op het gebruik kan worden afgestemd: geen gedrang in de spits en geen lege, loze ruimten in de daluren. Bovendien biedt een evenrediger verdeling van gebruikers mogelijkheden voor een efficiëntere en effectievere exploitatie van allerlei transfervoorzieningen.

Ook de op de plaats gerichte ideaaltypen van knooppunt als ontmoetingsplek en als stedelijk centrum kunnen complementair zijn. De toevoeging van stede-

	knoop	← <i>synergie-effecten</i> →	plaats
netwerk	<i>verbindingsschakel</i> gericht op bijdrage aan efficiënt en effectief transport over infrastructuurnetwerken	<i>verbindingsschakel</i> → <i>stedelijk centrum</i> : multimodale bereikbaarheid draagt bij aan de kwaliteit van de vestigingslocatie en aan waardeinstijging van vastgoed <i>stedelijk centrum</i> → <i>verbindingsschakel</i> : intensiteit en diversiteit leiden tot een grotere en in de tijd meer gespreide vervoersvraag die efficiënt en effectief transport mogelijk maakt	<i>stedelijk centrum</i> gericht op bijdrage aan economische groei en ruimtelijke kwaliteit van de stad
	<i>verbindingsschakel</i> → <i>Overstapmachine</i> : multimodale verbindingen en dalvulling en tegenspits dragen bij aan een groter en gelijkmatiger gebruik van het knooppunt dat een efficiënt en effectief ruimtegebruik en exploitatie van transfervoorzieningen bevordert <i>Overstapmachine</i> → <i>verbindingsschakel</i> : betere koppeling van vervoerssystemen draagt bij aan een efficiënt en effectief transport en versterkt de concurrentiepositie van multimodaal vervoer	' <i>place of buzz</i> ': de diversiteit van functies, publieke ruimten voor informele ontmoetingen en stedelijke (culture) gebeurtenissen en aanwezigheid van een groot aantal diverse gebruikers kan de stationslocatie tot een plek maken die uitnodigt tot het uitwisselen van informatie, het onderhouden van persoonlijke relaties en face-to-face contacten	<i>stedelijk centrum</i> → <i>ontmoetingsplek</i> : intensiteit en diversiteit van functies dragen bij aan de kans op stedelijke ervaringen en bevorderen de individuele keuzevrijheid van gebruikers <i>ontmoetingsplek</i> → <i>stedelijk centrum</i> : ruimten voor ontmoetingen en publieke gebeurtenissen dragen bij aan de ruimtelijke kwaliteit en de economische betekenis van de locatie als centrum
locatie	<i>Overstapmachine</i> gericht op bijdrage aan een naadloze multimodale mobiliteit voor de gebruiker	<i>Overstapmachine</i> → <i>ontmoetingsplek</i> : betere koppeling van vervoerssystemen draagt bij aan de kans op stedelijke ervaringen en bevorderen de individuele keuzevrijheid van gebruikers <i>ontmoetingsplek</i> → <i>Overstapmachine</i> : ruimten voor ontmoetingen en publieke gebeurtenissen dragen bij aan mogelijkheden voor verplaatsingketens en een prettigere en veiligere overstap	<i>ontmoetingsplek</i> gericht op bijdrage aan de individuele keuzevrijheid van de gebruiker

↑
synergie-effecten
↓

lijke functies leidt tot een intensiever gebruik van de locatie en een grotere ruimtelijke kwaliteit, wat bijdraagt aan de kans op stedelijke ervaringen en de individuele keuzevrijheid van gebruikers vergroot. Vice versa draagt de toevoeging van prettig vormgegeven openbare ruimten en publieke functies, zoals hotels, cafés en restaurants die gericht zijn op het faciliteren van ontmoetingen en publieke gebeurtenissen, bij aan de ruimtelijke kwaliteit en de economische betekenis van de locatie en leidt deze tot een ervaring van stedelijkheid die past bij een *stedelijk centrum*.

De ideaaltypen *verbindingsschakel* en *stedelijk centrum* zijn erop gericht het verplaatsingspatroon van gebruikers te beïnvloeden ten behoeve van de efficiëntere en effectievere exploitatie van de transportnetwerken en de groei van de stedelijke economie. Private spoorwegexploitanten in Japan laten zien dat deze doelen prima samen kunnen gaan wanneer zij bij de aanleg van een nieuwe

Figuur 4.8 Synergie-effecten van ideaaltypen van knooppunten.

lijn direct ook woonwijken langs de lijn ontwikkelen. Zo kapitaliseren ze de waarde van de grond als gevolg van de betere bereikbaarheid en verzekeren ze zich van reizigersgroei op de langere termijn (Mizutani 1999: 300).

De ideaaltypen *Overstapmachine* en *ontmoetingsplek* zijn gericht op het vergroten van de keuzevrijheid van het individu. De garantie van een efficiënte en prettige overstap en de aanwezigheid van aangename ruimten voor ontmoetingen en gebeurtenissen kunnen tot een groter gebruik leiden, in het bijzonder in de daluren. Dan zijn er nog voldoende mensen aanwezig in en om het station om het een prettige en veilige omgeving te laten zijn, vooral in de late avonden. De stedeling krijgt zo mogelijkheden voor het telkens opnieuw samenstellen van zijn eigen netwerkstad.

De analyse van de vier ideaaltypen met betrekking tot de ontwikkelingsmogelijkheden van knooppunten maakt aannemelijk dat de combinatie van het knoop- en plaatskarakter van binnenstedelijke stationslocaties tot meerwaarde kan leiden. Het zijn potentiële ‘places of buzz’, waar informatie wordt uitgewisseld, persoonlijke relaties ontstaan en worden onderhouden en *face to face*-contacten plaatsvinden (Trip 2004: 3-4, verwijzend naar Storper en Venables 2002). Dergelijke locaties staan centraal in de *Theory of the Creative City*, waarin men ervan uitgaat dat het uitwisselen van informatie tussen leden van de zogenaamde ‘creative class’ (Florida 2002: 8) de motor achter de postmoderne economie is. Het kunnen aantrekken en vasthouden van deze hoogopgeleide en zelfstandige creatievelingen, werkzaam in wetenschap, techniek, architectuur, design, onderwijs, kunst, muziek, cultuur en zorg, maar ook zakenlui en financiële en juridische experts, bepaalt de concurrentiepositie van een stad. Het aanbieden van een bepaalde ‘quality of place’ (ibidem: 215) is hierbij essentieel. Trip (2004: 5) komt op basis van literatuurstudie tot een lijst van kwaliteiten, zoals in figuur 4.9 is aangegeven.

kwaliteit	indicator
<i>diversiteit</i>	<i>functiemix</i>
specifieke voorzieningen	individuele sportfaciliteiten, recreatiegebieden en restaurants per inwoner; (semi)publieke ruimten voor informele ontmoetingen
levendigheid; cultuur	culturele en muziekevenementen; optredens per inwoner
technologie; innovativiteit	patenten per inwoner; relatief percentage high-tech output
talent	percentage mensen met bachelor's degree en hoger
creativiteit, bohémien	percentage artistieke of creatieve mensen
tolerantie; openheid	relatief percentage allochtonen; idem homoparen
veiligheid	criminaliteitscijfers

Figuur 4.9 Elementen van ‘quality of space’ (Trip 2004: 5, gebaseerd op Florida 2002: 215, 252, 255-258, 331-334; Kloosterman 2001: 13-14; Glaeser, Kolko en Saiz 2001: 35).

Traditionele binnensteden beantwoorden op het eerste gezicht het best aan de criteria van ‘quality of space’. Maar ook stationslocaties zouden via een combinatie van de vier ideaaltypen aan deze kenmerken kunnen voldoen (zie ook Vledder 2006).

De hier in abstracte termen aangeduide synergie-effecten, die kunnen ontstaan uit een gebalanceerde aandacht voor ieder van de vier ideaaltypische benaderingen van binnenstedelijke stationslocaties, zijn een belangrijk ingrediënt voor het locatiesynergiemodel dat in hoofdstuk 6 wordt opgebouwd. In dat hoofdstuk worden de effecten verder uitgewerkt in zogenaamde metawaarden en worden praktische voorbeelden gegeven.

Het is echter niet alleen synergie wat de klok slaat. Knoop en plaats kunnen elkaar ook tegenwerken, wat leidt tot antagonisme-effecten die het ontstaan van 'quality of space' en de meerwaarde ervan bedreigen.

4.2.4 Antagonisme-effecten van de combinatie van de ideaaltypen

Het bivalente karakter van binnenstedelijke stationslocaties als knooppunt biedt niet alleen kansen. De *knoop* en de *plaats* kunnen elkaar ook in de weg zitten, zowel binnen de vier ideaaltypen, alsook bij combinaties ervan: '[...] dense patterns of use can make a location's transport infrastructure difficult to expand and adapt. In the same vein, optimization of a station's accessibility by all modes may negatively affect its liveability, and thus its attractiveness' (Bertolini en Spit 1998: 9). Dergelijke antagonisme-effecten treden op wanneer een van de discoursgebonden ideaaltypen dominant is. Knoop- en plaatsaspecten worden dan exclusief ingezet met het oog op het bereiken van één bepaalde vorm van meerwaarde. Dit kan ertoe leiden dat kansen op vormen van meerwaarde behorende bij een van de andere discoursgebonden perspectieven worden gemarginaliseerd of zelfs leiden tot negatieve wederzijdse beïnvloeding van knoop- en plaatsaspecten.

Ik ga na wat de gevolgen van een exclusieve oriëntatie op elk van de vier ideaaltypen kunnen zijn voor de overige vormen van meerwaarde. Aan de hand van de indeling van figuur 4.7 maak ik een onderscheid in de mogelijke antagonistische relaties tussen ideaaltypen die primair gericht zijn op de knoop en die de plaats vooropstellen, en dergelijke relaties tussen ideaaltypen waarbij de meerwaarde onafhankelijk van andere locaties kan ontstaan en ideaaltypen waarbij de meerwaarde juist ontstaat in relatie tot andere knooppunten in het netwerk. Dit leidt tot een overzicht van de antagonisme-effecten die de realisatie van meerwaarde op binnenstedelijke stationslocaties kunnen bedreigen. Een aantal dilemma's overstijgt de disciplinegebonden discoursen en is terug te voeren op verschillen in de theorieën van de netwerkstad zoals deze in paragraaf 4.1 zijn beschreven. Evenmin als het overzicht van de synergie-effecten is het overzicht van de antagonisme-effecten niet volledig. De voorbeelden zijn bedoeld als een praktijkillustratie van de omgang met een specifieke combinatie van ideaaltypen en belichten het geval daarom bewust eenzijdig in plaats van in relatie tot zijn totale context.

De op de knoop gerichte ideaaltypen *verbindingsschakel* en *Overstapmachine* kunnen elkaar tegenwerken wanneer het de koppeling betreft van exploitatie van de lijninfrastructuur en de knooppunten. Hiddink en Van Twist (2003) geven een overzicht van de mogelijke ordeningsmodellen van de exploitatie van

	knoop	← antagonisme-effecten →	plaats
netwerk	<i>verbindingsschakel</i> gericht op bijdrage aan efficiënt en effectief transport over infrastructuurnetwerken	<i>situering en milieueffecten</i> <i>verbindingsschakel</i> → <i>stedelijk centrum</i> : een eenzijdige nadruk op de efficiëntie van transport kan leiden tot beperkte mogelijkheden voor centrumvorming door de excentrische ligging van een knooppunt en milieuzonering <i>stedelijk centrum</i> → <i>verbindingsschakel</i> : intensiteit en diversiteit van functies rondom een knooppunt en een stedelijke ligging kunnen leiden tot een suboptimale lay-out van infrastructuurnetwerken en een beperking van de uitbreidingsmogelijkheden	<i>stedelijk centrum</i> gericht op bijdrage aan economische groei en ruimtelijke kwaliteit van de stad
	<i>koppeling lijn- en knoopinfrastuur</i> <i>verbindingsschakel</i> → <i>Overstapmachine</i> : een eenzijdige nadruk op de efficiëntie van transport kan leiden tot een inrichting gemotiveerd vanuit dienstregelingenlogistiek in plaats van vanuit de gebruiker; er is weinig aandacht voor de versnippering van eigendom en slechte afstemming in exploitatie en beheer van het knooppunt <i>Overstapmachine</i> → <i>verbindingsschakel</i> : een eenzijdige nadruk op de exploitatie van het knooppunt kan leiden tot inefficiënties in de transportnetwerken wanneer vervoerders moeten concurreren om halteplaatsen en -tijden	<i>inpassing en commercie</i> <i>Overstapmachine</i> → <i>stedelijk centrum</i> : een eenzijdige nadruk op de koppeling van vervoerssystemen kan leiden tot de vormgeving van knooppunten als autonome objecten, die niet aansluiten op de fijnmazige structuur van de omringende stad; de locatie van toegangsbeperkingen en voor- en natransportvoorzieningen kunnen eveneens barrières vormen tussen knooppunt en de stad <i>stedelijk centrum</i> → <i>Overstapmachine</i> : een eenzijdige nadruk op de ontwikkeling van commerciële voorzieningen in en rondom het knooppunt kan ertoe leiden dat consumenten een hindernis vormen voor reizigersstromen	<i>functiemening</i> <i>stedelijk centrum</i> → <i>ontmoetingsplek</i> : een eenzijdige nadruk op de (financiële) haalbaarheid van intensief ruimtegebruik kan resulteren in een dusdanig groot oppervlakte aan kantoorruimte in de omgeving van het knooppunt dat dit monofunctioneel wordt en de kans op het opdoen van stedelijke ervaringen klein wordt <i>ontmoetingsplek</i> → <i>stedelijk centrum</i> : een eenzijdige nadruk op de realisatie van ruimten voor ontmoetingen en publieke gebeurtenissen in de omgeving van het knooppunt draagt op korte termijn niet bij aan de haalbaarheid van de ontwikkeling
		↑ antagonisme-effecten ↓	
locatie	<i>Overstapmachine</i> gericht op bijdrage aan een naadloze multimodale mobiliteit voor de gebruiker	<i>toegankelijkheid en identiteit</i> <i>Overstapmachine</i> → <i>ontmoetingsplek</i> : een eenzijdige nadruk op de koppeling van vervoerssystemen kan leiden tot identiteitsloze ruimten die exclusief zijn ingericht voor het efficiënte transport van grote groepen 'klanten' en niet toegankelijk zijn voor anderen, waarmee de kans op het opdoen van stedelijke ervaringen klein is <i>ontmoetingsplek</i> → <i>Overstapmachine</i> : een eenzijdige nadruk op ruimten voor ontmoetingen en publieke gebeurtenissen kan leiden tot een concentratie van marginale groepen, die bij de overige gebruikers een gevoel van onveiligheid oproept	<i>ontmoetingsplek</i> gericht op bijdrage aan de individuele keuzevrijheid van de gebruiker

knooppunten. Aan het ene uiterste bevindt zich het ‘ontkoppelde model’, waarbij het aanbieden van vervoersdiensten via de lijninfrastructuur en de exploitatie van knooppunten van elkaar gescheiden zijn, zoals we dat aantreffen in de lucht- en zeevaart. Dit model sluit aan op een visie op knooppunten, waarin vervoerders landingsrechten betalen en knooppunten met elkaar concurreren op basis van transferkwaliteit en die het meest correspondeert met het type van de *Overstapmachine*.

Het ‘knoop-dienstmodel’, waarbij de exploitatie van knooppunten is ondergebracht bij de vervoerder, past bij het type van de verbindingsschakel. Deze vorm zien we terug bij de bus en de trein. De vervoerders NS en Connexxion ontwikkelen en exploiteren respectievelijk de trein- en busstations. Dit leidt eerder tot een inrichting van knooppunten gemotiveerd vanuit de dienstregelingenlogistiek dan vanuit de transferkwaliteit zoals die door de reiziger wordt ervaren (zie bijvoorbeeld Vaessens 2005: 63). Daarbij komt dat de gecompliceerde eigendomsverhoudingen in en om de stations (Reijnen 2001: 42-43) – waardoor het gebied soms veel weg heeft van een ‘eilandenrijk’ – de realisatie van meerwaarde er in de praktijk niet makkelijker op maken. Daarom stelde de spoorsector al eens voor een virtuele Stations BV op te richten om ontwikkeling, investeringen, bouw, onderhoud en exploitatie in één hand te brengen (Railinfrabeheer, Railned en NS 2002: 57).

In het ‘geïntegreerd model’, aan het andere uiterste van het door Hiddink en Van Twist (2003) geschetste spectrum, zijn exploitatie van lijninfrastructuur, knooppuntontwikkeling en vervoer in één onderneming ondergebracht. Dit biedt veel mogelijkheden voor kruissubsidiëring. Dit model komen we tegen bij het metrovervoer en bij diverse private spoorwegexploitanten in Japan, die niet alleen infrastruktureigenaar, vervoerder en stationsontwikkelaar zijn, maar ook vastgoed rondom de stations ontwikkelen, zodat ook de meerwaarde waarop het type van het *stedelijk centrum* is gericht, bij de aanleg van een nieuwe lijn kan worden meegewogen.

De ordeningsmodellen verschillen voornamelijk in de mogelijkheden van het creëren van meerwaarde van de koppeling van knoop- en lijninfrastructuur. Desondanks wordt de keuze tussen de modellen in de praktijk niet zozeer gemotiveerd vanuit deze synergiemogelijkheden, maar eerder door nationaal en internationaal streven naar privatisering en openheid van markten.

De op de plaats gerichte ideaaltypen *stedelijk centrum* en *ontmoetingsplek* kunnen elkaar tegenwerken wanneer het gaat over de mate van *functiemenging* die rondom het station moet worden gerealiseerd. ‘Multifunctionality is desired because it is an essential element of liveability, attractiveness and security of the station area, and because it improves both public transport and long-term property exploitation prospects’ (Bertolini en Spit 1998: 213-214). Vanuit de ontmoetingsplek moeten knooppunten zich ontwikkelen tot heterotopia’s, plekken waar geen van de verschillende sociaal-culturele groepen gebruikers dominant is (Hajer 1996) en ‘waar talloze individuele trajecten en verschillende groepen elkaar kruisen en op elkaar betrokken raken. [...] De opgave is de flexi-

biliteit en programmatische complexiteit verder op te voeren en uit te buiten, waardoor gelaagde ruimten ontstaan die op verschillende wijzen gebruikt kunnen worden, ook voor andere functionele of sociale doeleinden dan waarvoor ze feitelijk zijn ontworpen' (Nio 2000: 124). Aan dit ideaalbeeld lijkt het best te worden beantwoord door het toevoegen van een hoge concentratie van stedelijke voorzieningen, zoals winkels, horeca, culturele en educatieve instellingen, aan een basisprogramma van wonen en werken.

Vanuit het *stedelijk centrum* bezien kan een dergelijke menging van functies op gespannen voet staan met het streven naar differentiatie en specialisatie op hogere niveaus van het stedelijke netwerk. Bovendien is *functiemenging* in de praktijk moeilijk te realiseren, zeker wanneer men wordt afgerekend op kruis-subsidiëring tussen infrastructuur- en vastgoedontwikkeling en meervoudig ruimtegebruik leidt tot dure technische oplossingen als overbouwingen. Een keuze voor kantoren en winkels die de hoogste opbrengsten opleveren, ligt dan voor de hand. In vroege herontwikkelingen van binnenstedelijke stationslocaties zijn deze functies oververtegenwoordigd, zoals in Broadgate (zie figuur 4.13), dat in de jaren tachtig en negentig rondom Liverpoolstreet Station in Londen (zie figuur 4.11) werd ontwikkeld. In meer recente plannen, waaronder het Lehrter Stadtquartier in Berlijn (zie figuur 4.12) en de Zuidas in Amsterdam (zie figuur 4.14), wordt onder invloed van participerende publieke partijen gestreefd naar een meer evenwichtige verhouding tussen commerciële functies en wonen, met streefaandelen van de laatste functie van respectievelijk dertig en vijftig procent (De Wilde 2002: 26-29; Lagrou 2005: 18). Recent onderzoek op de Zuidas (Rodenburg 2005) toont echter op basis van *stated preference* aan dat de toegevoegde waarde van meervoudig ruimtegebruik niet opweegt tegen de extra investeringen.

Kantoren zijn niet alleen om financiële redenen onontbeerlijk voor de ontwikkeling van stationslocaties tot stedelijke centra. Ze worden in veel plannen ook ingezet als buffer tegen de negatieve milieueffecten van het spoor en maken zo de realisatie van meer kwetsbare functies als wonen mogelijk. Wanneer wordt gekozen voor een dergelijke integratie van stations- en vastgoedontwikkeling, wordt de herontwikkeling als geheel afhankelijker van de dynamiek van de vastgoedmarkt. Deze afhankelijkheid heeft in het verleden tot grote vertraging van projecten geleid, zoals bij het Londense King's Cross en Stockholm City West (Bertolini en Spit 1998: 215), en speelt ook bij het project Rotterdam Centraal (Koppenjan en Van Ham 2002b: 447).

De ideaaltypen *verbindingsschakel* en *stedelijk centrum* kunnen elkaar tegenwerken wanneer het gaat over de *situering* van het knooppunt en de *milieueffecten*. Exclusieve oriëntatie op de *verbindingsschakel* zou, vanuit het andere ideaaltype bezien, kunnen leiden tot stations die zijn vormgegeven als autonome constructies 'in the middle of nowhere'. Ze zijn zo gelegen dat de ideale lijn van de groot-schalige infrastructuur zo min mogelijk wordt beïnvloed en ze zijn omgeven met veel ruimte die is gereserveerd voor toekomstige infrastructuurle uitbreidingen, veel ruimte ook voor voor- en natransport, vooral parkeerplaatsen.



Figuur 4.11 Liverpoolstreet Station, Londen.



Figuur 4.12 Lehrter Bahnhof, Berlin (foto's: Deutsche Bahn en Kees Peters).



Figuur 4.13 Broadgate, Londen.



Figuur 4.14 Station Amsterdam Zuid (ontwerp en visualisatie: Movares, in opdracht van NS).



Figuur 4.15 Station Aix-en-Provence (foto's: Kees Peters).



Figuur 4.16 Station Avignon (foto's: Kees Peters).



Figuur 4.17 Station Valence (foto's: Kees Peters).

Voorbeelden van stations ontworpen als verbindingsschakel zijn het buiten de stad gelegen TGV-station van Valence (zie figuur 4.17), dat op de kruising van de TGV-lijn met een onderliggende railverbinding ligt (Tiry 2001) en de twee andere stations die tegelijkertijd met de TGV-lijn Méditerranée werden aangelegd: Aix-en-Provence (zie figuur 4.15), dat op aan een kruising met een snelweg is gelegen, en Avignon (zie figuur 4.16)..

Wanneer we het station zien als *stedelijk centrum*, dan hebben dergelijke perifere locaties niet de voorkeur. Hoewel deze locaties aantrekkelijk zijn voor vastgoedontwikkeling, kiest men bij voorkeur stations die in het stedelijke gebied liggen, met als oogmerk de versterking van de stedelijke economie en het creëren van ruimtelijke kwaliteit. Vanuit het gezichtspunt van het station als *verbindingsschakel* leidt de situering van hoogwaardige vervoersknopen in stadcentra tot een suboptimale netwerklay-out. Denk aan steden als Londen, Parijs en Boedapest, waar spoorlijnen uit alle windstreken eindigen op kopstations die aan de rand van het stadscentrum liggen; denk ook aan de omwegen die moeten worden gemaakt om centrumstations te bereiken, zoals in Amsterdam het geval is. Tevens vormt de opeenstapeling van stedelijke functies rondom de stations een belemmering voor de uitbreiding van de infrastructuur in puur fysieke zin en via milieuzoneringen. Andersom beperkt dezelfde wetgeving intensivering en functiemenging rondom stations. Dit geldt vooral voor de woonfunctie, die moeilijk te realiseren is in de directe nabijheid van het spoor in verband met geluidsnormen (Van Uum en De Boer 2003: 13-14; Schutte-Postma 2004: 300).

Het dilemma van de *situering* van het station en de *milieueffecten* wordt verder versterkt door het argument dat de combinatie van verbindingsschakel en

stedelijk centrum juist zorgt voor positieve milieueffecten, omdat in de hart-op-hartverbinding tussen steden de trein een betere positie heeft in concurrentie met de auto. De situering van stations in het stedelijk centrum draagt dan bij aan het ontlasten van het wegennet in en rond de steden.

De ideaaltypen *Overstapmachine* en *ontmoetingsplek* kunnen elkaar tegenwerken op het gebied van toegankelijkheid en identiteit van het knooppunt. Exclusieve oriëntatie op de *Overstapmachine* zou kunnen leiden tot een station dat is vormgegeven als een grijze, identiteitsloze, efficiënte machine. De Franse antropoloog Augé (1995) verwoordde dit schrikbeeld van transitlocaties met de term ‘non-place’: plekken zonder identiteit, verstoken van sociale relaties en historische betekenis door een ver doorgevoerde functionele programmering van de ruimte gericht op frictievrij, gedisciplineerd vervoer van grote groepen reizigers (Hajer en Reijndorp 2001: 96).

De benadrukking van het station als *ontmoetingsplek* kan ertoe leiden dat marginale groepen zich er veelvuldig gaan ophouden: dak- en thuislozen, straatartiesten, hangjongeren en ontheemden. Het station is voor hen dan een van de weinige plaatsen waar hun aanwezigheid nog wordt getolereerd of zelfs gewaardeerd (Bertolini 2004b; Boelens, Sanders en Stroeken 1999: 28). Vanuit de idee van het station als *Overstapmachine* kan de aanwezigheid van deze groepen het veiligheidsgevoel van andere groepen, met name ouderen, vrouwen en alleenreizenden, nadelig beïnvloeden, zozeer zelfs dat zij het station zullen mijden.

Discussies rond de introductie van ‘Electronic Ticketing’ en ‘Beheerste Toegang Stations’ (ET/BTS) en de mate van lokale *branding* (Peek 2001, 2002) van stations in Nederland (zie bijvoorbeeld Pronk 2005) tonen de actualiteit van deze dilemma’s aan. Ze moeten worden gezien tegen de achtergrond van de netwerktheorieën waarin de knooppunten plekken zijn waar de scheiding tussen de ‘space of flows’ en de ‘space of place’ bij uitstek naar voren komt en waar de moderne stedeling de ‘rafelige’ stedelijkheid kan ervaren.

Hiermee zijn we aangekomen bij de laatste dilemma’s die naar voren komen in de confrontatie van de ideaaltypen *Overstapmachine* en *stedelijk centrum*: hoe passen we het station in de stad in en hoe gaan we om met commercie op het station? Wanneer we naar het station als *Overstapmachine* kijken en sturen op het zo goed mogelijk beheersen van de transferkwaliteit, dan kan dit leiden tot een bouwwerk dat in hoge mate autonoom functioneert, zoals het centrale station van Kyoto in Japan (zie figuur 4.18). Dit station staat door zijn omvang – 470 meter lang en 80 meter breed – in geen verhouding tot het omringende stedelijke weefsel. Graham en Marvin (2001: 414) waarschuwen voor de ontwikkeling van stations als autonome eilanden in de stad. Zij signaleren een ‘desperate need, in particular, to imagine ways of weaving secessionary and glocal network spaces into the finer-grained fabric of the urban spaces [...] that surround them’. Trip (2004: 6) geeft twee aanbevelingen voor de inpassing van stations in hun omgeving, namelijk: zorgen voor ‘a clear sense of orientation’ en een ‘adjustment of scale’.



Figuur 4.18 Station Kyoto (foto's: Herman de Kovel, Maarten Exel en Jan Willem Siebers).

In ons land loopt het stedelijke weefsel in veel gevallen letterlijk door tot het hart van het station. De tunnel onder of de brug over het spoor op het station wordt namelijk niet alleen door reizigers gebruikt, maar is onderdeel van de loop- en fietsroutes van de stad. Deze dubbelfunctie leidt ertoe dat er meerdere stationsentrees zijn, waardoor het geheel minder beheersbaar is. Vanwege de sociale veiligheid op het station wordt 's avonds een groot deel van de entrees afgesloten.

Een ander aspect van de *inpassing* van het station in de stad is het voor- en

natransport. Vanuit de idee van het station als *Overstapmachine* zou men deze voorzieningen, zoals het busstation, de fietsenstalling en de parkeergelegenheid, zo dicht mogelijk bij de trein willen positioneren. Dat leidt echter tot allerlei barrières: veel asfalt, bushaltes en stoppende en rijdende bussen en auto's, die de verbinding met de stad voor voetgangers ernstig bemoeilijken. In de praktijk heeft men hiervoor oplossingen bedacht als het optillen of ondergronds brengen van de weg voor het station en het toepassen van een dynamisch busstation, waarbij bussen niet bij de haltes wachten, maar elders, zodat het ruimtebeslag nabij het station beperkt blijft. Parkeren gebeurt bij voorkeur in ondergrondse garages. De realisatiekosten hiervan zijn echter hoog. Het toevoegen van kantoren kan hier uitkomst bieden: zij dragen financieel bij aan de realisatie van de garage. Bovendien kunnen de parkeerplaatsen dan dubbel worden gebruikt: zowel door reizigers als door kantoorpersoneel. Dit laatste was belangrijk om flexibel om te kunnen gaan met de in de jaren negentig geldende strenge parkeernorm voor werkfuncties rondom binnenstedelijke knooppunten.

Om de potenties van het station als *stedelijk centrum* ten volle te benutten is de druk groot om naast de op de reiziger gerichte winkels en horeca, commerciële voorzieningen toe te voegen die hun markt vooral vinden in de omringende stad en hun eigen koopstromen genereren. Kyoto Station kan hier wederom als voorbeeld dienen. Dit grootschalige complex, dat met een vloeroppervlak van 238.000 vierkante meter tot de grootste gebouwen van Japan behoort, huisvest behalve het station ook een warenhuis, een winkel- en leisure center, een bioscoop, een hotel met 539 kamers en 12 zalen, een parkeergarage met plaats voor 1250 auto's en 1100 fietsen en diverse gemeentelijke voorzieningen.

In ons land zijn, afgezien van de winkelcentra Hoog Catherijne bij Utrecht Centraal en Babylon bij Den Haag Centraal, nauwelijks op de stad gerichte voorzieningen te vinden die direct met een station zijn verbonden. Wel is op de grotere stations in Nederland, na de verzelfstandiging van NS in 1994, het metrage reisgerelateerde commerciële voorzieningen aanzienlijk uitgebreid. Dit leidde soms tot situaties waarbij winkeltjes en outlets op plekken verrezen waar ze de doorstroom van reizigers belemmerden (Peek 2004b: 179-180). Inmiddels lijkt een evenwicht te zijn gevonden tussen de commerciële en de overige componenten van de *Overstapmachine*.

Dit overzicht van mogelijke antagonisme-effecten laat zien dat veel van de negatieve ervaringen met stationslocaties kunnen worden verklaard vanuit een exclusieve oriëntatie op slechts één van de ideaaltypische benaderingen van deze locaties als knooppunt. Daarmee is de indeling in ideaaltypen dus niet alleen geschikt om synergie te verklaren, maar kunnen de negatieve effecten er ook mee worden geïnventariseerd. Deze effecten hebben betrekking op thema's van toegankelijkheid, identiteit, situering in netwerk, milieueffecten, koppeling van exploitatie van lijn- en knoopinfrastuctuur, functiemenging, inpassing in de stad en commercie. Ik heb ervoor gekozen de antagonisme-effecten hier uitgebreider te behandelen dan de synergie-effecten in de vorige paragraaf, omdat deze laatste in de vorm van metawaarden nog uitgebreid aan bod komen in hoofdstuk 6.

Het overzicht van antagonisme-effecten laat tevens zien dat het gemakkelijk mis kan gaan wanneer de ideaaltypische perspectieven worden gecombineerd. Er is geen sprake van een duidelijke waardehiërarchie, waarbij één perspectief de overhand krijgt, wat tot onbevredigende oplossingen kan leiden. Om dit te voorkomen is samenwerking noodzakelijk die partijen dwingt tot discours-overstijgend denken en handelen. ‘Voorwaarde voor een volwaardige knoopontwikkeling of centrumvorming is het verbinden van deze betekenissen tot een gemeenschappelijke perceptie op basis van gedeeld begrip. Derhalve is het smeden van “een coalitie van discourses” een kernopgave voor het ontwikkelen van knopen en centra, waarbij de denkwerelden van de disciplines en de daarmee verbonden competenties en bevoegdheden worden doorbroken ten behoeve van een betekenisvolle knoop[punt] die ruimtelijk, cultureel en maatschappelijk goed is verankerd’ (Van Uum en De Boer 2003: 20-21).

4.2.5 Meerwaarde in de praktijk: KulturBahnhof Kassel

De combinatie van disciplinegebonden discourses rondom de ontwikkeling van knooppunten maakt de opgave van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties complex, doordat deze zich bevinden in de spanningsvelden tussen vastgoed en vervoer, tussen publiek en privaat en tussen verplaatsen en verblijven (Peek 2004b). ‘Optimaal ruimtegebruik en een hoge dichtheid zijn dus belangrijk. De gewenste hoge dichtheid en menging van functies en de stapeling van infrastructuur en stedelijke massa maken iedere knoop tot een complexe ontwerpogave. De stapeling van infrastructuur en stedelijke massa betekent een stapeling van private, collectieve en publieke ruimte en zorgt bovendien voor een spanning met de randvoorwaarden met betrekking tot lucht, geluid en veiligheid. Ten slotte moeten knopen ook nog eens goed worden ingepast in de lokale context. Creativiteit in ontwerp en aanpak is een voorwaarde om de potenties van knopen maximaal te benutten’ (Provincie Zuid-Holland werkgroep ‘knoopen’ 2002: 21). Op het eerste gezicht lijkt het een onmogelijke opgave met meer kans op antagonisme- dan op synergie-effecten. Dit hoeft echter niet het geval te zijn. Door de complexiteit te accepteren kunnen we vervolgens in de combinatie van de verschillende perspectieven oplossingen vinden die kansen bieden op meerwaarde. De herontwikkeling van het voormalige Hauptbahnhof van de Duitse stad Kassel, dat in figuur 4.19 te zien is, kan hiervoor als voorbeeld dienen (voor de beschrijving is gebruikgemaakt van Thöner 2002; www.kulturbahnhof-kassel.de).

In 1991 werd het ICE-Bahnhof Wilhelmshöhe geopend en verloor het centrale station van Kassel zijn functie als *verbindingschakel* met het hoogste niveau van het treinsysteem. Als gevolg daarvan waren grote delen van het centrale station niet meer nodig als *Overstapmachine* en dreigde verloedering. Nadat in 1992 de regionale vrije omroep Offener Kanal Kassel zich in het station vestigde, ontwikkelden in de jaren 1994 en 1995 een lokale bioscoopexploitant en galeriehouder en het Kulturamt der Stadt Kassel in samenwerking met de afdeling Station en service van Deutsche Bahn (DB) het concept KulturBahnhof. Daarin werden



Figuur 4.19 KulturBahnhof Kassel.

de ruimten van het station die DB niet meer nodig had, ingevuld met overwegend culturele functies. DB en lokale cultuurondernemers investeerden gezamenlijk meerdere miljoenen D-mark in de restauratie en verbouw van het station; daar gaan nu laatclassicistische en moderne architectuur samen. Bij de opening van het nieuwe station op 1 november 1995 werd op het voorplein het

beeld *Man walking to the sky* van Jonathan Borofsky onthuld, dat dienstdeed als beeldmerk voor de negende *Documenta* van 1992. Hiermee werd een nieuwe levensfase voor het station ingeluid.

Vandaag zijn er in het station de volgende culturele functies te vinden. De voormalige postsorteerruimte is getransformeerd tot 'Tagungszentrum', dat 2000 vierkante meter expositie- en congresruimte exploiteert. In de kleedkamer van het personeel huist nu de Galerie für komische Kunst Caricatura. Het vroegere bagagedepot heet nu 'Gleis 1', een geslaagde combinatie van café, restaurant, concertzaal en discotheek. Studenten van de Kasseler Kunsthochschule stellen hun werk tentoon in galerie Stellwerk in de voormalige wachtruimte. In de Bahnhofsmission is nu KAZIMKUBA gevestigd: het Kasseler Architekturzentrum im KulturBahnhof. Verder zijn er het filmproductiebedrijf Lichthof van Oscar-winnaar Thomas Stellmach, de vrije omroep Offener Kanal Kassel en filmhuis BALI Kinos gehuisvest.

Het station is behalve *Overstapmachine* ook een *ontmoetingsplek* geworden voor Kasselse cultuurliefhebbers. In de jaren 1997 en 2002 was het station een van de locaties van het wereldkunstevenement *Documenta*. Jaarlijks vindt in het station een groot 'Bahnhofsfest' plaats; het is een van de hoofdlocaties van de 'Kasseler Museumsnacht' en om het jaar staat de stationshal bol van de variété wanneer er de uitreiking van de 'Internationalen Deutschen Variétépreis' plaatsvindt.

De herontwikkeling van 'Hauptbahnhof' tot 'KulturBahnhof' werd op de *Expo 2000* in Hannover als voorbeeldproject gepresenteerd. Uit de volgende analyse mogen we afleiden dat de herontwikkeling tot meerwaarde heeft geleid: 'Der KulturBahnhof hat das innerstädtische Quartier um den Bahnhof aufgewertet, oberirdische Fußgängerwege verbinden den Bahnhof wieder problemloser mit der Innenstadt, durch die kulturellen Aktivitäten, Ausstellungen und großen Feste besuchen die Kasseler Bürger wieder gerne "ihren" Bahnhof, und die Reisenden fühlen sich wieder sicher' (Thöner 2002).

Het voorbeeld laat zien dat wanneer een van de ideaaltypische betekenissen van de stationslocatie afneemt, in dit geval het verlies van de ICE-status waardoor de betekenis van het station als *verbindingsschakel* verminderde, er via een nieuwe prioritering van de perspectieven een nieuw evenwicht kan worden gevonden, waarin de synergiemogelijkheden van de locatie worden benut. In Kassel is de ingezette negatieve ontwikkeling als knoop omgebogen door meer nadruk te leggen op de betekenis van het station als plaats. De ligging nabij de binnenstad en de multimodale bereikbaarheid zijn benut door in te zetten op de stationslocatie als *ontmoetingsplek*. De concentratie van ontmoetingsfuncties en bedrijfjes in de creatieve sector zorgt ervoor dat er gedurende de hele dag mensen zijn, waardoor het station weer een veilige en prettige *Overstapmachine* is voor de kleiner geworden groep reizigers. Bovendien draagt de functiemix bij aan een gespreide vervoersvraag over de dag. Door in te zetten op de creatieve sector speelt men in op de 'quality of space' van figuur 4.9, waarmee de locatie de

potentie heeft om uit te groeien tot een 'place of buzz' volgens de theorie van de creatieve stad.

Een nieuw evenwicht in de vier ideaaltypische benaderingen van de stationslocatie als knooppunt in de netwerkstad heeft in Kassel geleid tot meerwaarde: een sociaal veilige en prettige omgeving voor de reiziger, een gespecialiseerd centrum in de stad van hoge ruimtelijke kwaliteit en bovenal een plek voor ontmoetingen en gebeurtenissen. Deze en andere synergie-effecten vormen de uitdaging voor de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties: 'The unique challenge of station area (re)development seems to be, on one hand, to exploit synergies and, on the other, to manage conflicts between node-based and place-based activities – between people moving and people staying' (Bertolini en Spit 1998: 43). Of anders geformuleerd: 'essentieel voor de knooppuntontwikkeling en centrumvorming is het gezamenlijk creëren van meerwaarde door de synergie van de bereikbaarheidskwaliteit en vastgoedwaarde: $1+1=3$ ' (Van Uum en De Boer 2003: 54). Het locatiesynergiemodel dat in hoofdstuk 6 wordt opgebouwd, vat de inzichten in de wijze waarop deze meerwaarde kan ontstaan, samen. Kassel toont aan dat synergie in de praktijk mogelijk is.

4.3 Ruimtelijke afbakening

Na de beschrijving van het theoretische kader van de netwerkstad en de duiding van het kernbegrip meerwaarde vanuit verschillende disciplinegebonden discoursen, rest nog de ruimtelijke afbakening van de binnenstedelijke stationslocatie als knooppunt in de netwerkstad. Hiermee wordt het systeem begrensd waarvan het locatiesynergiemodel een model is. In de literatuur is geen eenduidige ruimtelijke definitie van een stationslocatie of -gebied te vinden. 'The influence of a railway station may go far beyond its immediate surroundings. Conversely, entities right next to a railway station may not show any apparent relationship to it' (Bertolini en Spit 1998: 12). Er worden veel verschillende afbakeningen gebruikt. Ik geef een overzicht van de afbakeningen die corresponderen met de vier ideaaltypische benaderingen van knooppunten. Vervolgens worden binnenstedelijke stationslocaties uitgaande van het dynamische gebruik van de stad ruimtelijk geduid als knoop en plaats vanuit het perspectief van de individuele gebruiker. De herontwikkeling van deze locaties leidt uiteindelijk tot de afbakening van de ontwikkelingsopgave.

4.3.1 Ideaaltypische afbakeningen

Vervoersplanologen zien het station vooral als *verbindingsschakel* tussen verschillende vervoersnetwerken. Het invloedsgebied van het station kan worden afgebakend op basis van de positie van de locatie in de hiërarchie van deze netwerken. Er wordt gebruikgemaakt van voornamelijk aanbodsgewijze bereikbaarheidsmaten op basis van kenmerken van verkeers- en vervoerssystemen, zoals ontsluitingskenmerken en netwerkpositie (Hilbers en Verroen 1993: 17-19; Dijst, Geurs en Van wee 2002: 160-168).

De simpelste manier om de ontsluitingskenmerken te bepalen is knooppunten te classificeren op basis van de verbinding die het hoogste ruimtelijke schaalniveau bedient. In het Nederlandse spoornetwerk is dat op dit moment de intercitytrein; binnenkort zal dit de hogesnelheidstrein zijn. De positie ten opzichte van het wegennet wordt bepaald aan de hand van de nabijheid van een afslag van de autosnelweg.

Voor het bepalen van het invloedsgebied kan per vervoersmodaliteit de afstand worden gemeten die binnen een bepaalde tijdsspanne kan worden afgelegd, of het aantal stations of haltes worden geteld dat kan worden bereikt. Voor het wegennet zijn bepalende variabelen de reistijd, de lengte en de dichtheid. Deze kunnen eventueel worden aangevuld met vraagafhankelijke variabelen als de kans op en omvang van congestie. Voor het spoornetwerk zijn belangrijke variabelen de treinbediening uitgedrukt in het aantal diensten of richtingen, de halteafstand en, daarmee samenhangend, de reistijd. De maat kan verder worden verfijnd door ook de frequentie mee te nemen en rekening te houden met overstapmogelijkheden op andere stations en haltes (Van Nes 2002: 49).

De ruimtelijke afbakening van het invloedsgebied van een station is in deze benadering voornamelijk afhankelijk van de tijdsspanne die wordt beschouwd. Binnen deze benadering kan bijvoorbeeld het invloedsgebied van een station als Duivendrecht, dat op de kruising van twee spoorlijnen ligt, groter zijn dan dat van het station Amsterdam Centraal, dat veel meer in- en uitstappers heeft.

Stationsontwerpers zien het station vooral als een *Overstapmachine*, die een snelle en prettige transfer tussen verschillende modaliteiten mogelijk dient te maken. De stationslocatie kan worden afgebakend als het gebied waarbinnen het overstappen plaatsvindt. De afstand tussen de verschillende halteplaatsen van de modaliteiten bepaalt dan de grootte van de stationslocatie. Dit zegt echter nog niet alles over de kwaliteit van de overstap. De kwaliteit wordt gemeten in tijd en kan worden verfijnd door de overstaptijd te relateren aan de dienstregelingen, door bijvoorbeeld te meten hoeveel overstappen daadwerkelijk kunnen worden gemaakt, of door deze te corrigeren voor de tijdservaring van reizigers, die wachttijd bijvoorbeeld als drie maal langer ervaren dan reistijd in de trein (Wardman 2004).

Van der Spek (2003) hanteert dit ingenieursperspectief in zijn dissertatie. Hij spreekt van een 'connector', waarmee hij de schakel aanduidt tussen verschillende netwerken en/of vervoersvormen. Hier wordt de reiziger 'de keuze geboden een schaalsprong te maken naar een hoger of lager niveau vervoersvorm. Vanuit een connector geredeneerd hebben we alleen te maken met voortransport (arriveren) en natransport (vertrekken), onafhankelijk van de vervoersvorm waarmee gereisd wordt. [...] Overstappen is het proces dat plaatsvindt op een connector tussen het arriveren en het vertrekken. Dit omvat onder meer het bewegen naar de halte en het verblijven binnen de connector. Verblijven is het informeren waar en wanneer de aansluiting vertrekt, het kopen van toegangsbeelden (ticketing), het kopen van versnaperingen voor onderweg of het onderwiel doen van benodigde inkopen (consumeren) en het wachten op het aan-

sluitende vervoermiddel. Iedere wisseling van vervoerswijze is een overstap. Reizigers stappen over tussen twee vervoersvormen via een overstaproute. Een overstaproute is een verbinding in ruimte, afstand, en tijd tussen twee vervoersvormen die gekenmerkt wordt door fysieke, fysieke en sociale aspecten' (Van der Spek 2003: 11-12).

De ruimtelijke afbakening van de stationslocatie is in deze benadering gelijk aan wat we het transfergebied kunnen noemen; dat is samengesteld uit alle mogelijke overstaproutes. Afhankelijk van de situering van de halteplaatsen van de verschillende vervoersvormen en de vormgeving van de locatie kan het transfergebied grillige vormen aannemen, zich uitstrekken over meerdere niveaus of lagen en zowel buiten- als binnenruimte omvatten en zowel openbare als private ruimten. Bij niet al te grote stations valt het transfergebied binnen een straal van 100 meter vanuit het middelpunt van het station (Peek 1998a: 37).

Stadseconomen zien de stationslocatie als *stadscentrum*, waar door de combinatie van multimodale bereikbaarheid, de binnenstedelijke ligging en de aanwezigheid van voorzieningen een unieke vestigingslocatie kan ontstaan. De stationslocatie kan worden afgebakend als het gebied waarbinnen de nabijheid van het station invloed heeft op de vestiging van functies. Deze invloed kan zich uiten in een directe functionele relatie met het station via bijvoorbeeld loopstromen, maar de invloed kan ook tot uiting komen in de onroerendgoedprijzen. De positie van de stationslocatie als *stadscentrum* dient daarnaast te worden gezien in relatie tot andere stedelijke centra waarmee de locatie concurreert of waar de locatie complementair aan is.

Wanneer de externe bereikbaarheid van een stad sterk verbetert, zoals bij aansluiting op het hogesnelheidstreinennetwerk, ontstaat een momentum voor het doen van investeringen. Pol (2002: 31-40) onderscheidt hierbij drie investeringscategorieën naast het verbeteren van de capaciteit en de kwaliteit van het station zelf. Ten eerste kan worden geïnvesteerd in de stationslocatie als vestigingsplaats voor nieuwe stedelijke activiteiten, wat moet resulteren in een gebalanceerde mix van functies die via processen van distributie en generatie bijdraagt aan de economie van de gehele stad. Het profiel van de stationslocatie is dan grotendeels afhankelijk van de positie van de locatie ten opzichte van andere stadscentra in het stedelijke netwerk. Ten tweede kan worden geïnvesteerd in de ruimtelijke kwaliteit van de omgeving van het station en de integratie ervan in de omliggende stad. Ten derde kan worden geïnvesteerd in het imago van de stad en specifiek in dat van de stationslocatie, wat van invloed kan zijn op de vestigingsbeslissing van ondernemers en inwoners.

De aantrekkelijkheid van een vestigingsplaats komt tot uitdrukking in de vastgoedprijzen. De nabijheid van een station zou dan tot een prijsverhoging moeten leiden. Dit is uitgebreid onderwerp van economisch onderzoek geweest, maar er wordt geen vaste relatie tussen nabijheid en prijs gevonden. Een meta-analyse van 73 empirische studies op basis van *distance-decay*-methoden in de Verenigde Staten en Europa leidt tot de volgende conclusies (Debrezion, Pels en Rietveld 2003: 19, 23-24): 1. iedere 250 meter dichterbij een station leidt tot een

effect op de huur van +2,61 procent, met een bandbreedte van -12,84 tot +38,70 procent; 2. forensenstations hebben een significant hogere invloed op vastgoedwaarden in vergelijking met lightrail- en overige trein- en metrostations; 3. er zijn aanwijzingen dat de nabijheid van een station een grotere invloed heeft op commercieel vastgoed dan op woningen; 4. hoewel zowel de nabijheid van een snelweg als die van een station de vastgoedwaarde doen stijgen, is er een negatieve correlatie tussen beide; wanneer er sprake is van een van beide, wordt het effect van de ander minder.

Er is weinig bekend over de begrenzing van het effect dat stations hebben op de waarde van vastgoed. In het algemeen gaat men ervan uit dat het invloedsgebied van het station voor woningen groter is dan voor commercieel vastgoed. Het invloedsgebied voor commercieel vastgoed beperkt zich tot de direct aangrenzende omgeving van het station (ibidem, verwijzend naar Weinstein en Clower 1999; Cervero en Duncan 2001). In sommige gevallen is sprake van een licht negatief effect op de vastgoedwaarden in de directe nabijheid van het station als gevolg van geluidsoverlast, visuele hinder en criminaliteit (Diaz 1999; Bowes 2001). Het aantal parkeerplaatsen bij het station en de nabijheid van het stadscentrum vergroten het effect van het station op de waarde van vastgoed (Bowes 2001).

Het is niet mogelijk om op basis van de resultaten van onderzoek dat gebruik maakt van de *distance-decay*-methode te komen tot een afbakening van de stationslocatie als *stadscentrum*. Daarvoor moeten we te rade gaan bij onderzoek dat gericht is op het bepalen van de relatieve positie van de stationslocatie in de regionale en lokale vastgoedmarkt. In deze studies wordt de stationslocatie vooraf afgebakend door een cirkel met als middelpunt het station. Pellenbarg (2004: 14) hanteert een straal van 750 meter, terwijl ikzelf (1998a: 39) gebruik maakt van drie concentrische cirkels met stralen van 300, 500 en 1000 meter. De kleinste straal is afgeleid van de omvang van het gemiddelde stationsplein, terwijl 500 meter een binnen de Nederlandse vastgoedmarkt breed geaccepteerde begrenzing is van een stationslocatie als kantoorlocatie. De afstand van 1000 meter wordt in het algemeen beschouwd als de maximale loopafstand tot een station (zie onder andere Banister en Edwards 1995; Zweedijk 1997; G&P | Starke Diekstra 1997; Mulders-Kusumo 2005a: 17) en markeert dus de uiterste grens van het invloedsgebied van het station voor in ieder geval kantoren, winkels en andere voorzieningen.

Sociologen zien de stationslocatie vooral als *ontmoetingsplek*, een plek in de stad waar mensen elkaar ontmoeten en stedelijke ervaringen opdoen. Het daadwerkelijke gebruik van ruimten voor ontmoetingen, hetzij één-op-één-ontmoetingen of collectieve gebeurtenissen, hetzij gepland of spontaan, bepaalt de afbakening van de ontmoetingsplek. Essentiële voorwaarden hiervoor zijn de aanwezigheid van mensen en een omgeving die uitnodigt tot daadwerkelijke interactie.

De meest voor de hand liggende ontmoetingsplekken in en rondom een station zijn hotellobby's, koffieshops, cafés, restaurants en congresfaciliteiten,

maar ontmoetingen vinden ook plaats op het perron, bij de bushalte, in de boekwinkel of bij de informatieborden. Of mensen openstaan voor het ontmoeten van anderen in een positieve zin van het woord hangt af van de wijze waarop zij informatie uit hun omgeving opnemen en verwerken, wat resulteert in een bepaald gedrag. Pocock (1973) heeft dit proces gemodelleerd in drie fasen. Eerst worden de stimuli uit de omgeving ontvangen. De ontvangst hangt af van de invloed van de omgeving op de psyche van de reiziger – bijvoorbeeld of de zon schijnt of dat het regent – en van het individuele perspectief – bijvoorbeeld of de reiziger rent of zit te wachten. Dan worden de stimuli verwerkt: hoe dat gebeurt wordt bepaald door de persoonlijke fysieke en mentale staat en door sociaal-culturele schemata. Als derde ontstaat een bepaalde perceptie en cognitie van de omgeving op basis waarvan de persoon besluit hoe zich te gedragen.

Op en rond stations komen we veel mensen tegen die haast hebben of om andere redenen gestrest zijn. Zij hebben weinig oog voor hun omgeving en merken bijvoorbeeld niet dat een bekende hen passeert of dat hun zakken worden gerold. In een drukke stationshal die wordt gedomineerd door bewegende mensenmassa's, limiteren mensen hun onderlinge contact tot een minimum. Een nagenoeg verlaten perron nodigt eveneens weinig uit tot sociale contacten. Het creëren van ontmoetingsplaatsen op en bij stations vraagt om flexibiliteit en programmatische complexiteit teneinde in te kunnen spelen op de dynamiek van het gebruik (Nio 2000: 124). Ruimten die tijdens de spits worden gebruikt voor transfer, zouden in de daluren ontmoetingsruimten kunnen zijn. In deze benadering wordt de stationslocatie als ontmoetingsplek niet zozeer bepaald door de aanwezigheid van functies die specifiek zijn gericht op ontmoeten of van ruimten die geschikt zijn voor ontmoetingen, maar door de ruimten waar daadwerkelijke individuele ontmoetingen en collectieve gebeurtenissen plaatsvinden en die de stationslocatie kenmerken als plek waar stedelijkheid kan worden ervaren (Boomkens 1999: 70-71). Een a-priori ruimtelijke afbakening van de locatie past daarmee niet in deze benadering.

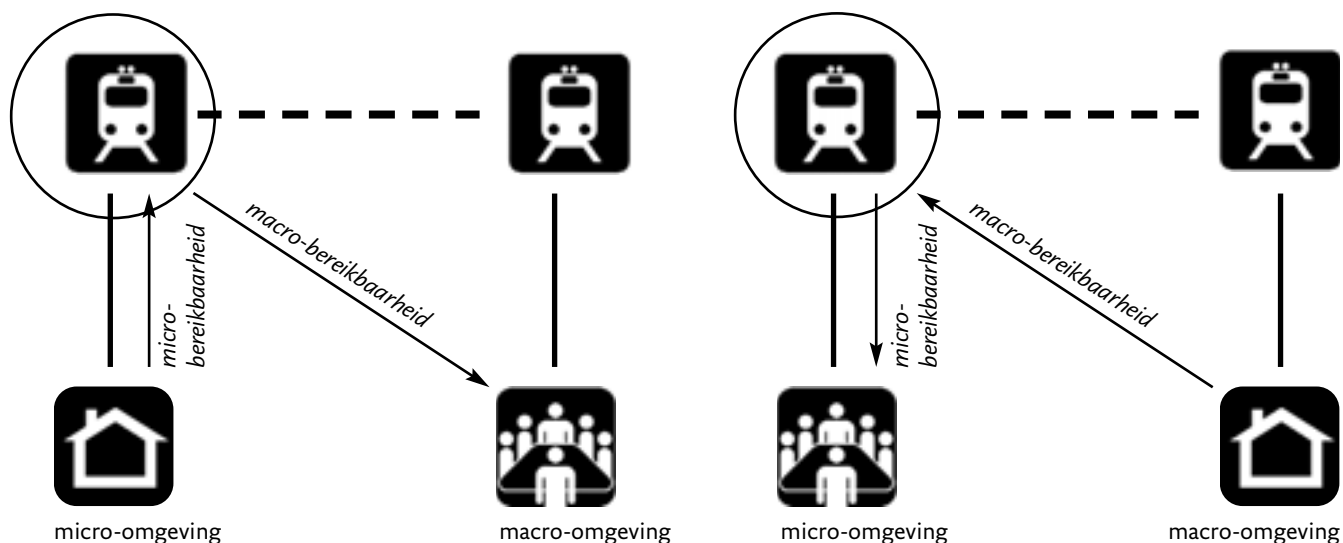
De vier discoursgebonden perspectieven leveren zeer uiteenlopende ruimtelijke definities van de stationslocatie op, van een aanbodsgeoriënteerde afbakening van het bereik via aangesloten infrastructuurnetwerken tot een gebruiksgeoriënteerde afbakening van ontmoetingsplekken. Daarom moeten we op zoek gaan naar een ander uitgangspunt voor de afbakening van het systeem dat met het locatiesynergiemodel wordt beschreven. Onze gebruiksgeoriënteerde visie op het functioneren van de stationslocatie als knooppunt in de netwerkstad biedt dit perspectief: vanuit het gebruik kijken we naar het knoop- en het plaatskarakter van de binnenstedelijke stationslocatie.

4.3.2 Binnenstedelijke stationslocatie als knoop en plaats

De knoop staat voor de bereikbaarheid van het station. Wanneer we ons oriënteren op het gebruik, kunnen we niet uitgaan van ontsluitingskenmerken en netwerkpositie, maar moet ook het potentiële aantal activiteitenplaatsen dat binnen het bereik van het station ligt een rol spelen. Dit is namelijk maatgevend

voor het totale aantal mogelijke gebruikers van het station. ‘The essential quality of a node could be seen in “how much opportunities of doing something it brings within reach”, overcoming the constraints of time and space’ (Bertolini 1996b: 4-6). Egeter en Heringa (1991) operationaliseren deze benadering door het station te beschouwen als een scharnierpunt in een woon-werkverplaatsing, zoals in figuur 4.16 te zien is. Zij maken gebruik van een potentiële bereikbaarheidsmaat, waarin zowel kenmerken van verkeers- en vervoerssystemen als van de ruimte zijn opgenomen (Dijst, Geurs en Van Wee 2002: 164, 168-169). De bereikbaarheid van het station wordt onderverdeeld in (Egeter en Heringa 1991-11):

- de microbereikbaarheid, bestaande uit het aantal activiteitenplaatsen (woningen, arbeidsplaatsen, voorzieningen) in de micro-omgeving van het station, dat wil zeggen het aantal activiteitenplaatsen van waaruit het station binnen een bepaalde tijd te bereiken is (voortransport), ofwel dat vanuit het station binnen een bepaalde tijd te bereiken is (natransport);
- de macrobereikbaarheid, bestaande uit het aantal activiteitenplaatsen (woningen, arbeidsplaatsen, voorzieningen) in de macro-omgeving van het station, dat wil zeggen het aantal activiteitenplaatsen van waaruit het station binnen een bepaalde tijd te bereiken is (voortransport + treinreis), ofwel dat vanuit het station binnen een bepaalde tijd te bereiken is (treinreis + natransport).



Figuur 4.20 Potentiële bereikbaarheid van een station (links als instapstation; rechts als uitstapstation) bij een woon-werkverplaatsing (naar Egeter en Heringa 1991: 12).

Welbeschouwd wordt de potentiële bereikbaarheid van een stationslocatie grotendeels, dat wil zeggen voor alle treinreizigers, bepaald door de eigen micro-omgeving, het aantal stations dat binnen een bepaalde tijd kan worden bereikt en de micro-omgevingen van deze stations. Zo worden de afbakening van het station als *stadscentrum* en als *verbindingsschakel* gecombineerd en is deze maat geschikt voor het bepalen van de positie van de stationslocatie in de netwerkstad.

De tijd die reizigers accepteren voor hun voor- en natransport is afhankelijk van de afstand die men met de trein gaat afleggen, waarbij geldt dat bij langere

treinreizen ook het voor- en natransport meer tijd mag innemen en dat men ongeveer tweemaal zoveel tijd over heeft voor het voortransport als voor het natransport (Onderzoeksinstituut OTB 2004: 12, verwijzend naar VHP/Goudappel Coffeng 1999). Uitgaande van een gemiddelde reistijd voor een woonwerkverplaatsing van 45 minuten, 'lopen' als meest gebruikte natransportwijze (42 procent van de treinreizigers loopt naar zijn bestemming [Van Hagen 1998: 2]) en tien minuten als maximale looptijd (ibidem: 10; Bertolini en Spit 1998: 12), is er voor de treinreis en voortransport samen nog maar 35 minuten over. Dit betekent dat het aantal activiteitenplaatsen in de directe nabijheid van stations van grote invloed is op de netwerkpositie van treinstations.

Het station als plaats staat voor de concentratie van activiteitenplaatsen in de nabijheid van het station. Vanuit een oriëntatie op het gebruik kunnen we niet uitgaan van een afbakening op basis van een hemelsbreed gemeten afstand van 1000 meter, maar dienen ook de morfologische en functionele kenmerken van de omgeving van het station een rol te spelen. Deze zijn namelijk bepalend voor het daadwerkelijke gebruik van het station.

'The walkable radius often does not coincide with actual walkable distances. That discrepancy is due to the existence of asymmetrical physical or psychological barriers, and of different sorts of user' (Bertolini en Spit 1998: 12). Voorbeelden van dergelijke barrières zijn de spoorbundel wanneer er sprake is van een eenzijdige entree tot het station, zoals in Nijmegen; een stadsweg die voor het station langs loopt, zoals in Tilburg; water, zoals in Amsterdam waar het Centraal Station aan het IJ is gelegen en dus een groot deel van de potentiële stationslocatie uit water bestaat; en een voor onbekenden ondoordringbare stationsbuurt tussen station en stad, zoals in Alkmaar het geval is. In wezen moeten we hier dus de zienswijze van de afbakening van het station als *Overstapmachine* toepassen op de grotere stationslocatie.

In de wetenschap vinden we deze benadering terug bij het *space syntax*-onderzoek. 'Space syntax (Hillier & Hanson 1984) proposes that a key to urban function, at the level of the movement of people through the city and the distribution of people within the spaces of the city, is the way in which each space is connected to every other space in the city, not in terms of metric distance, but rather in terms of topological distance, or the number of changes of direction needed to move from one space to another. The space syntax model is the product of the computation of topological distances (number of steps or number of changes of direction) of axes from other axes in the axial map – that set of longest and fewest straight lines that completely and continuously covers the public open space of a city or part of a city. Space syntax looks at complexes of urban space by considering each individual space to be in an extended simultaneous relationship with all other spaces in the complex' (Read 2000: 6). Onderzoek met behulp van deze methode, die verwantschap vertoont met de *Theory of the Urban Web*, toont bijvoorbeeld aan dat 'the distribution of retail shops around Delft Central Station and Leiden Central Station strongly depends on the structure

of local urban fabric. Even though both stations have a high accessibility on the regional level, they have only little influence on the location's choice of the retailer' (Mulders-Kusumo 2005b: 209).

De functionele kenmerken van het gebied rondom het station, die, zoals blijkt uit het *space syntax*-onderzoek, mede afhankelijk zijn van de morfologische kenmerken ervan, zijn op zichzelf eveneens van grote invloed op het gebruik van het station. Hierbij is niet alleen het aantal activiteitenplaatsen van belang, maar vooral ook de functiemix. Functies verschillen ten opzichte van elkaar wat betreft mobiliteitsprofiel. Dit profiel is een typering van de aard en omvang van de verplaatsingen naar en van een vestiging, zoals de verdeling over soorten motief, de verplaatsingsafstand, het vervoermiddelgebruik en het tijdstip van de verplaatsingen.

Uit onderzoek in Amsterdam (Bureau Jeuring en Martens 1991) is gebleken dat vestigingen met de profielen 'verkoop', en in mindere mate 'onderwijs' en 'kantoren met baliefunctie' de meeste verplaatsingen per vierkante meter genereren en tevens het grootste openbaarvervoersaandeel kennen. Het openbaarvervoersaandeel wordt bij woon-werkverplaatsingen grotendeels verklaard door de locatie van het bedrijf, dit in contrast met andere verplaatsingskenmerken, die voornamelijk worden bepaald door persoons- en bedrijfskenmerken. De verklaring hiervoor is dat een bedrijfslocatie op loopafstand van een station overstappen op een bus, tram, metro of fiets overbodig maakt. Dit is van grote invloed op de keuze al dan niet gebruik te maken van het openbaar vervoer. Verplaatsingen van kantoren naar stationslocaties laten dan ook een groei zien van het openbaarvervoergebruik ten koste van het autogebruik (zie voor een overzicht Peek 1998a; Van Wee 1997). Ook de verplaatsing van vestigingen met het profiel 'verkoop' en 'onderwijs' leidt tot meer openbaarvervoerplaatsingen, zij het dat het hierbij vooral gaat om een toename van verplaatsingen per lokaal openbaar vervoer in plaats van per trein en dat de groei niet alleen ten koste gaat van het autoaandeel, maar ook van het aandeel fietsen en lopen.

De functiemix in de omgeving van het station heeft behalve invloed op de omvang en het gebruik van het station vooral ook invloed op de benutting over de dag gemeten. Een mix van kantoren, onderwijs, winkels, woningen en *leisure*-voorzieningen kan tot een meer evenwichtige verdeling van het gebruik over de dag leiden.

Samengevat: in het locatiesynergiemodel zal een binnenstedelijke stationslocatie worden afgebakend door de werkelijk te belopen afstand binnen tien minuten vanaf de stationsentree(s), waarbij morfologische barrières bepalend zijn voor de vorm van de locatie en aanpassingen van deze afbakening mogelijk zijn door te corrigeren voor concentratie van ontmoetingsfuncties, kantoren, onderwijs en winkels, die toch tot de stationslocatie kunnen worden gerekend wanneer er sprake is van een duidelijke gebruiksrelatie, ook al zijn deze verder van het station gelegen. Deze afbakening, waarbij de locatie wordt bepaald door daadwerkelijke gebruiksrelaties, is als het ware een combinatie van de afbakening van het station als *Overstapmachine* en als *ontmoetingsplek*, waarbij het

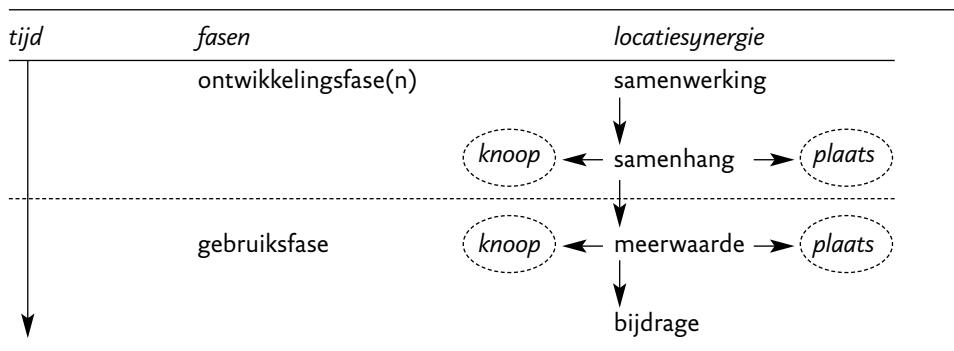
niet gaat om overstaprelaties, maar om voor- en natransportrelaties, en niet alleen om ontmoeten, maar ook om allerlei activiteiten.

Wanneer morfologie en functiemix zo bepalend zijn voor het functioneren van de stationslocatie als plaats in de stad en daarmee ook als knoop in het stedelijke netwerk, dan leiden mogelijkheden tot het opheffen van morfologische barrières en het aanpassen van de functiemix tot een (her)ontwikkelingsopgave. Hiermee komen we bij de laatste afbakeningswijze.

4.3.3 Binnenstedelijke stationslocatie als ontwikkelingsopgave

Het afbakenen van de binnenstedelijke stationslocatie als knoop en plaats is zeer zinvol wanneer we het functioneren van de locatie in de moderne netwerkstad willen analyseren, maar deze wijzen van afbakenen zijn minder geschikt wanneer we de herontwikkeling van de locatie beschouwen. Het gebied dat onderwerp van deze opgave is, zal vrijwel nooit overeenkomen met de locatie als knoop of plaats. Bij deze benadering is de stationslocatie gelijk aan het gebied dat valt binnen een specifiek (her)ontwikkelingsinitiatief met een directe relatie met het station. Een dergelijk ruimtelijk begrensd gebied wordt zowel planologisch en organisatorisch als financieel als een integraal geheel behandeld en is aldus procestechnisch (partijen, programma) tot op zekere hoogte als zelfstandige eenheid te beschouwen. Gebieden die wel tot het invloedsgebied van het station behoren, maar geen onderdeel van de (her)ontwikkeling zijn, worden genegeerd (Peek 2004a: 59, verwijzend naar Bertolini en Spit 1998: 12).

Met een afbakening van de binnenstedelijke stationslocatie als ontwikkelingsopgave concentreren we ons op het gebied dat actief een verandering ondergaat. De vorm van dit gebied zal voornamelijk worden bepaald door de vraag of er intensiveringsmogelijkheden zijn, zoals onbebouwde kavels, opstallen waarvan de economische levensduur ten einde is, en gebouwen en infrastructuur waar kan worden op- of aangebouwd of overbouwd, of die ondergronds kunnen worden gebracht, en de vraag of de eigenaren van dergelijke vastgoedobjecten deelnemen aan de herontwikkeling. De concrete afbakening kan worden vastgesteld aan de hand van documenten uit het herontwikkelingsproces waarin het plangebied wordt omschreven. Afhankelijk van de fase waarin het proces zich bevindt, zijn dit bijvoorbeeld een ontwikkelingsvisie, ruimtelijke studies, een structuurvisie, een masterplan, bestemmingsplannen, bouwplannen en gebiedsbeheerplannen.



Figuur 4.21 Aangepast onderzoeksraamwerk locatiesynergie (1).

Wanneer de herontwikkeling tot doel heeft meerwaarde tussen het knoop- en plaatskarakter van de stationslocatie in de exploitatiefase te realiseren, dan dient de herontwikkeling gericht te zijn op het creëren van samenhang tussen beide aspecten. Aan het onderzoeksraamwerk van figuur 4.5 zijn de aspecten knoop en plaats toegevoegd in relatie tot *samenhang*. Het aangepaste onderzoeksraamwerk van figuur 4.21 laat zien dat niet alleen de *meerwaarde*, maar ook de *samenhang* bij locatiesynergie moet worden gezocht in combinaties van het knoop- en plaatskarakter van de locatie, waarbij de *samenhang* leidt tot de *meerwaarde*.

Een eerste stap bij het creëren van deze samenhang is het stimuleren van een functiemix, die wat betreft mobiliteitsprofiel aansluit op de mogelijkheden van het station. Maar er is meer. 'However, as presently being proposed, the location policy could still result in environments where different types of functions are brought together which do not have any relation to each other besides their mobility profile. This could even stimulate – instead of reduce – car use. In order to limit these sorts of effects, and fully exploit the human interaction potential of mobility environments, we need strategies aimed at developing integrated environments in which visitors can participate in perhaps limited, but coherent activities. Differences in local conditions could lead to a variety of complementary mobility environments situated on different points of the transportation networks' (Bertolini en Dijst 2003: 39). Onderzoeksinstituut OTB (2004: 10) spreekt in zijn advies aan Bouwfonds Ontwikkeling van 'het principe van complementariteit, hetgeen er op duidt dat op een knooppunt een dusdanige mix van stedelijke functies (wonen, werken, voorzieningen) geconcentreerd wordt dat deze een meerwaarde ten opzichte van elkaar hebben. Bijvoorbeeld niet alleen werkfuncties, maar ook een kinderdagverblijf, een supermarkt, een fitnesscentrum etc. Het idee hiervan is dat mensen in staat worden gesteld verschillende activiteiten te ondernemen binnen één ketenverplaatsing.' Verder kan deze complementariteit betrekking hebben op de benutting van het knooppunt in de tijd en op relaties tussen knooppunten binnen fysieke en ruimtelijk-functionele stedelijke netwerken.

Samengevat is er, vanuit het oogpunt van locatiesynergie, een onderscheid te maken tussen de ruimtelijke afbakening van de stationslocatie in de gebruiksfase en die in de ontwikkelingsfase. In de gebruiksfase, wanneer de meerwaarde dient te ontstaan, is de stationslocatie begrensd door de werkelijk te belopen afstand binnen tien minuten vanaf de stationsentree(s) gecorrigeerd voor verder weg gelegen functieconcentraties waarmee desondanks een sterke gebruiksrelatie is: de micro-omgeving. De meerwaarde ontstaat echter niet alleen door samenhang binnen dit gebied, maar ook door samenhang tussen de stationslocatie en andere locaties waarmee deze via netwerken van gebruik is verbonden, zoals andere stationslocaties aan dezelfde spoorlijn: de macro-omgeving. Deze macro-omgeving is niet eenduidig af te bakenen. De afbakening hangt bijvoorbeeld af van de reikwijdte en snelheid van aanwezige modaliteiten, maar ook van de afstand tot locaties die een vergelijkbaar en/of aanvullend functieprofiel hebben ten opzichte van de betreffende stationslocatie.

In de ontwikkelingsfasen, waarin de samenhang dient te ontstaan, is de stationslocatie afgebakend als het gebied dat wordt herontwikkeld: het plangebied. Deze afbakening komt niet tot stand op basis van het gebruik, maar wordt bepaald door de uitgangspositie van de locatie, zoals de aanwezige intensiveringsmogelijkheden, en procesmatige overwegingen, zoals de deelname van bepaalde vastgoedeigenaren. Deze afbakening is vastgelegd in allerlei plandocumenten, maar kan gedurende het ontwikkelingsproces veranderen. Vanuit het streven naar synergie is het aanbevelenswaard het plangebied zo veel mogelijk met de micro-omgeving overeen te laten komen. Dit zal in de praktijk bijna nooit het geval zijn. Hoe meer het plangebied van de micro-omgeving verschilt, hoe moeilijker het is om de synergiemogelijkheden te benutten.

4.4 Samenvatting en conclusie

Actoren betrokken bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties hebben grote verwachtingen van de synergiemogelijkheden. De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: hoe moeten binnenstedelijke stationslocaties worden beschouwd om de synergieverwachtingen die actoren van een herontwikkeling hebben te verklaren? Bij de beantwoording van deze vraag maak ik gebruik van de uitkomsten van hoofdstuk 3, de definitie van locatiesynergie. Vanuit dit gezichtspunt is het antwoord op de onderzoeksvraag als volgt. Binnenstedelijke stationslocaties moeten worden gezien als in de netwerkstad gelegen knooppunten, ruimtelijk begrensd door een beloofbare afstand van tien minuten vanaf de stationsentree(s), eventueel uitgebreid voor functieconcentraties met een duidelijke gebruiksrelatie met het station, ook al zijn deze verder weg gelegen. Ik licht dit antwoord toe.

Ten eerste dient de stationslocatie te worden gezien als een locatie in de netwerkstad. Locatiesynergie ontstaat uit het gebruik van de locatie. Dit sluit goed aan bij de theorieën van de netwerkstad, waarin de stad primair wordt beschouwd als een weerslag van gebruikspatronen en niet als een ruimtelijke entiteit. Ik geef een overzicht van vier theorieën die van deze beschouwing van de stad uitgaan en die elk op andere elementen de nadruk leggen. In de theorie van de *Network Society* gaat het om het groeiende belang van de 'space of flows' ten opzichte van de 'space of place', wat leidt tot een maatschappelijke tweedeling. In de theorie van de *moderne stedelijkheid* gaat het erom dat de stedelijke ervaring wordt losgekoppeld van de stad als ruimtelijke entiteit, waarmee de besteding van persoonlijke tijd-ruimtebudgetten en individuele leefstijlen centraal komen te staan. In de theorie van de *Network City* gaat het om de structurerende werking van de infrastructuur en de wijze waarop deze wordt beheerd en gebruikt. De netwerkstad kan worden beschouwd vanuit drie niveaus van operators – eigenaren, exploitanten en gebruikers – die door gebruiksrelaties zijn verbonden. In de *Theory of the Urban Web* gaat het om de invloed van de morfologie van de stad op het functioneren van de gebruikers ervan; daarmee wordt het belang

van nabijheid naast dat van bereikbaarheid benadrukt. Stationslocaties worden in deze theorieën gezien als knooppunten. Dit zijn bij uitstek de locaties waar de netwerkstad wordt ervaren, zowel in positieve als in negatieve zin. De synergieverwachtingen van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties zijn grotendeels gebaseerd op het knooppuntkarakter van deze locaties.


Ten tweede dient de stationslocatie te worden gezien als een knooppunt. Dit zijn locaties in de netwerkstad waar lijnen van infrastructuur elkaar kruisen en het mogelijk is om van modaliteit te wisselen. Knooppunten zijn *knoopen* in verplaatsingsnetwerken en *verblijfplaatsen* in de stad en kunnen worden beschouwd als onderdelen van netwerken en als zelfstandige locaties. Verschillende disciplines hanteren hierin verschillende zienswijzen; dat heeft geleid tot verschillende discoursen rondom de synergieverwachtingen of meerwaarde van de combinatie van *plaats*, *knoop*, *netwerk* en *locatie* op binnenstedelijke stationslocaties. Het verschil tussen de discoursen komt tot uitdrukking in de oriëntatie op enerzijds knoop of plaats en anderzijds netwerk of locatie. In het vervoersplanologische discours is de binnenstedelijke stationslocatie primair een *verbindingsschakel* (*knoop-netwerk*). In het ingenieurs-technologische discours is het een *Overstapmachine* (*knoop-locatie*). In het stedenbouwkundig-stadseconomische discours is het een *stedelijk centrum* (*plaats-netwerk*). En in het cultuurpolitiek-sociologische discours is het een *ontmoetingsplek* (*plaats-locatie*). In elk van de vier discoursen wordt een andere meerwaarde van de combinatie van *plaats*, *knoop*, *netwerk* en *locatie* verwacht. Om zicht te krijgen op het totale spectrum van synergiemogelijkheden zijn alle vier de perspectieven noodzakelijk. Een evenwichtige balans tussen de vier perspectieven draagt bij aan het creëren van een *samenhang* tussen de elementen van knoop en plaats die kan leiden tot *meerwaarde*. Deze balans is locatiespecifiek en hangt af van de startcondities en potenties van de locatie en de aanwezige belangen. Een eenzijdige oriëntatie op een van de perspectieven leidt tot een beperkte meerwaarde, die teniet wordt gedaan door negatieve (antagonisme-)effecten, die zichtbaar worden wanneer vanuit de andere drie optieken wordt gekeken.

Ten derde dient de stationslocatie te worden gezien als ruimtelijk begrensd door de werkelijk te belopen afstand binnen tien minuten vanaf de stationsentree(s), eventueel uitgebreid voor functieconcentraties met een duidelijke gebruiksrelatie met het station, ook al zijn deze verder weg gelegen. De afbakeningen die volgen uit de vier disciplinegebonden discoursen, leveren geen eenduidige ruimtelijke definitie van een binnenstedelijke stationslocatie op. Daarom is gekozen voor een afbakening, die is afgeleid van het gebruik van de locatie door de in- en uitstappende reiziger die te voet naar of van het station gaat. Deze reiziger maakt zowel gebruik van de *knoop*- als van de *plaats*kenmerken van de locatie. In de literatuur wordt tien minuten lopen als de actieradius van een in- of uitstappende reiziger gezien. Ligt de herkomst of bestemming verder weg, dan kiest men voor een vervoermiddel, tenzij lopen betrouwbaarder, prettiger of veiliger is. Een herontwikkeling heeft meer kansen op het benutten van de

synergiemogelijkheden wanneer de afbakening van het plangebied meer overeenkomt met de bovenstaande afbakening van de stationslocatie.

Dit hoofdstuk levert een perspectief op de binnenstedelijke stationslocatie waarmee de synergieverwachtingen van de betrokken actoren zijn verklaard, vanuit de vier disciplinegebonden discoursen. Bovendien is in de combinaties van de elementen *knoop*, *plaats*, *netwerk* en *locatie* de basis voor de totstandkoming van synergie gevonden. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven hoe de introductie van het concept knooppunt in ons land in het afgelopen decennium heeft geleid tot de ontwikkeling van zogenaamde knoop-plaatsmodellen, waarin deze mechanismen worden gemodelleerd.

BEREIKBAARHEID
TE HUUR!

CA. 7.900 M²
REPRESENTATIEVE
KANTORRUIMTE
+ 

COG

070 - 306 80 30
cog@troostwijk.nl

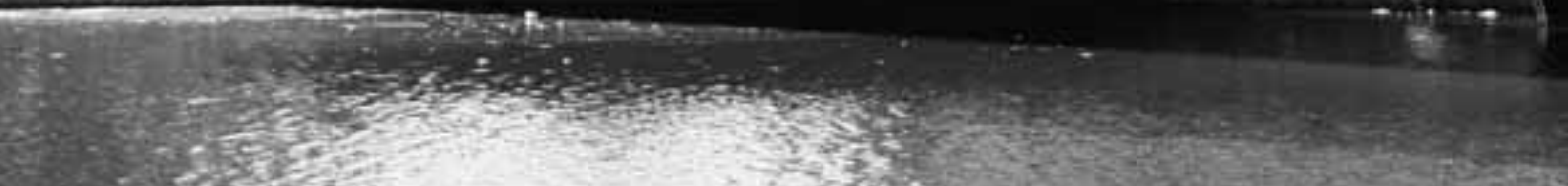
TROOSTWIJK

070 | 416 99 99
www.troostwijk.nl

RENTAL
GROUP

RENTAL
GROUP

RENTAL
GROUP



5 Knooppuntmodellen

Wanneer men *meerwaarde* op stationslocaties of knooppunten wil realiseren, dan is het noodzakelijk om een bepaalde samenhang tussen knoop- en plaatskenmerken van deze locaties te creëren. Het sturen op het creëren van samenhang vraagt om sturingsinformatie in de vorm van kennis van de mogelijke knoop-plaatsinteracties. ‘In order to be able to inform, communicate and reflect on (future) reality we must imagine, articulate, calculate and simulate in models’ (Klaasen 2002: 181). De vanaf halverwege de jaren negentig groeiende aandacht voor de rol van knooppunten in het Nederlandse ruimtelijke-orderingsbeleid en het verkeers- en vervoersbeleid heeft geleid tot een stroom van modellen, die elk vanuit een eigen (sturings)vraag de knoop-plaatsinteractie tot onderwerp hebben.

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de knooppuntmodellen die in de periode 1995 tot 2003 in Nederland zijn ontwikkeld, teneinde er bouwstenen voor het locatiesynergiemodel uit te destilleren, met als onderzoeksvragen: hoe worden knooppunten gemodelleerd en welke inzichten levert dat op voor locatiesynergie? De modellen zijn in het afgelopen decennium ontwikkeld in de wetenschap en in de adviespraktijk, mede gestimuleerd door de overheid. Ze zijn alle gericht op het verwerven en vastleggen van kennis van het functioneren van knooppunten en de interacties tussen de knoop- en plaatskenmerken van de locaties. Het overzicht biedt ook de mogelijkheid om het locatiesynergiemodel te positioneren ten opzichte van de bestaande modellen.

Het hoofdstuk bestaat uit zes paragrafen. In de eerste paragraaf wordt het knoop-plaatsmodel van Bertolini (1998, 1999) beschreven, dat de basis vormt voor alle modellen die in Nederland zijn ontwikkeld. Ook wordt een toepassing van Bertolini’s model beschreven. In de tweede paragraaf ga ik in op twee voorbeelden waarin het model is uitgebreid of verder is gespecificeerd. Knoop-plaatsmodellen kunnen worden gebruikt om knooppunten in te delen. In de derde paragraaf worden als voorbeeld van deze toepassing enkele knooppunttypologieën beschreven. In de vierde paragraaf worden enkele interpretaties van het knoop-plaatsmodel beschreven. Deze interpretaties zijn niet gericht op indelen of kwalificeren, maar faciliteren het proces van knooppuntontwikkeling door inzicht te geven in de achterliggende mechanismen van knoop-plaatsinteractie. In de vijfde paragraaf wordt gereflecteerd op de relatie tussen de modellen en de context waarin ze zijn ontwikkeld en toegepast. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en aanbevelingen voor het ontwerpen van het locatiesynergiemodel, dat in het volgende hoofdstuk wordt beschreven.

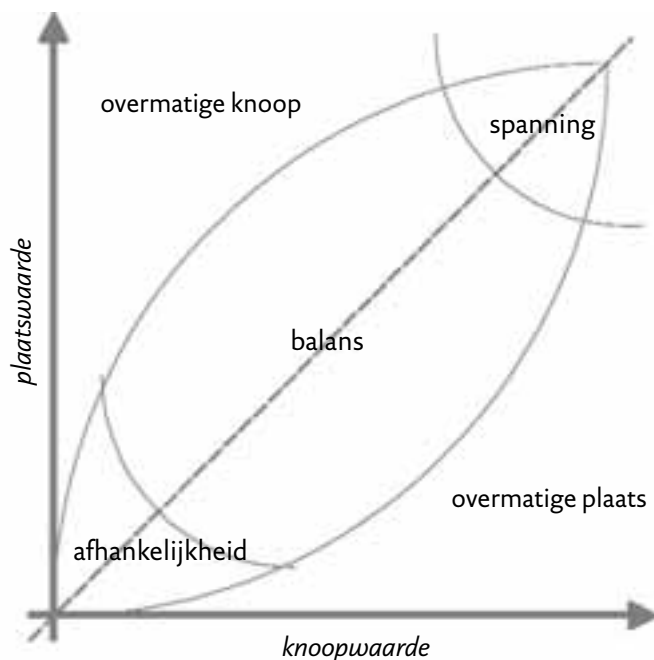
Dit hoofdstuk levert tevens een, bij mijn weten, compleet overzicht op van voor de Nederlandse context relevante knooppuntmodellen. Niet alle modellen worden uitgebreid beschreven, maar iedere paragraaf eindigt met een overzicht

van alle modellen die ik tot het betreffende type reken. Ik heb dankbaar gebruikgemaakt van de overzichten van Meijers (2000: 31-47) en Van Uum en De Boer (2003: 23-31).

Mijn betrokkenheid bij de ontwikkeling van veel modellen hebben mij geïnspireerd en gestimuleerd tot het ontwerpen van het locatiesynergiemodel. De stationslocatietypologie voor NS Vastgoed (Peek 1999) en het concernsynergiemodel voor NS (NS SLOT 1999) zijn door mijzelf ontwikkeld. Daarnaast was ik als lid van de begeleidingscommissie betrokken bij de modellen ontwikkeld door Terp Advies en DHV Management Consultants (2000) in opdracht van Connekt en NS Reizigers, Tauw Financial Consultants en Boelema (2000) in opdracht van de Rijksplanologische Dienst (RPD), CROW (2002) en Van der Krabben en Van Rooden (2003) in opdracht van Connekt en Samenwerkende partners in het project Schieveste. Tevens was ik in meer of mindere mate betrokken bij de studies van Zweedijk (1997), Serlie (1998), Meijers (2000) en Van Hagen en De Bruyn (2002).

5.1 Het knoop-plaatsmodel en toepassingen

Vanuit de gedachte dat interactiepotentieel van stationslocaties voor menselijke interactie beter benut zou kunnen worden voor bredere economische en sociale doelstellingen is het knoop-plaatsmodel ontwikkeld. Het model maakt inzichtelijk waar kansen liggen voor intensivering en/of differentiatie van activiteiten rondom vervoersknooppunten, het dient als referentiekader om ontwikkelingspotenties te verkennen en heeft geen normatieve pretenties (Bertolini 1998).



Figuur 5.1 Het knoop-plaatsmodel van Bertolini.

5.1.1 Bertolini's oorspronkelijke model

Als voortvloeisel uit zijn dissertatie (1995) publiceerde Bertolini het knoop-plaatsmodel (1998, 1999), dat te zien is in figuur 5.1. De basisveronderstelling van het model is dat de verbetering van de bereikbaarheid van een stationslocatie – het verhogen van de knoopwaarde – condities schept voor het intensiveren en diversifiëren van activiteiten aldaar. En vice versa geldt dat het intensiveren en diversifiëren van activiteiten – het verhogen van de plaatswaarde – leidt tot een vergroting van de vraag naar verplaatsingen; het schept daarmee condities voor de verdere aanleg van infrastructurele voorzieningen. Bertolini legt de nadruk op de term 'condities', omdat de vraag of de ontwikkelingspotenties daadwerkelijk worden gerealiseerd afhankelijk is van veel meer zaken dan alleen transport en ruimtegebruik.

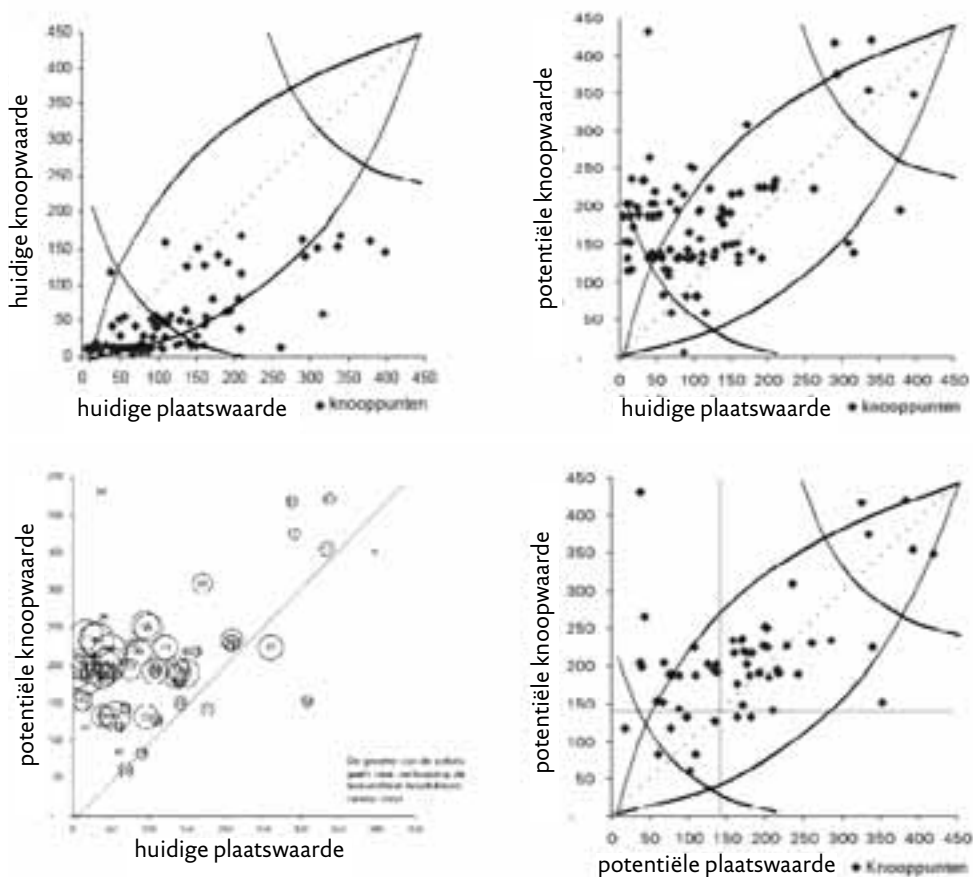
In het model kunnen vijf ideaaltypische situaties worden onderscheiden. Langs de diagonaal bevinden zich de 'gebalanceerde' locaties, daar waar knoop- en plaatswaarden elkaar in evenwicht houden. Boven aan de diagonaal zijn de 'gespannen' locaties. Hier zijn de intensiteit en de diversiteit van zowel de mobiliteitsstromen als de stedelijke activiteiten maximaal. Dit betekent dat het potentieel voor de ontwikkeling van activiteiten hoog is (sterke knoop) en dat dit potentieel ook is benut (sterke plaats). Hetzelfde geldt voor het potentieel voor de ontwikkeling van transportvoorzieningen. Tegelijkertijd kan deze concentratie van stromen en activiteiten leiden tot conflicten over het ruimtegebruik en wordt een verdere ontwikkeling van de locatie steeds moeilijker. Onder aan de diagonaal treffen we de 'afhankelijke' locaties aan. Er is hier nauwelijks sprake van een strijd om de ruimte. De vraag naar transportvoorzieningen voor inwoners, werknemers en andere gebruikers en die naar de stedelijke activiteiten van reizigers zijn beide zo gering dat het aanbod slechts in stand kan worden gehouden via andere factoren, zoals een bijzondere ligging in het stedelijke of vervoersnetwerk of subsidies. Als laatste zijn er twee 'overmatige' locaties. Bovenaan links vinden we de 'overmatige knopen', waar het aanbod van transportvoorzieningen groot is in verhouding tot de stedelijke activiteiten, zoals het geval kan zijn bij een pas geopend station buiten de stad. Onderaan rechts vinden we de 'overmatige plaatsen', waar het tegenovergestelde het geval is. Hierbij valt te denken aan een moeilijk bereikbare historische binnenstad.

Beide 'overmatige' locaties zijn interessant, omdat kan worden verwacht dat er een sterke tendens is dat zij zich richting een meer gebalanceerde situatie zullen ontwikkelen. Dit kan op twee radicaal verschillende wijzen. Een 'overmatige knoop' kan óf groeien in plaatswaarde, door bijvoorbeeld het aantrekken van nieuwe vastgoedontwikkeling, óf dalen in knoopwaarde, door bijvoorbeeld het reduceren van het niveau van vervoersvoorzieningen. Een tegengestelde redenering geldt voor 'overmatige plaatsen': ofwel het niveau van vervoersvoorzieningen zal groeien, ofwel de intensiteit en diversiteit van activiteiten zullen afnemen (Peek, Bertolini en De Jonge 2006).

Het knoop-plaatsmodel heeft veel navolging gekregen. De eenvoud van de principes sprak en spreekt velen aan. In een aantal onderzoeken is het model zonder noemenswaardige aanpassingen toegepast. Hierbij is gebruikgemaakt van multicriteria-analyse om tot een weging van de bepalende variabelen van de knoop- en plaatswaarden te komen. Door de knoop- en de plaatswaarde van een verzameling van knooppuntlocaties te bepalen kan men deze in het knoop-plaatsdiagram positioneren.

5.1.2 Toepassing op de Deltametropool – Van Bakel

Als voorbeeld van een toepassing van het model bespreek ik kort het onderzoek van Van Bakel (2001) in opdracht van de Vereniging Deltametropool. Het is gericht op de selectie van veelbelovende locaties voor het benutten van toekomstige investeringen in infrastructuur via stedelijke ontwikkeling.



Figuur 5.2 Toepassing van het knoop-plaatsmodel voor de Deltametropool (Van Bakel 2001: 32).

De resultaten van het onderzoek zijn in figuur 5.2 te zien. In het diagram links-boven zijn 96 (potentiële) vervoersknooppunten in de Randstad gepositioneerd op basis van hun huidige (peiljaar 2000) knoop- en plaatswaarde. De knoopwaarde is hier als maat voor de bereikbaarheid van de locatie bepaald door het niveau van de rail- en wegverbindingen en het aantal richtingen. De plaatswaarde wordt bepaald door de intensiteit van activiteiten op de locatie en komt tot stand door het aantal inwoners en het aantal arbeidsplaatsen binnen een straal van drie kilometer rondom het knooppunt bij elkaar op te tellen en de som te

delen door duizend. In het diagram rechtsboven zijn dezelfde 96 locaties gepositioneerd op basis van hun potentiële (peiljaar 2030) knoopwaarde en huidige plaatswaarde. De potentiële knoopwaarde is gebaseerd op de implementatie van alle geplande overheidsinvesteringen in infrastructuur. Het diagram linksonder toont de beschikbare ontwikkelingsruimte op de zestig meest veelbelovende locaties met inachtneming van ruimtelijke-ordenings- en milieurestricties. Het diagram rechtsonder ten slotte laat de potentiële plaatswaarde ten opzichte van de potentiële knoopwaarde van deze zestig locaties zien. De plaatswaarde is het mogelijke aantal inwoners en arbeidsplaatsen op de beschikbare ruimte. Figuur 5.2 laat zien dat veel locaties in de Randstad de mogelijkheid hebben om zich via een groei van de plaatswaarde te ontwikkelen tot een meer ‘gebalanceerd’ knooppunt.

Andere toepassingen zijn die van Zweedijk (Zweedijk 1997; Zweedijk en Serlie 1998; zie ook Bertolini 1998 en 1999) en Serlie (1998), die gericht waren op het toetsen van de operationaliseerbaarheid van het model, en die van Van Kerkhof (2000), die het model toepaste op de knooppunten in de zuidvleugel van de Randstad uit het Aronet2-project, dat werd uitgevoerd in opdracht van Rijkswaterstaat, directie Zuid-Holland. De toepassingen verschillen voornamelijk in de wijze waarop de knoop- en plaatswaarden worden gemeten.

5.2 Uitbreidingen en specificaties van het knoop-plaatsmodel

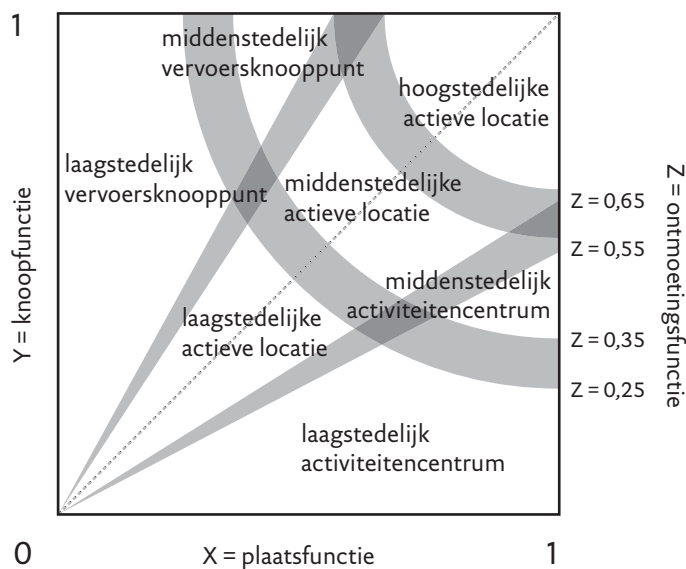
Sommige toepassingen van het knoop-plaatsmodel leiden tot een uitbreiding van het model of een nadere specificatie ervan. Een uitbreiding is het model van Meijers (Meijers 2000; Meijers, Drenth en Jansen 2002), dat werd opgesteld in opdracht van NOVEM in het kader van het mobiliteitsmanagementprogramma MOVE. Een specificatie is het vastgoedmodel dat Van der Krabben en Van Roozen (2003) van Buck Consultants International ontwikkelden in opdracht van Connekt.

5.2.1 Uitbreiding met ontmoetingsfunctie – Meijers

Meijers (2000) biedt een overzicht van knoop-plaatsmodellen tot op dat moment en voegt er vervolgens een derde dimensie aan toe: de ‘ontmoetingsfunctie’. Hij ziet deze waarde gedeeltelijk als een afgeleide van de knoop- en plaatswaarde en deels als een onafhankelijke variabele die is gerelateerd aan de mate van ‘stedelijkheid’ van de locatie. De complementariteit van het complex van activiteiten en functies is in grote mate verantwoordelijk voor deze ‘stedelijkheid’. Wat betreft knooppunten onderscheidt hij drie soorten complementariteit (Meijers 2000: 53-54; vergelijk ook Drewe 1998: 99-100):

- temporele complementariteit: het bij elkaar plaatsen van activiteiten en functies met een elkaar aanvullende temporele ordening;
- functionele complementariteit: het bij elkaar plaatsen van activiteiten en functies die functioneel complementair zijn;
- locationele complementariteit: afzonderlijke knooppunten zijn onderling complementair.

Meijers neemt beide delen van de ontmoetingsfunctie in Bertolini's knoop-plaatsmodel op. De afgeleide ontmoetingsfunctie is opgenomen als het product van de knoop- en de plaatswaarde, uitgedrukt in de zogenaamde Z-waarde. De onafhankelijke ontmoetingsfunctie maakt onderscheid tussen locaties die vooral gericht zijn op de knoopdimensie, of op de plaatsdimensie, ofwel op een combinatie van beide, de zogenaamde actieve locaties. Deze functie is gebaseerd op de verhouding tussen de aandelen van de knoop- en de plaatswaarde in het product van beide. De toevoeging van de ontmoetingsfunctie en enkele andere aanpassingen aan het knoop-plaatsmodel leveren uiteindelijk een zevental typen knooppunten op, zoals in figuur 5.3 te zien is. Deze knooppunten onderscheiden zich naar de mate van stedelijkheid en de aanwezigheid van knoop- en plaatsfunctie en hun onderlinge afstemming (Meijers 2000: 57-62).



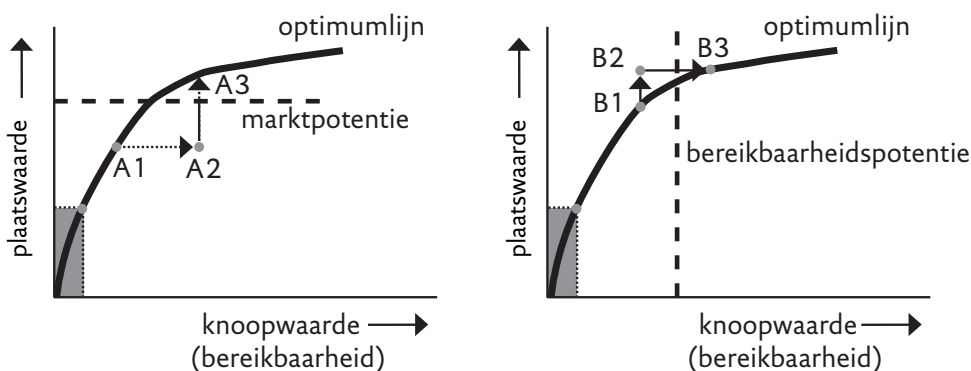
Figuur 5.3 Knoop-plaatsmodel met toevoeging van de ontmoetingsfunctie (Meijers 2000: 60).

De modeluitbreiding van Meijers is vooral van waarde voor de theorievorming door de nadruk die wordt gelegd op de ontmoetingsfunctie. Voor een concrete toepassing is het model door zijn complexiteit minder geschikt. Bij de specificatie van het knoop-plaatsmodel tot vastgoedmodel stond de praktische toepasbaarheid daarentegen voorop.

5.2.2 Specificatie tot vastgoedmodel – Van der Krabben en Van Rooden

De opzet van Van der Krabben en Van Rooden (2003) was het aanpassen van het knoop-plaatsmodel tot een model voor het voorspellen van het effect van een verbetering van de bereikbaarheid op de waarde van vastgoed, in dit geval kantoren. De knoopwaarde is gelijk aan de potentiële bereikbaarheid van de locatie, gebaseerd op het aantal niveaus van weginfrastructuur in de nabijheid, het aantal railverbindingen en de frequenties daarvan, en de afstand tot een luchthaven. De plaatswaarde is gelijk aan het product van de vastgoedwaarde, uitgedrukt in de markthuur gedeeld door het bruto aanvangsrendement (BAR), en het aanwezige en potentieel te realiseren vastgoedprogramma. De auteurs

veronderstellen een optimale afstemming tussen knoop- en plaatswaarde. Figuur 5.4 laat dit optimum zien als een parabolische lijn, omdat de invloed van een verbetering van de knoopwaarde op de plaatswaarde van een locatie naar verwachting minder zal zijn wanneer deze locatie reeds een hogere plaatswaarde kent. De figuur laat twee mogelijkheden zien om naar een optimum op een hoger niveau te komen. In het linker diagram hebben investeringen in infrastructuur geleid tot een hogere knoopwaarde van locatie A: A1 naar A2. Dit kan in potentie leiden tot een hogere plaatswaarde: A2 naar A3. De marktpotentie van locatie A op de vastgoedmarkt kan desalniettemin verhinderen dat het nieuwe optimum A3 wordt bereikt. In het rechter diagram hebben investeringen in vastgoed geleid tot een hogere plaatswaarde van locatie B: B1 naar B2. Dit kan in potentie leiden tot een hogere knoopwaarde: B2 naar B3. Ruimtelijke ordeningsbeleid en milieugrenzen kunnen echter verhinderen dat het nieuwe optimum B3 wordt bereikt.

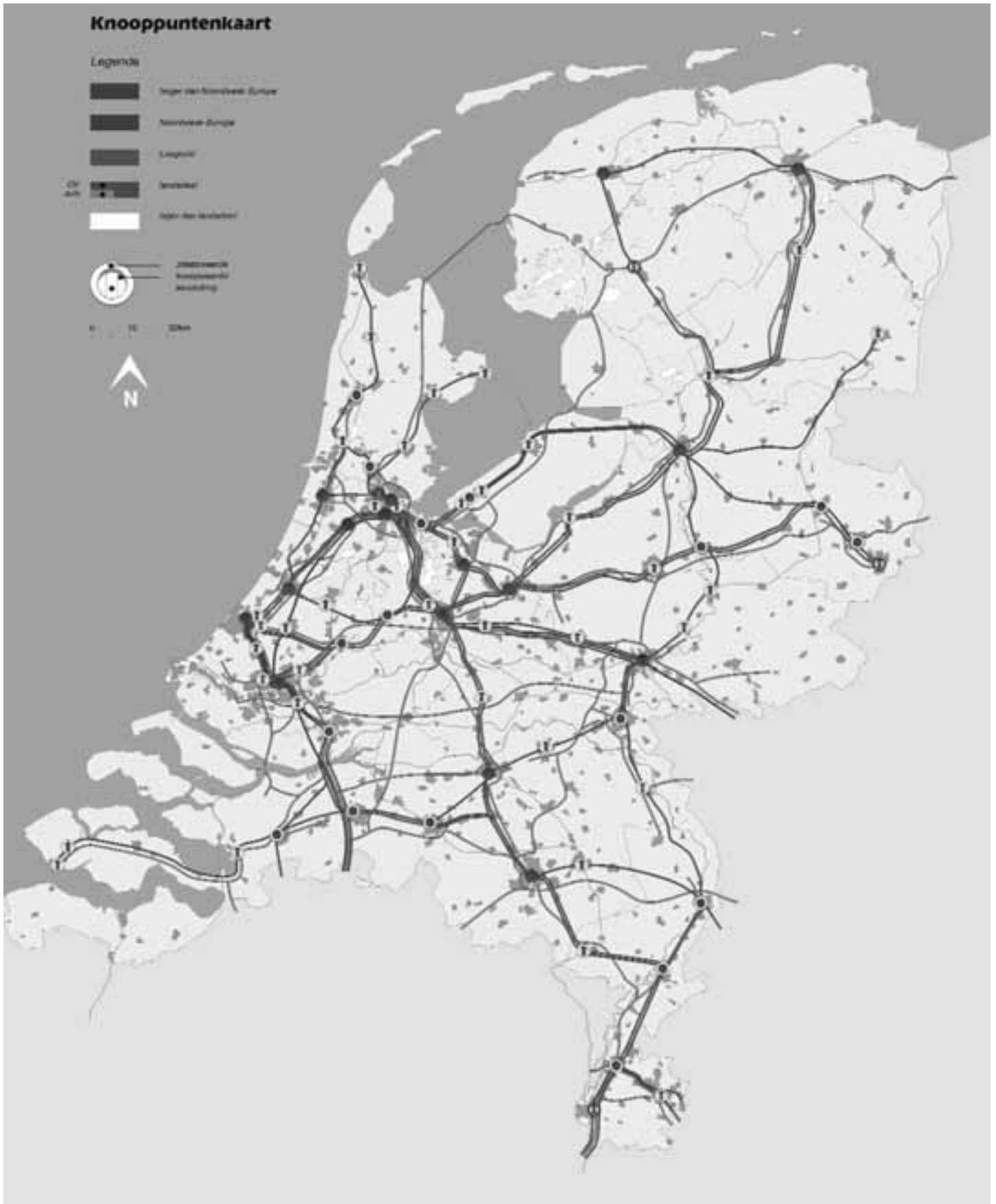


Figuur 5.4 Knoop-plaatsmodel geoperationaliseerd als vastgoedmodel (Van der Krabben en Van Rooden 2003: 17-19).

Beide modellen tonen aan dat het oorspronkelijke knoop-plaatsmodel vatbaar is voor uitbreiding en specificatie en daarmee kan functioneren in de verschillende bij de ontwikkeling van stationslocaties betrokken, disciplinegebonden discoursen. Meijers laat een toepassing van het model in het cultuur-sociologische discours zien, waarin de nadruk ligt op de locatie als *ontmoetingsplek*. Van der Krabben en Van Rooden brengen het model via hun toepassing naar de vastgoeddiscipline, waarin de stationslocatie vooral wordt gezien als een *stadscentrum*.

5.3 Knooppunttypologieën

De mogelijkheid om het knoop-plaatsmodel te gebruiken om grote aantallen knooppunten te categoriseren, sprak beleidsmakers bijzonder aan; het model kon worden gebruikt als een instrument dat helpt bij het prioriteren in beleid en investeringen. De ministeries van VROM en V&W gaven dan ook opdracht voor een reeks studies gericht op het ontwikkelen van een landelijke knooppunten-typologie. Ik bespreek een van deze studies, gevolgd door een voorbeeld van een typologie die voor NS is ontwikkeld voor het categoriseren van hun stations.



Figuur 5.5 Knooppuntenkaart van Nederland (Goudappel Coffeng 2000).

5.3.1 Knooppuntenkaart van Nederland – Goudappel Coffeng

In 2000 kreeg Goudappel Coffeng de opdracht om een nationale knooppuntenkaart te ontwikkelen met als doel het concept van vervoersknooppunten als stedelijke centra te verhelderen en een interdepartementale discussie te starten over het nut en de noodzaak van het concept (Goudappel Coffeng 2000). Op basis van een eerdere studie (VHP en Goudappel Coffeng 1999) werd de knoopwaarde vastgesteld op basis van het hoogste ruimtelijke schaalniveau waarop het vervoersnetwerk functioneert dat in het knooppunt wordt verknoopt, bijvoorbeeld het niveau Noordwest-Europa in het geval van een overstapmogelijkheid tussen hogesnelheidslijnen. Er werden zes ruimtelijke niveaus onderscheiden: Noordwest-Europa (straal 1000 kilometer), laagland (continentsdeel: 300 kilometer), interregionaal (landsdeel: 100 kilometer), regio (30 kilometer), agglomeratie (10 kilometer) en lokaal (3 kilometer). Deze ruimtelijke hiërarchie werd ook gebruikt voor het bepalen van de plaatswaarde: er werd een schatting gemaakt van het niveau waarop de op de locatie aanwezige functies functioneren, bijvoorbeeld het niveau Noordwest-Europa in het geval van een internationaal zakencentrum. Op basis van deze hiërarchie werden 92 knooppunten in Nederland ingedeeld naar knoop- en plaatswaarde. Dit leidde tot de knooppuntenkaart van figuur 5.5.

Deze door ruimtelijke hiërarchie gedreven, *top down*-benadering van classificeren, hoewel interessant, herbergt ook gevaren, als de beperkingen ervan niet worden begrepen. Ten eerste is het verleidelijk om de beschrijvende typologie normatief te hanteren, met als gevolg dat het streven wordt om voor iedere locatie de knoop- en plaatswaarde op eenzelfde schaalniveau te krijgen: is de knoopwaarde van interregionaal niveau, dan dient de plaatswaarde dat ook te zijn, en vice versa. De studie van Van der Krabben en Van Rooden (2003) toont nu juist aan dat er legitieme verklaringen zijn waarom knoop- en plaatswaarde niet van hetzelfde niveau zijn, zoals beperkingen vanuit de markt of de wet- en regelgeving. Ten tweede moet men zich goed realiseren dat het bij een dergelijke typologische inventarisatie gaat om een momentopname; het laat geen veranderingen zien, maar documenteert slechts de status quo op een bepaald tijdstip.

5.3.2 Stationstypologie – Van Hagen en De Bruyn

De stationstypologie van NS laat zien wat de kracht van een beschrijvende typologie kan zijn wanneer deze wordt ingezet om inzicht te verschaffen in langetermijnveranderingen ten behoeve van strategievorming. In het licht van de strategische Product-marktvisie 2010/2020 (NS Commercie 2001) was men op zoek naar een concernbrede stationstypologie. Tot dan toe gebruikten de toenmalige business units NS Reizigers, NS Vastgoed en NS Stations hun eigen classificaties, wat de communicatie en strategieontwikkeling voor het totale concern niet bevorderde. Een basis voor een generieke classificatie werd gevonden in de verschillen in micro- en macrobereikbaarheid van het station. De microbereikbaarheid werd gedefinieerd als de positie van het station ten opzichte van het stadscentrum, waarbij drie categorieën werden onderscheiden:

bedieningsstatus	plaats		
	<i>centrum</i>	<i>stadsrand</i>	<i>buiten</i>
<i>HST/IC, intercity, sprinter</i>	type 1 zeer groot station in centrum grote stad	—	—
<i>intercity, sprinter</i>	type 2 groot station in centrum middelgrote stad	type 3 voorstadstation met knooppuntfunctie	—
<i>sprinter</i>	type 4 station bij centrum kleine stad/dorp	type 5 voorstadstation zonder knooppuntfunctie	type 6 station in buitengebied bij kleine stad/dorp

centrum, stadsrand en buiten. De macrobereikbaarheid werd gebaseerd op de bedieningsstatus van het station, waarbij de categorieën hogesnelheidstrein/IC, intercity en sprinter werden onderscheiden. De combinatie van deze parameters leidt tot negen mogelijke stationstypen, waarvan er tot op heden zes relevant zijn in de Nederlandse context (Holland-Railconsult en NS Commercie 2001; Van Hagen en De Bruyn 2002). Figuur 5.6 laat de stationstypologie zien.

Alle stations van Nederland zijn op deze manier ingedeeld, waarbij gebruik is gemaakt van dertien criteria, die nagenoeg het hele spectrum dekken van variabelen die de business units gebruikten voor hun classificaties. Vervolgens werden de stations opnieuw ingedeeld, maar nu op basis van verwachtingen ten aanzien van de ontwikkeling van de micro- en macrobereikbaarheid voor het jaar 2010. De stationstypologie draagt bij aan overkoepelende strategieën voor de ontwikkeling van stationslocaties, waarbij voor locaties van het type 1 en 2 de nadruk ligt op vastgoedontwikkeling, voor type 4, 5 en 6 op investeren in parkeervoorzieningen en voor type 3 op een combinatie van beide strategieën (De Bruyn 2002; Van Hagen en De Bruyn 2002).

Figuur 5.6 NS-Stationstypologie (naar: Van Hagen en De Bruyn 2002: 1511-1514).

5.3.3 Overige knooppunttypologieën

Een belangrijk verschil tussen de knooppuntenkaart en de stationstypologie is dat de tweede niet louter uitgaat van een ordening op basis van ruimtelijke schaalniveaus, zoals in de vervoersplanologische benadering van de knooppuntenkaart, maar dat ook de ligging van de (stations)locatie in de stedelijke omgeving medebepalend is voor de categorisering. Door het toevoegen van dit criterium biedt de typologie meer inzicht in de ontwikkelingspotenties van de locatie. In beide andere typologieën die in opdracht van de ministeries van VROM en V&W zijn ontwikkeld in de studies *Knopen* (VHP en Goudappel Coffeng 1999; Van Leusden en Govers 1999) en *Knooppuntenmilieus versterken en benutten* (Tauw Financial Consultants en Boelema 2000), worden dan ook vergelijkbare criteria gebruikt, zoals 'stedelijk milieu' (VHP en Goudappel Coffeng 1999: 41-42), 'omgeving' en 'locatie' (Tauw Financial Consultants en Boelema 2000: 15).

Naast deze knooppunttypologieën die werden opgesteld in opdracht van het

rijk, is er nog een groot aantal andere typologieën ontwikkeld. Een van de eerste was de typologie van de Raad voor Verkeer en Waterstaat (1996), die sterk werd bepaald door vervoerscriteria. Ten behoeve van de introductie van het Vastgoedfonds Stationslocaties werd bij NS Vastgoed een viertal locatieprofielen van stations ontwikkeld (Peek 1999), waarbij de nadruk lag op het onderscheid in rendements- en risicoprofiel van vastgoedinvesteringen (zie ook Van Langeveld 2000). De typologie die is ontwikkeld in het kader van de *Leidraad categorisering van knooppunten* (CROW 2002), was gericht op het categoriseren van een specifieke groep knooppunten, namelijk transferia. In de gezamenlijke visie op stations *Station in balans* (2002) van de toenmalige taakorganisaties Railinfra-beheer, Railned (nu Prorail) en NS, werd een aan de stationstypologie verwante indeling van stations gebruikt, bestaande uit drie typen: ‘kathedralen in de stad’ (type 1), plusstations (type 2 en 3) en basisstations (type 4, 5 en 6).

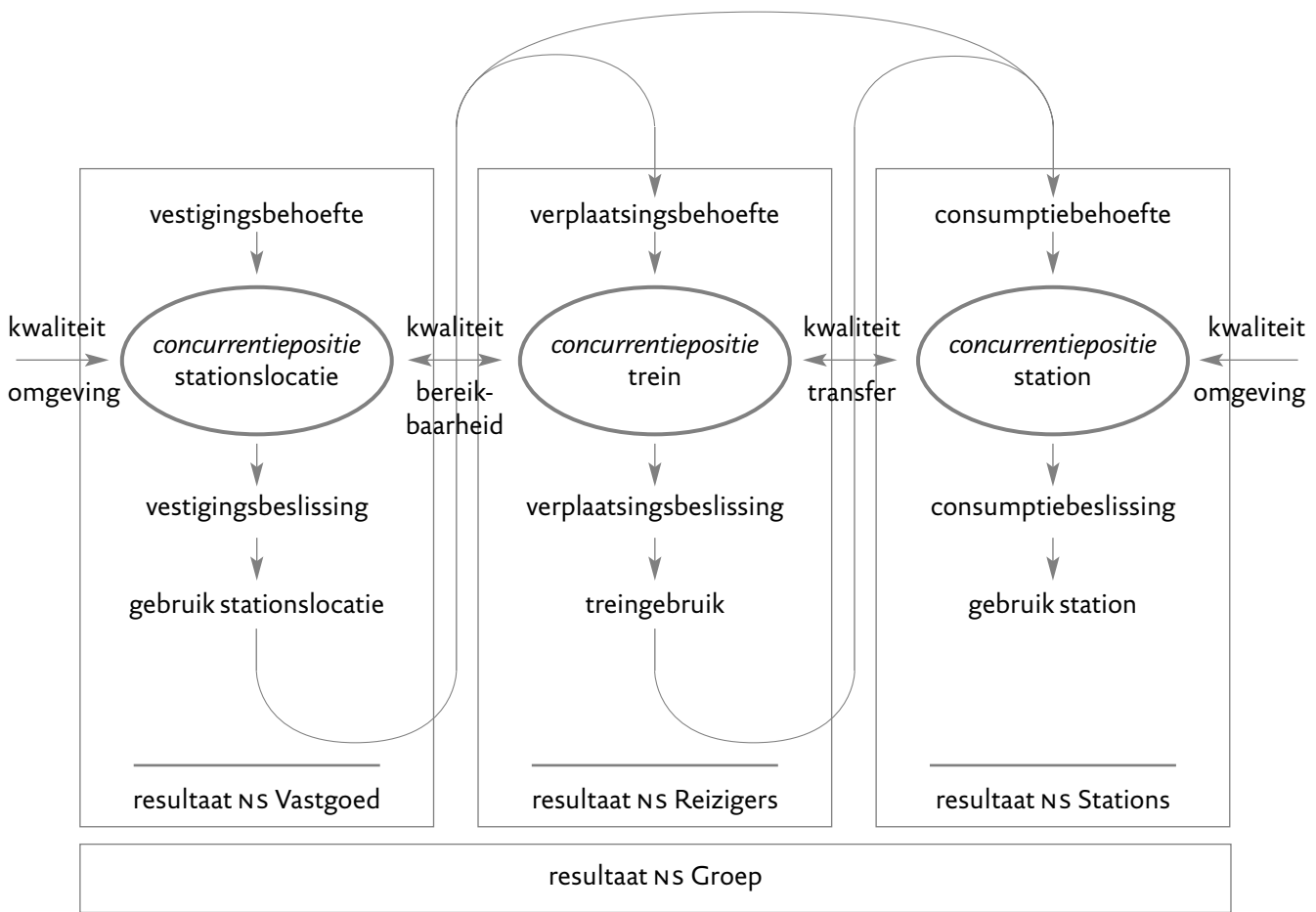
Zoals het knoop-plaatsmodel van Bertolini leidt tot een typologie van locaties op basis van de verhouding tussen knoop- en plaatswaarde, zo zijn ook de eerder besproken studies van Meijers (2000) en Van der Krabben en Van Rooden (2003) tot een typologie uitgewerkt. Als laatste zijn er nog de radardiagrammen. Dit zijn strikt genomen geen typologieën. Het zijn diagrammen waarin een aantal voor knooppunten onderscheidende grootheden op assen met een gemeenschappelijke oorsprong worden uitgezet. Radardiagrammen zijn voor de analyse van knooppunten ingezet door Holland Railconsult en Llewellyn-Davies (2000) in hun studie in het kader van het Europese Interreg II-project en One Architecture (2001) in hun onderzoek *Stedelijke centra Deltametropool*.

5.4 Conceptuele knooppuntmodellen

De laatste groep van knooppuntmodellen is niet gericht op het classificeren of vergelijken van locaties. Het zijn conceptuele modellen gericht op het blootleggen van verbanden tussen de verschillende kenmerken of kwaliteiten van een knooppuntlocatie. Deze relaties of mechanismen worden begripsmatig geduid zonder dat daar direct een cijfermatige uitwerking op volgt. Doel is de (her)-ontwikkeling van knooppunten te bevorderen door de complexiteit te reduceren en het denken en communiceren te stimuleren via ‘conceptuele reframing’. Drie modellen worden toegelicht: het Concernsynergiemodel (NS SLOT 1999; Peek 2000), het Zandlopermodel (Goudappel Coffeng 2001; Everaars 2001; Brand-van Tuijn, Fanoy en Schotanus 2001) en het Conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik (Van Uum 2000; VISTA, Maswan en Sputnik 2002).

5.4.1 Concernsynergiemodel – Peek

Het concernsynergiemodel is ontwikkeld om de synergiemogelijkheden tussen de voormalige business units van NS, NS Reizigers, NS Vastgoed en NS Stations te identificeren. Deze mogelijkheden bestaan enerzijds uit het wederzijds bijdragen aan het vergroten van het marktpotentieel en anderzijds uit het versterken van elkaars concurrentiepositie. Figuur 5.7 laat het model zien.



De markten waarop de drie bedrijfsonderdelen hun product aanbieden, zijn in het model naast elkaar geplaatst, van links naar rechts: de markt voor huisvesting, de markt voor vervoersdiensten en de markt voor consumptie. De vragers op de markten proberen hun behoeften te bevredigen, waarbij het aanbod van de NS-onderdelen wordt afgewogen tegen dat van concurrenten. De concurrentiepositie op de markt bepaalt daarmee het marktaandeel van het NS-onderdeel en daarmee zijn resultaat, en vervolgens het resultaat van de NS Groep als geheel.

De lussen laten zien dat het gebruik (gerealiseerde vraag) van het product van het ene bedrijfsonderdeel een relatie heeft met de vraag naar het product van het andere onderdeel. Vastgoedontwikkeling door NS Vastgoed rondom een station zal bijvoorbeeld leiden tot een verhoogde vraag naar vervoer en consumptie op de betreffende stationslocatie en aldus bijdragen aan het marktpotentieel van de andere bedrijfsonderdelen. De horizontale pijlen laten de drie manieren zien waarop de units elkaars concurrentiepositie kunnen versterken. De kwaliteit van het product van een van de bedrijfsonderdelen heeft invloed op de totale kwaliteit van de stationslocatie. De concurrentiepositie van vastgoed op een stationslocatie wordt beïnvloed door de bereikbaarheid, terwijl het bedrijfsonderdeel dat de vervoersdiensten levert deze bereikbaarheid in het bijzonder kan beïnvloeden. De kwaliteit van de transfer en die van de omgeving spelen een vergelijkbare intermediaire rol tussen de bedrijfseenheden (Peek 2000: 9-11; NS SLOT 1999: tab 16, 11-16).

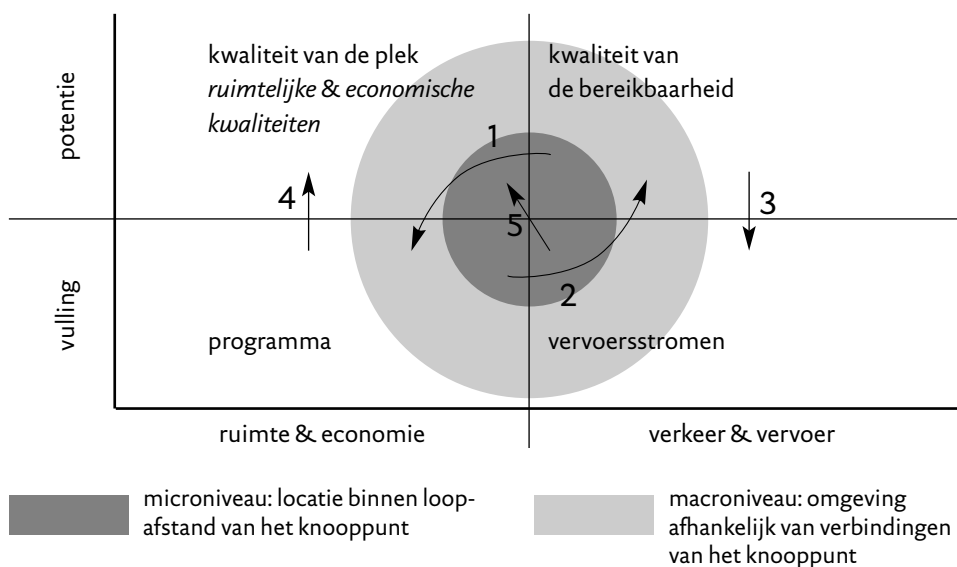
Figuur 5.7 Concernsynergiemodel (NS SLOT 1999: tab 16, 13).

5.4.2 Zandlopermodel – Brand-van Tuijn

Het zandlopermodel vindt zijn oorsprong in een opdracht voor NS (Goudappel Coffeng 2001) en is verder ontwikkeld door Everaars (2001). Figuur 5.8 toont het model. Op de horizontale as wordt een onderscheid gemaakt tussen knoop- (verkeer en vervoer) en plaatskenmerken (ruimte en economie), terwijl op de verticale as het potentieel van de locatie, uitgedrukt in 'kwaliteit van de plek' en 'kwaliteit van de bereikbaarheid', en de vulling of het gebruik van de locatie, uitgedrukt in 'programma' en 'vervoersstromen', worden onderscheiden. Vervolgens is een onderscheid gemaakt tussen het microniveau – de locatie binnen loopafstand van het vervoersknooppunt – en het macroniveau – de omgeving –, dat qua omvang afhankelijk is van de verbindingen van het knooppunt.

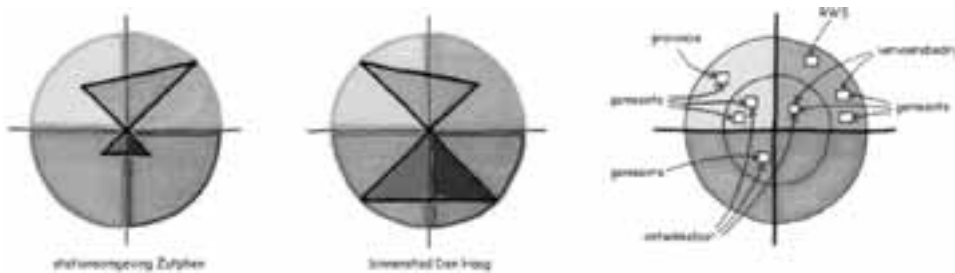
De essentie van het model is het inzicht dat er geen directe relatie is tussen het 'programma' en de 'kwaliteit van de bereikbaarheid', zoals door het originele knoop-plaatsmodel zou kunnen worden gesuggereerd. Deze kwaliteiten van de locatie zijn slechts indirect met elkaar verbonden via de 'kwaliteit van de plek' en 'vervoersstromen'. Brand-van Tuijn, Fanoy en Schotanus (2001: 1384-1385) beschrijven vijf relaties tussen de vier kwaliteiten van de locatie, die terug te voeren zijn op de basismechanismen van ruimtegebruik-transportmodellen, dynamische verkeersmodellen en de wederkerigheid tussen functiemix en de kwaliteit van de locatie zoals we deze kennen bij locatieontwikkeling:

1. Een betere bereikbaarheid zorgt ervoor dat meer potentiële klanten binnen bereik komen van de locatie, waardoor de locatie aantrekkelijk wordt voor vestiging.
2. De vestiging van functies trekt vervoersstromen aan, waardoor er congestie kan optreden en de bereikbaarheid verslechtert.
3. Een goede bereikbaarheid zorgt voor vervoersstromen; aanbod creëert vraag.
4. Hoge grondprijzen, kwaliteit van de bebouwing en faciliteiten zorgen voor een aantrekkelijke locatie.
5. Grote loopstromen maken een locatie aantrekkelijk voor winkeliers, maar grote autostromen beïnvloeden het leefklimaat eerder negatief.



Figuur 5.8 Zandlopermodel (naar Brand-van Tuijn, Fanoy en Schotanus 2001: 1384).

De auteurs (2001: 1387-1388) zien drie toepassingen van het zandlopermodel. Ten eerste helpt het bij de vergelijking van locaties en de identificatie van de potenties ervan. Dit wordt geïllustreerd door de twee linker diagrammen van figuur 5.9. Twee locaties, de stationsomgeving van Zutphen en de binnenstad van Den Haag, worden vergeleken ten aanzien van de kwaliteiten van de kwadranten van het zandlopermodel. Het is deze applicatie waaraan het model zijn naam ontleent. Ten tweede kan het model nuttig zijn bij het maken van een actorenanalyse. Partijen die bij de (her)ontwikkeling van een knooppunt betrokken zijn, worden hierbij op basis van hun bevoegdheden, middelen en belangen in het model geplaatst, zoals te zien is in het rechter diagram van figuur 5.9. Op deze manier worden partijen niet alleen via hun rol in het (her)ontwikkelingsproces met elkaar in verband gebracht, maar ook via de inhoudelijke mechanismen achter het model. Ten derde kan het model fungeren als een gezamenlijk denkraam dat de onderlinge communicatie kan faciliteren.

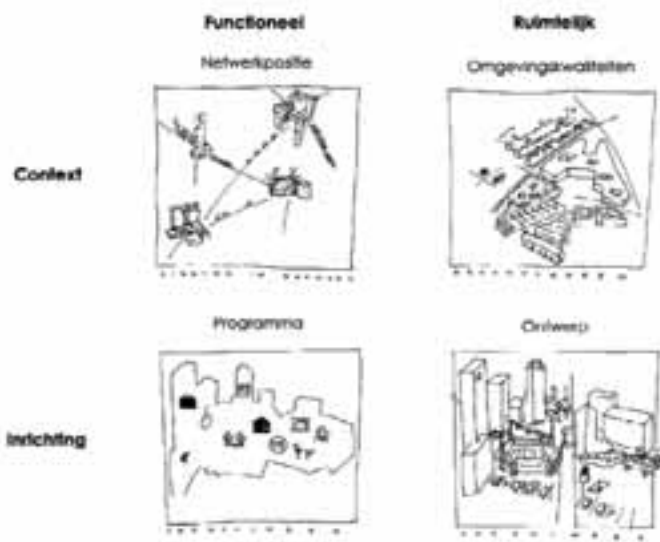


Figuur 5.9 Vergelijken van locaties (links) en actorenanalyse (rechts) met behulp van het zandlopermodel (Twijjnstra Gudde 2003: 46-47).

5.4.3 Conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik – Van Uum

In de startnotitie van de door Habiform en Connekt geïnitieerde Community of Practice Regionale Knooppunten presenteert Van Uum (2000) een conceptueel kader voor meervoudig ruimtegebruik op knooppunten, zoals in figuur 5.10 te zien is. Hij maakt gebruik van het onderscheid tussen enerzijds de context en de inrichting van het knooppunt en anderzijds de functionele en ruimtelijke componenten. De context bepaalt de potentie van de locatie en bestaat uit een functionele component, uitgedrukt in de netwerkpositie, en een ruimtelijke component, uitgedrukt in de omgevingskwaliteit en mogelijke beperkingen voor de ontwikkeling. De netwerkpositie wordt bepaald door het bereikbaarheidsprofiel van het knooppunt en door de ruimtelijk-economische positie van de locatie op bijvoorbeeld de woning- en de arbeidsmarkt.

Van Uum formuleert de ontwikkelopgave als het inrichten van de locatie, zodanig dat de potentie van de context van de locatie wordt benut door de uitwerking van programma en ontwerp. Samenhang is hierbij cruciaal. Door het mengen van functies met een eigen intensiteit van activiteiten kan de potentie worden benut. Het ontwerp dient samenhang tussen de diverse onderdelen te creëren, waarbij de nadruk ligt op de integratie van de vaak grootschalige infrastructuur in de stedelijke omgeving, het vorm geven aan 'identiteit' en 'stedelijkheid' en het creëren van openbare ruimte met voldoende verblijfskwaliteit.



Figuur 5.10 Conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik op knooppunten (Van Uum 2000: 6; VISTA, Maxwan en Sputnik 2002: 21).

Het conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik gaat niet, zoals het zandlopermodel, uit van een onderscheid tussen knoop- en plaatskenmerken van de locatie, maar benadrukt dat in ieder van de kwadranten moet worden gezocht naar samenhang tussen deze kenmerken. Daarmee vat Van Uum meervoudig ruimtegebruik op knooppunten in eerste instantie op als een ontwerpopgave, terwijl de meeste andere modellen eerder een beschrijvende of verklarende insteek kennen.

5.4.4 Overige conceptuele knooppuntmodellen

Niet alleen heeft het knoop-plaatsmodel de drie beschreven modellen tot gevolg gehad, het heeft ook geleid tot meerdere interpretaties, die eveneens gericht waren op het blootleggen van de mechanismen achter knooppuntontwikkeling. In opdracht van Connekt en NS werd het netwerkmodel (Terp Advies en DHV Management Consultants 2000) ontwikkeld. In de studie worden lijninfrastructuur en stationslocaties beschouwd als één netwerk 'om onderlinge concurrentie tussen gemeenten op vastgoedgebied tegen te gaan en gebalanceerd reizigersvervoer te stimuleren. Deze netwerkbenadering kan daarmee leiden tot concentraties van specialistische functies op specifieke knopen in het netwerk en tot een gedifferentieerd aanbod van functies op de andere locaties' (ibidem: 25). Het model laat zien dat *samenhang* op de locatie zelf niet genoeg is om *meerwaarde* in het netwerk te creëren. Het gaat om het samenspel tussen de bereikbaarheid, omgevingskwaliteit en potentie van de locatie en netwerkvariabelen als mobiliteit, markt en de leefbaarheid van de locatie.

Volgens de deelnemers aan de *Community of Knowledge Knooppunten* (Twinjstra Gudde 2003), een door Connekt geïnitieerd expertisenetwerk, is de aanleiding voor de ontwikkeling van een knooppunt een gebrek aan *samenhang* tussen vraag en aanbod van vervoer en vastgoed. Vervolgens constateert men dat knooppunten op de verschillende vervoers- en vastgoedgerelateerde markten met elkaar concurreren. Wanneer er weinig concurrentie is, hebben knooppunten een monopoliepositie. In het geval van grote concurrentie zullen de

knooppunten zich specialiseren via een specifieke functiemix en ontstaat een stedelijk netwerk met een differentiatie van knooppunten. De deelnemers zien een tendens naar differentiatie, wat leidt tot de vraag hoe men op netwerkniveau tot *samenhang* tussen de knooppunten kan komen, zodat sprake is van complementariteit of onderlinge *meerwaarde*.

Wat deze interpretaties van de andere uitwerkingen van het knoop-plaatsmodel onderscheidt is, behalve een nadruk op de (markt)mechanismen achter knooppuntontwikkeling, de aandacht voor de actoren in het proces van (her)ontwikkeling. In het concernsynergiemodel vormen de actoren via de business-unitstructuur de basis van het model en worden onderlinge relaties via marktmechanismen geduid. In het zandlopermodel zijn de (markt)mechanismen van vervoer en ruimtegebruik de basis en worden de actoren hierin ingevoegd. Ook in het conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik en de overige interpretaties van het knoop-plaatsmodel wordt de nadruk gelegd op de centrale rol die markten spelen bij de interactie tussen actoren.

5.5 Toepassingscontext

De wijze waarop knooppunten zijn gemodelleerd hangt samen met de context waarin de modellen zijn ontwikkeld en worden toegepast. De relatie tussen model en context leidt tot twee observaties. Ten eerste verschillen de modellen nogal in de wijze waarop de knoop- en plaatswaarden zijn geoperationaliseerd, hoewel in alle modellen wordt uitgegaan van synergie tussen knoop- en plaatswaarde. De wijze van operationaliseren blijkt sterk afhankelijk van het perspectief dat is gekozen. Deze perspectieven zijn terug te voeren op de disciplinegebonden discoursen die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven. Ten tweede kan er een patroon in de ontwikkeling van de knoop-plaatsmodellen worden ontdekt. Het doel van de modellen ontwikkelde zich van louter beschrijven naar het faciliteren van het (her)ontwikkelingsproces in de praktijk. Dit betekende ook een verschuiving van het wetenschappelijke perspectief.

5.5.1 Disciplinegebonden discoursen bepalen operationalisering knoop- en plaatswaarde

De besproken knoop-plaatsmodellen verschillen in de wijze waarop knoop- en plaatswaarde zijn geoperationaliseerd. In bijna alle gevallen wordt de knoopwaarde bepaald door de potentiële bereikbaarheid van de locatie, met gebruikmaking van variabelen die de kwantiteit en kwaliteit van de aanwezige verbindingen uitdrukken. Variabelen die het feitelijke gebruik van een knooppunt uitdrukken, zoals het aantal in- en uitstappers, komen we maar weinig tegen; alleen in de NS Stationstypologie worden deze gehanteerd. Bij de operationalisering van de knoopwaarde wordt nagenoeg altijd gebruikgemaakt van een bepaalde ruimtelijke hiërarchie, aan de hand waarvan wordt aangegeven op welk niveau het netwerk van verbindingen functioneert. Het perspectief van

knooppunt als verbindingsschakel is leidend bij de operationalisatie van de knoopwaarde.

De operationalisatie van de plaatswaarde is niet zo eenduidig. In sommige modellen wordt gebruikgemaakt van variabelen die het feitelijke gebruik weergeven, zoals het aantal arbeidsplaatsen en inwoners binnen een bepaalde afstand van het knooppunt. In andere modellen wordt een inschatting gemaakt van het ruimtelijke schaalniveau waarop functies rondom het knooppunt functioneren, zoals in het geval van de knooppuntenkaart (Goudappel Coffeng 2000). In het vastgoedmodel (Van der Krabben en Van Rooden 2003) wordt op basis van het aantal vierkante meters en het huurniveau eveneens gezocht naar een bepaalde hiërarchie. Weer andere typologieën maken gebruik van variabelen die de relatieve ruimtelijke positie van de locatie duiden, zoals de mate van ‘stedelijk milieu’ en de ‘ligging’ ten opzichte van het stadscentrum, als een soort maat voor de plaatswaarde. Het perspectief van het knooppunt als *stadscentrum* is leidend bij de operationalisatie van de plaatswaarde. Alleen in de uitwerking van het knoop-plaatsmodel van Meijers wordt ook nadrukkelijk vanuit het perspectief van het knooppunt als *ontmoetingsplek* gekeken.

Het verschil in de mate van eenduidigheid van de operationalisatie tussen de knoop- en plaatswaarde heeft waarschijnlijk te maken met het verschil in organisatie tussen het transportsysteem en het systeem van ruimtegebruik. De transportsector kent een *top down* hiërarchische en aanbodgestuurde structuur. Nationaal vervoersbeleid wordt op lagere schaalniveaus geïmplementeerd. Hiermee ligt een hiërarchische orde als basis voor de operationalisatie van de knoopwaarde voor de hand. Het systeem van ruimtegebruik kent daarentegen een *bottom up*-structuur. Ondanks vele regels hebben vastgoedmarkten een organischer en dynamischer karakter dan transportmarkten. Er is, anders gezegd, een directere relatie tussen het gebruik van ruimte en de prijs die hiervoor wordt betaald. Dit resulteert in meer vraaggestuurde markten en een minder eenduidige hiërarchie.

Actoren die hun achtergrond hebben in de transportsector, zoeken dan ook eerder naar een hiërarchische ordening van zowel knoop- als plaatswaarde en hebben minder oog voor de soms zeer lokale marktafhankelijke vastgoedaspecten. Zij zien een knooppunt allereerst als *verbindingsschakel* in vervoersnetwerken. Dit leidt tot een andere operationalisering van de plaatswaarde dan wanneer het perspectief van een knooppunt als *stadscentrum* wordt gehanteerd. Als voorbeeld dienen de typologieën die in het kader van de ontwikkeling van de *Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening* zijn ontwikkeld. In de knooppuntenkaart (Goudappel Coffeng 2000), die in opdracht van het ministerie van v&w is ontwikkeld, worden zowel knoop- als plaatswaarde afgemeten aan een ruimtelijke hiërarchie, met schalen aflopend van duizend tot drie kilometer. In de twee typologieën waarvoor het ministerie van VROM opdracht gaf, wordt de plaatswaarde geoperationaliseerd via variabelen die niet corresponderen met de ruimtelijke hiërarchie die wordt gebruikt voor de knoopwaarde, maar die de locatie van het knooppunt typeren, zoals ‘stedelijk milieu’ (VHP en Goudappel Coffeng 1999: 41-42), ‘omgeving’ en ‘locatie’ (Tauw Financial Consultants en Boelema

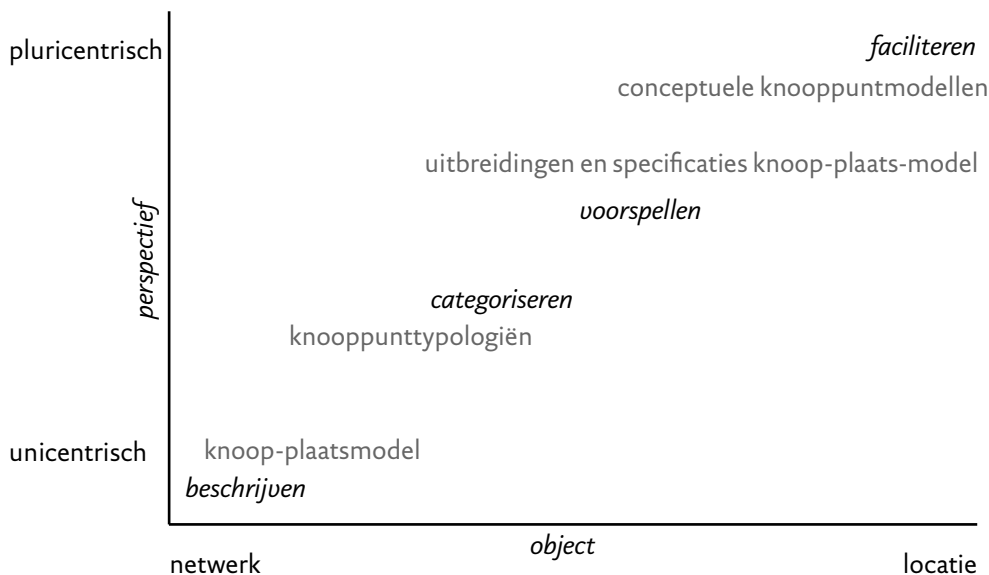
2000: 15). Het ministerie van v&w kijkt naar knooppunten als *verbindings-schakel*, terwijl het ministerie van vrom ze beschouwt als *stadscentrum*.

De wijze van operationalisatie van knoop- en plaatswaarde is dus actorafhankelijk. Het disciplinegebonden discours waarin de actor zich bevindt, bepaalt zijn perspectief op de mogelijke knoop-plaatsinteracties en de achterliggende mechanismen. In het locatiesynergiemodel zal daar rekening mee worden gehouden.

5.5.2 Van beschrijvende naar faciliterende modellen

Er is in de ontwikkeling van knooppuntmodellen een verschuiving te zien van Bertolini's heuristische conceptualisatie, die in eerste instantie werd gebruikt om verzamelingen van knooppunten te analyseren, naar typologieën die tot doel hadden om knooppunten op basis van hun marktpotentie te categoriseren en in sommige gevallen inzicht te verkrijgen in toekomstige situaties. Parallel hieraan vond een andere ontwikkeling plaats, waarbij het model werd geherinterpreteerd om te dienen als hulpmiddel in herontwikkelingsprocessen in de praktijk. Het doel is niet zozeer het beschrijven van de huidige of toekomstige situatie, maar het faciliteren van het proces om tot een nieuwe en door de betrokken actoren gewenste situatie te komen. De praktische oriëntatie van de modellen verschoof van het bijdragen aan een samenhangend beleid voor een heel netwerk aan knooppuntlocaties naar het bijdragen aan de samenhang tussen knoop- en plaatskenmerken op één bepaalde locatie.

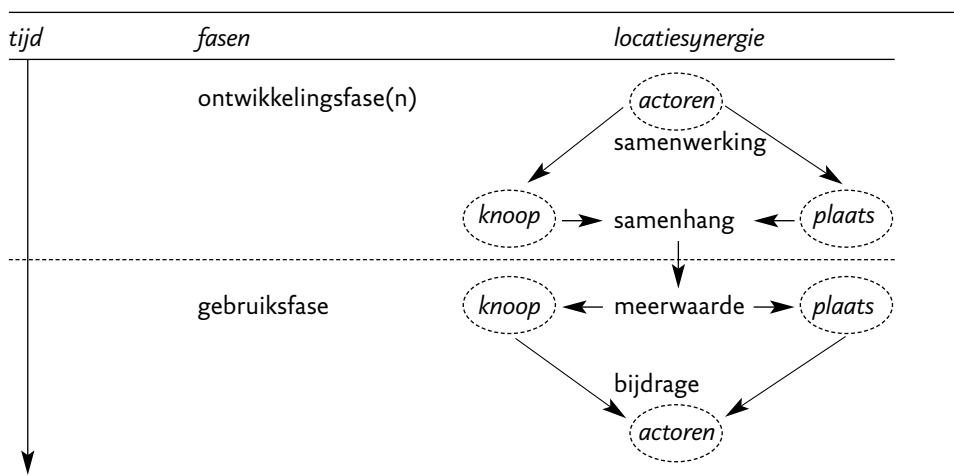
Figuur 5.11 geeft het ontwikkelingspad van knooppuntmodellen in het afgelopen decennium weer: van voornamelijk beschrijvend via categoriserend en voorspellend naar faciliterend. Deze verschuiving is gepaard gegaan met een verandering van het object en het wetenschappelijke perspectief. Het model



Figuur 5.11 Ontwikkelingspad van knooppuntmodellen (Peek, Bertolini en De Jonge 2006).

begon als een concept dat empirisch is gevalideerd op netwerken van knooppunten, zoals de noord- en zuidvleugel van de Randstad. Vervolgens worden via de typologieën bepaalde groepen knooppunten, bijvoorbeeld stationslocaties, gecategoriseerd op basis van een beperkt aantal criteria, waarbij zowel het vaststellen van de groep knooppunten als de criteria sterk afhangen van de betrokken actoren. Voorspellen vraagt om inzicht in de werking van transport- en ruimtelijke markten, wat het perspectief vergroot en het object ruimtelijk verder afbakt tot knooppunten binnen één regio, omdat de koppeling tussen beide markten het best op dit ruimtelijke schaalniveau kan worden gevonden. Het faciliteren ten slotte is gericht op de daadwerkelijke (her)ontwikkeling van één bepaalde locatie, waarbij alle perspectieven van de betrokken actoren moeten worden meegenomen.

De verschuiving van het perspectief kan in de termen van Teisman (1992: 32-33) worden geduïd als van 'unicentrisch' naar 'pluricentrisch'. Het oorspronkelijke knoop-plaatsmodel was ontwikkeld vanuit een positivistisch waarde-vrij standpunt dat correspondeert met het unicentrische perspectief, waarin doelen bijdragen aan de maatschappij als geheel en kunnen worden gerealiseerd via hiërarchische processen. De context van de latere modeluitwerkingen is minder waarde-vrij. Zo wordt de prioriteit van criteria bij het opstellen van de typologieën nadrukkelijk door het disciplinegebonden perspectief van de betrokken actoren bepaald. En het faciliteren van het (her)ontwikkelingsproces van een bepaalde locatie vraagt om een constructivistisch perspectief, waarin rekening wordt gehouden met de zienswijzen van alle betrokken actoren. Dit correspondeert met het pluricentrische perspectief, waarin het verweven van de doelen van de betrokken actoren tot een gemeenschappelijk doel centraal staat en dat moet leiden tot de realisatie van dat doel. Knooppuntmodellen kunnen hieraan bijdragen door inzicht te verschaffen in de inhoudelijke complexiteit van de opgave en tegelijkertijd open te staan voor de verschillende perspectieven die de betrokken actoren hebben op het probleem en de mogelijke oplossingen ervan. De interpretaties van het concernsynergiemodel, het zandlopermodel en het conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik zijn alledrie gericht op het facili-



Figuur 5.12 Aangepast onderzoeksraamwerk locatiesynergie (2).

teren van het proces, hoewel niet precies duidelijk is hoe de modellen in het proces moeten worden ingezet om de doelen te helpen convergeren.

De ontwikkeling van de knooppuntmodellen geeft ons de actuele uitdaging aan. Afgezien van een inhoudelijke oriëntatie op de meerwaarde van knoop- en plaatskenmerken van de stationslocatie, dient een volgende generatie modellen vooral gericht te zijn op de synergie tussen bij de (her)ontwikkeling betrokken actoren. De uitdaging ligt in het ontwikkelen van een model dat helpt bij het tot stand brengen van samenwerking tussen deze actoren, opdat stationslocaties zo worden (her)ontwikkeld dat er meerwaarde kan ontstaan.

Dit vraagt om een uitbreiding van het onderzoeksraamwerk met actoren, zoals in figuur 5.12 te zien is. In navolging van Cornelissen en Groenendijk (1999: 64-66) kan een stationslocatie worden opgevat als een 'knoop' in vervoersnetwerken, een 'plaats' in stedelijke netwerken en een ruimtelijke bundeling van 'actoren' met diverse (tegenstrijdige) belangen.

Het locatiesynergiemodel moet helpen bij het opsporen van synergiemogelijkheden, door inzicht te bieden in de mogelijke meerwaarde van de interactie tussen de knoop- en plaatskenmerken van de stationslocatie. Tevens is het van belang dat het locatiesynergiemodel openstaat voor alle mogelijke perspectieven van actoren en niet bij voorbaat één bepaald perspectief oplegt. Dit kan door niet uit te gaan van één bepaalde operationalisering van de knoop- en plaatswaarde, maar gebruik te maken van 'bindende' begrippen die aansluiten op elk van de disciplinegebonden denkwerelden van de betrokken actoren. Anders zal het locatiesynergiemodel niet kunnen bijdragen aan het vervlechten van de individuele doelen van partijen tot een gedeeld doel, waaraan gezamenlijk kan worden gewerkt.

5.6 Samenvatting en conclusie

De introductie van het concept knooppunt in het Nederlandse ruimtelijke-orde-ningsbeleid en het verkeers- en vervoersbeleid heeft geleid tot een stroom van knooppuntmodellen. De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: hoe worden knooppunten gemodelleerd en welke inzichten levert dat op voor locatiesynergie? Voor het beantwoorden van deze vraag heb ik een overzicht gemaakt van de knooppuntmodellen uit de periode 1995 tot 2003 en maak ik gebruik van de beschouwing over knooppunten van hoofdstuk 4.

Het antwoord op het eerste deel van de onderzoeksvraag – hoe worden knooppunten gemodelleerd? – luidt als volgt. Knooppunten worden gemodelleerd vanuit de grondgedachte dat er een evenwichtsrelatie is tussen de knoop- en plaatswaarde van een knooppunt (1). De operationalisering van deze waarden is afhankelijk is van het overheersende disciplinegebonden discours (2). De functie van knooppuntmodellen is in de loop van de jaren verschoven van beschrijvend naar categoriserend, voorspellend en faciliterend (3). Ik licht dit antwoord toe.

Allereerst zijn knooppuntmodellen gebaseerd op de grondgedachte dat er een evenwichtsrelatie is tussen de knoopwaarde uitgedrukt in de bereikbaarheid van de locatie, en de plaatswaarde uitgedrukt in de intensiviteit en diversiteit van activiteiten op de locatie. Het knoop-plaatsmodel van Bertolini is het eerste model dat op deze gedachte is gebaseerd. Het model biedt de mogelijkheid om locaties te vergelijken op hun knoop- en plaatswaarde en in te delen naar de mate waarin deze waarden met elkaar in evenwicht zijn.

Ten tweede worden in de modellen die in navolging van Bertolini's knoop-plaatsmodel zijn ontwikkeld, de knoop- en plaatswaarde op verschillende wijze geoperationaliseerd. In het oorspronkelijke knoop-plaatsmodel worden knoop- en plaatswaarde gemeten in functionele termen, zoals multimodale bereikbaarheid en het aantal activiteitenplaatsen. Later ontstaan er knooppunttypologieën waarin de knoop- en plaatswaarde in ruimtelijke termen worden uitgedrukt, zoals het ruimtelijke schaalniveau van de vervoersnetwerken, de mate van stedelijkheid van de omgeving en de positie van de locatie ten opzichte van het stadscentrum. Er zijn modellen die gebruikmaken van cijfers aangaande het feitelijke gebruik van de locatie, zoals aantallen in- en uitstappers, werknemers en inwoners, en modellen die gebruikmaken van potentiële maten voor de knoop- en plaatswaarde, zoals de ligging in de stad. Welke wijze van operationaliseren wordt gekozen hangt nauw samen met het disciplinegebonden perspectief van waaruit wordt gedacht. De meeste modellen zijn ontwikkeld vanuit het perspectief van een knooppunt als *verbindingsschakel*, en dit leidt tot een operationalisering van de knoopwaarde in potentiële ruimtelijke termen en van de plaatswaarde in feitelijke functionele termen of, wanneer gecombineerd met het perspectief van het *stedelijk centrum*, in potentiële ruimtelijke termen. Slechts een enkele keer geven de modellen blijk van een optiek van het knooppunt als *ontmoetingsplek* (zoals de Uitbreiding met ontmoetingsfunctie) of als *Overstap-machine* (zoals het zandlopermodel).

Ten derde is er een verschuiving in de toepassing van de knooppuntmodellen in de tijd. De eerste knoop-plaatsmodellen waren gericht op het beschrijven van verzamelingen van knooppunten op basis van hun knoop- en plaatswaarde. Vervolgens ging men het knoop-plaatsmodel inzetten voor het categoriseren van knooppunten via knooppunttypologieën. Ook werden knooppuntmodellen gebruikt om de gevolgen van toekomstige veranderingen in de knoop- of plaatswaarde te voorspellen. De laatste ontwikkeling is die van de conceptuele modellen, die niet meer zijn gericht op het analyseren van huidige of toekomstige situaties van verzamelingen knooppunten, maar op het faciliteren van de herontwikkeling van een specifieke locatie. Deze verandering van de functie van de modellen heeft, naast de verschuiving van object van netwerk naar locatie, een verschuiving van het wetenschappelijke perspectief van unicentrisch naar pluricentrisch of pluralistisch tot gevolg gehad. Om het herontwikkelingsproces van een specifiek knooppunt te kunnen faciliteren moet het model kunnen omgaan met de verschillende disciplinegebonden perspectieven van de betrokken actoren. Voor de ontwikkeling van een locatiesynergiemodel dat de samenwerking tussen betrokken actoren wil bevorderen, is het essentieel dat het open-

staat voor alle mogelijke perspectieven van actoren en niet bij voorbaat van een bepaald perspectief uitgaat.

Het antwoord op het tweede deel van de onderzoeksvraag – welke inzichten leveren de knooppuntmodellen op voor locatiesynergie? – luidt als volgt. De knoop-plaatsmodellen leren dat er synergiemogelijkheden zijn wanneer de bereikbaarheid van een locatie niet in balans is met de diversiteit en de intensiteit van het gebruik (1). De knooppunttypologieën leren dat knooppunten op basis van ruimtelijke kenmerken naar synergiemogelijkheden kunnen worden ingedeeld (2). De conceptuele modellen leren dat marktmechanismen de basis zijn voor de wisselwerking tussen *knoop*, *plaats*, *netwerk* en *locatie* die tot synergie kan leiden (3). Ik licht dit antwoord toe.

Ten eerste zijn de knooppuntmodellen gebaseerd op het uitgangspunt dat *knoop* en *plaats* in een evenwichtssituatie het meest van elkaar profiteren. Knooppunten kunnen worden getypeerd naar de mate van evenwicht tussen knoop- en plaatswaarde, uitgedrukt in functionele termen, waarbij een hogere knoopwaarde condities schept voor een ontwikkeling van de plaatswaarde, en vice versa. Het knoop-plaatsmodel verklaart echter niet de achterliggende mechanismen. Uit de uitwerking van het model als vastgoedmodel blijkt dat het verschil in knoopwaarde niet in staat is het verschil in plaatswaarde, uitgedrukt in vastgoedwaarde, te verklaren. Blijkbaar spelen meer factoren een rol, die worden geduid als (vastgoed)marktpotentie.

Ten tweede laten de knooppunttypologieën zien dat het evenwicht tussen knoop- en plaatswaarde niet alleen in functionele, maar ook in ruimtelijke termen kan worden uitgedrukt. Een aansluiting op een vervoerssysteem met een internationaal bereik correspondeert bijvoorbeeld met een internationaal vestigingsmilieu. Omdat deze potentie in de praktijk lang niet altijd wordt ingelost, worden verklarende variabelen als de ligging in de stad aan de typologieën toegevoegd. Maar dit levert nog geen inzicht op in de achterliggende mechanismen.

Ten derde zijn er de conceptuele knooppuntmodellen, die juist wel gericht zijn op de achterliggende mechanismen van de relatie tussen knoop en plaats. Het simpelweg gelijkschakelen van ruimtelijke schaalniveaus van knoop- en plaatswaarde heeft dan wel invloed op de potentie van de locatie, maar leidt nog niet tot een daadwerkelijke benutting ervan. De verklaring voor het al dan niet benutten van de potentie ligt in de werking van ruimtelijke en transportmarkten. In het concernsynergiemodel wordt de interactie van deze markten vanuit de optiek van een bedrijf gezien. In het zandlopermodel wordt het gebruikersperspectief gehanteerd om te laten zien dat de relatie tussen knoop en plaats, zoals in het knoop-plaatsmodel geoperationaliseerd in bereikbaarheid en intensiteit en diversiteit van activiteiten, altijd loopt via de kwaliteit van de plek en via vervoersstromen. Dit maakt duidelijk dat we ons bij het modelleren van locatiesynergie niet moeten beperken tot de aanbodzijde, of anders gezegd, tot de potentie van de locatie, maar het geheel van met elkaar verbonden markten

bij het model moeten betrekken. Het conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik ten slotte laat zien dat knooppuntmodellen niet alleen geschikt zijn om een knooppunt in de gebruiksfase te beschouwen. In dit model staat de ruimtelijke ingreep zelf centraal, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de locatie die wordt aangepakt en de context. Hiermee komen de *samenhang* van de ingreep met de omgeving en de interne *samenhang* van de ingreep in functionele en ruimtelijke termen centraal te staan. Het is deze *samenhang*, die in de verschillende knooppuntmodellen wordt geduid als ‘omgevingskwaliteit’, ‘transferkwaliteit’, ‘kwaliteit van de locatie’, ‘intensiteit van activiteiten’, ‘stedelijkheid’, ‘identiteit’ en ‘verblijfskwaliteit’, die via de marktmechanismen *knoop*, *plaats*, *netwerk* en *locatie* en *actoren* bedrijven en gebruikers koppelt en tot *meerwaarde* kan leiden.

Het overzicht van knooppuntmodellen in dit hoofdstuk levert inzichten op die kunnen worden gebruikt bij het modelleren van locatiesynergie op binnenstedelijke stationslocaties. Marktmechanismen vormen de basis voor de totstandkoming van synergie uit de combinaties van *knoop*, *plaats*, *netwerk* en *locatie*. *Samenhang* (evenwicht – zowel functioneel als ruimtelijk) tussen deze elementen kan ervoor zorgen dat het gebruik van de locatie *meerwaarde* oplevert. Het model moet openstaan voor alle disciplinegebonden perspectieven van bij de herontwikkeling betrokken actoren, zodat er *samenwerking* ontstaat die nodig is voor het realiseren van de *samenhang*. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven hoe op deze elementen wordt voortgebouwd om tot het locatiesynergiemodel te komen.



Amsterdam Zuid VTC

6 Locatiesynergiemodel

In dit laatste hoofdstuk van deel II wordt de ontwikkeling van het locatiesynergiemodel beschreven. De verzamelde kennis over stationslocaties als knooppunten in de netwerkstad en over knooppuntmodellen wordt geïntegreerd en gevisualiseerd in het locatiesynergiemodel. Daarmee worden de eerste drie stappen van de (participatieve) modelcyclus – inventarisatie (1), integratie/conceptualisatie (2) en representatie/visualisatie (3) – afgerond.

De onderzoeksvraag luidt: hoe kan locatiesynergie op een binnenstedelijke stationslocatie als knooppunt worden gemodelleerd? De vorige twee hoofdstukken leveren de ingrediënten voor het model. In hoofdstuk 4 is beschreven dat een stationslocatie moet worden beschouwd als een knooppunt in de netwerkstad. De verschillende synergiemogelijkheden van de stationslocatie zijn verklaard door de locatie te beschouwen vanuit de integratie van vier disciplinegebonden discoursen die rondom knooppunten bestaan. Hoofdstuk 5 heeft het inzicht opgeleverd dat marktmechanismen de basis zijn voor de totstandkoming van synergie uit de combinaties van *knoop*, *plaats*, *netwerk* en *locatie*. *Samenhang* (evenwicht – zowel functioneel als ruimtelijk) tussen deze elementen kan voor de *meerwaarde* bij het gebruik van de locatie zorgen. Tevens is uit de analyse van de ontwikkeling van de knooppuntmodellen gebleken dat het locatiesynergiemodel open moet staan voor de disciplinegebonden discoursen van bij de herontwikkeling betrokken actoren, zodat het kan helpen bij het ontstaan van de *samenwerking* die nodig is voor het realiseren van de benodigde *samenhang*.

Het locatiesynergiemodel dient dan ook te helpen bij het opsporen van synergiemogelijkheden in de initiatieffase van het (her)ontwikkelingsproces door inzicht te bieden in de mogelijke meerwaarde van de interactie tussen de knoopen plaatskenmerken van de binnenstedelijke stationslocatie, waarbij het model openstaat voor alle mogelijke perspectieven van de betrokken actoren. Het model behoort als zodanig tot de groep van conceptuele knooppuntmodellen van paragraaf 5.4. Deze modellen zijn gericht op het blootleggen van verbanden tussen de verschillende kenmerken of kwaliteiten van een knooppuntlocatie. De bestaande conceptuele modellen concentreren zich op knoop-plaatsinteracties in functionele en/of ruimtelijke termen en houden geen rekening met de perceptie van de bij de ontwikkeling betrokken actoren. Het locatiesynergiemodel onderscheidt zich van de overige conceptuele modellen doordat het rekening houdt met de disciplinegebonden percepties en de posities in de marktmechanismen van de duurzaam betrokken actoren.

Het hoofdstuk bestaat uit vijf paragrafen. In de eerste paragraaf worden de inzichten uit hoofdstuk 4 verwerkt tot het waardeschema knooppunten. In dit schema staan zogenaamde metawaarden centraal, waarin de synergiemogelijk-

heden van de locatie opgesloten liggen. In de tweede paragraaf worden de inzichten uit hoofdstuk 5 verwerkt tot het waardesysteem knooppunten. Hierbij wordt gebruikgemaakt van kennis van de marktmechanismen van het ruimtelijke en het transportsysteem en van het waardesysteem van het 'supply chain management' uit de bedrijfskunde. De gebruiker neemt een centrale positie in het waardesysteem in. In de derde paragraaf wordt besproken hoe de gebruiker de stationslocatie waardeert. Dit leidt tot een drietal principes voor de herontwikkeling en de beschrijving van een meta-ontwerpaspect. In de vierde paragraaf worden het waardeschema knooppunten en het waardesysteem knooppunten samengevoegd tot het locatiesynergiemodel, dat metawaarden, marktmechanismen, actoren en meta-ontwerpaspect met elkaar in verband brengt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf samenvatting en conclusies.

6.1 Metawaarden knooppunten

De inzichten uit hoofdstuk 4 worden in deze paragraaf samengevat in het waardeschema knooppunten. In dit schema is plaats voor de vier disciplinegebonden discoursen rondom de verwachtingen van meerwaarde van de combinatie van *plaats*, *knoop*, *netwerk* en *locatie* op binnenstedelijke stationslocaties. Om zicht te krijgen op het totale spectrum van synergie- en antagonisme-effecten zijn alle vier de perspectieven noodzakelijk. Een evenwichtige balans tussen de vier perspectieven draagt bij aan het creëren van *samenhang* tussen de elementen van knoop en plaats die kan leiden tot *meerwaarde*. Er zijn vier gebieden waarop de synergie- en antagonisme-effecten zich concentreren en die daarmee centraal staan bij het ontstaan van *meerwaarde*. We noemen deze gebieden de *metawaarden*. Deze zijn *centraliteit*, *transferkwaliteit*, *omgevingskwaliteit* en *intensiteit* en worden achtereenvolgens besproken nadat het waardeschema is toegelicht.

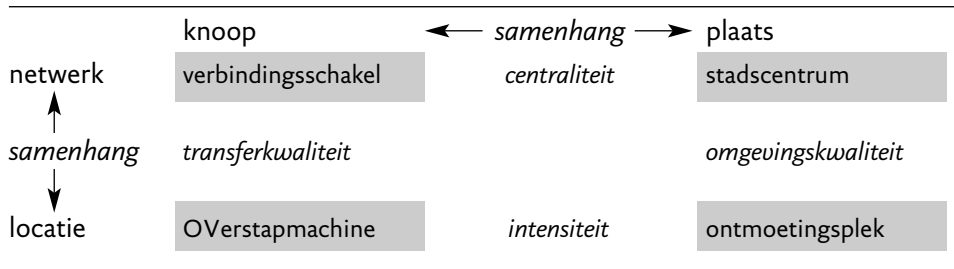
6.1.1 Waardeschema knooppunten

Het waardeschema knooppunten van figuur 6.1 ontstaat door het samenvoegen en samenvatten van de figuren 4.8 en 4.10. De vier ideaaltypische benaderingen van een knooppunt zijn gepositioneerd naar hun disciplinegebonden synergieverwachtingen. Zo bevindt het ideaaltypische *verbindingsschakel* zich linksboven in het schema, omdat de focus primair ligt op de knooppuntfunctie van de stationslocatie vanuit het perspectief van het netwerk. De *meerwaarde* uit de combinatie van *knoop* en *plaats* moet bijdragen aan het versterken van het knoopkarakter van de locatie binnen vervoersnetwerken.

Rechtsboven vinden we het ideaaltypische *stadscentrum*. Hier ligt de focus primair op de plaatsfunctie van de locatie vanuit het perspectief van het netwerk. De *meerwaarde* uit de combinatie van *knoop* en *plaats* moet bijdragen aan het versterken van het plaatskarakter van de locatie binnen ruimtelijke activiteiten-netwerken.

Het ideaaltype *Overstapmachine* bevindt zich linksonder in het schema, waar de focus primair ligt op de knoofunctie van de locatie, onafhankelijk van andere locaties in het netwerk. De *meerwaarde* uit de combinatie van *knoop* en *plaats* moet bijdragen aan het versterken van het knoopp karakter van de locatie op zichzelf.

Rechtsonder in het schema is, ten slotte, het ideaaltype van de *ontmoetingsplek* geplaatst. Het gaat hier om de plaatsfunctie van de onafhankelijke locatie. De *meerwaarde* uit de combinatie van *knoop* en *plaats* moet bijdragen aan het versterken van het plaatskarakter van de locatie op zichzelf.



Figuur 6.1 Waardeschema knooppunten.

Tussen de ideaaltypen in bevinden zich de effecten, die kunnen ontstaan wanneer er een evenwicht wordt gevonden tussen de vier perspectieven – synergie-effecten – of wanneer een van de perspectieven overheerst – antagonisme-effecten. In het eerste geval is er sprake van *samenhang* tussen elementen van *knoop* en *plaats* op het niveau van *netwerk* en *locatie*. In het tweede geval ontstaat er geen *samenhang*. De *samenhang* kan ontstaan door te sturen op vier zogenaamde *metawaarden*, die zich tussen de ideaaltypen in bevinden. Deze metawaarden corresponderen met de vier gebieden van synergie- en antagonisme-effecten. Ik noem ze metawaarden, omdat ze staan voor het hele complex van mogelijke synergie- en antagonisme-effecten dat een combinatie van twee ideaaltypen kan opleveren. Ik zal ze nu in het kort introduceren, waarna ze elk uitgebreid worden besproken.

De combinatie van de ideaaltypen *verbindingsschakel* en *stadscentrum* kan volgens de figuren 4.8 en 4.10 leiden tot de volgende synergie- en antagonisme-effecten. De stationslocatie als *verbindingsschakel* draagt door de multimodale bereikbaarheid bij aan de kwaliteit van het *stedelijk centrum* als vestigingslocatie en aan een waarde stijging van het vastgoed. Een eenzijdige nadruk op de stationslocatie als *stedelijk centrum* kan echter resulteren in een intensiteit en diversiteit van functies op de locatie en een stedelijke ligging die kunnen leiden tot een suboptimale lay-out van infrastructuur netwerken en een beperking van uitbreidingsmogelijkheden vanuit het perspectief van de *verbindingsschakel*. Tegelijkertijd kan de stationslocatie als *stedelijk centrum* door de intensiteit en diversiteit van verblijfsfuncties bijdragen aan een grotere en in de tijd meer gespreide vervoersvraag voor de *verbindingsschakel* en daarmee aan een efficiënt en effectief transport. Een nadruk op de efficiëntie van transport kan echter ook leiden tot beperkte mogelijkheden voor centrumvorming door de

excentrische ligging van een knooppunt en milieuzoneringen als gevolg van de concentratie van infrastructuur.

Samengevat draait het bij de combinatie van *verbindingsschakel* en *stedelijk centrum* om de *centraliteit* van de locatie. Deze metawaarde gaat over de ligging van de locatie binnen transport- en ruimtelijke netwerken en de invulling ervan is bepalend voor de mate van synergie tussen *knoop* en *plaats* op de locatie in relatie tot haar netwerkpositie.

De combinatie van de ideaaltypen *verbindingsschakel* en *Overstapmachine* kan volgens de figuren 4.8 en 4.10 leiden tot de volgende synergie- en antagonisme-effecten. De stationslocatie als *verbindingsschakel* draagt door multimodale verbindingen en dalvulling en ‘tegenspits’ bij aan een groter en gelijkmatiger gebruik van het station als *Overstapmachine* en daarmee aan een efficiënt en effectief ruimtegebruik en exploitatie van transfervoorzieningen. Een eenzijdige nadruk op de exploitatie van de stationslocatie als *Overstapmachine* kan echter vanuit het perspectief van de *verbindingsschakel* resulteren in inefficiënties in de transportnetwerken, wanneer vervoerders moeten concurreren om halteplaatsen en -tijden. Tegelijkertijd kan de stationslocatie als *Overstapmachine* door een betere koppeling van vervoerssystemen bijdragen aan een efficiënt en effectief transport voor de *verbindingsschakel* en daarmee de concurrentiepositie van multimodaal vervoer versterken. Een eenzijdige nadruk op de efficiëntie van transport kan echter ook leiden tot een inrichting van de stationslocatie gemotiveerd vanuit dienstregelingenlogistiek in plaats van vanuit de gebruiker. Er is dan weinig aandacht voor de negatieve gevolgen van de versnippering van eigendom en de slechte afstemming in exploitatie en beheer voor het knooppunt als *Overstapmachine*.

Samengevat draait het bij de combinatie van *verbindingsschakel* en *Overstapmachine* om de transferkwaliteit van de locatie. Deze metawaarde gaat over de aansluiting van transportnetwerken op de locatie en de invulling ervan is bepalend voor de mate van synergie tussen de locatie en haar netwerkpositie voor wat betreft de *knoop*.

De combinatie van de ideaaltypen *stedelijk centrum* en *ontmoetingsplek* kan volgens de figuren 4.8 en 4.10 leiden tot de volgende synergie- en antagonisme-effecten. De stationslocatie als *stedelijk centrum* draagt door de intensiteit en diversiteit van functies bij aan de kans op stedelijke ervaringen op het station als *ontmoetingsplek* en bevordert daarmee de individuele keuzevrijheid van gebruikers. Een eenzijdige nadruk op de stationslocatie als *ontmoetingsplek* door de realisatie van ruimten voor ontmoetingen en publieke gebeurtenissen in de omgeving van het knooppunt, draagt vanuit het perspectief van het *stedelijk centrum* op korte termijn niet bij aan de haalbaarheid van de ontwikkeling. Tegelijkertijd kunnen ruimten voor ontmoetingen en publieke gebeurtenissen van de stationslocatie als *ontmoetingsplek* bijdragen aan de ruimtelijke kwaliteit en de economische betekenis van de locatie als *stedelijk centrum*. Een eenzijdige nadruk op de (financiële) haalbaarheid van intensief ruimtegebruik kan echter

ook resulteren in een dusdanig groot metrage kantoren in de omgeving van het knooppunt dat dit monofunctioneel wordt en de kans op het opdoen van stedelijke ervaringen op het knooppunt als *ontmoetingsplek* gering wordt.

Samengevat draait het bij de combinatie van *stedelijk centrum* en *ontmoetingsplek* om de *omgevingskwaliteit* van de locatie. Deze metawaarde gaat over de relatie tussen de kenmerken van de locatie en de ruimtelijke werken waarin de locatie een rol speelt en de invulling ervan is bepalend voor de mate van synergie tussen de locatie en haar netwerkpositie voor wat betreft de *plaats*.

De combinatie van de ideaaltypen *Overstapmachine* en *ontmoetingsplek* kan volgens de figuren 4.8 en 4.10 leiden tot de volgende synergie- en antagonisme-effecten. De stationslocatie als *Overstapmachine* draagt door een betere koppeling van vervoerssystemen bij aan de kans op stedelijke ervaringen op de locatie als *ontmoetingsplek* en bevordert zo de individuele keuzevrijheid van gebruikers. Een eenzijdige nadruk op de stationslocatie als *ontmoetingsplek* kan echter resulteren in een concentratie van marginale groepen, wat bij de overige gebruikers van de *Overstapmachine* een gevoel van onveiligheid kan oproepen. Tegelijkertijd bieden ruimten voor ontmoetingen en publieke gebeurtenissen van de stationslocatie als *ontmoetingsplek* kansen op ketenverplaatsingen en kan het gebruik van die ruimten bijdragen aan een prettiger en veiliger overstap. Een eenzijdige nadruk op de overstap tussen vervoerssystemen kan echter leiden tot identiteitsloze ruimten, die exclusief zijn ingericht voor het efficiënte transport van grote groepen ‘klanten’ en niet toegankelijk zijn voor anderen. Daarmee is de kans op het opdoen van stedelijke ervaringen vanuit het oogpunt van de *ontmoetingsplek* gering.

Samengevat draait het bij de combinatie van *Overstapmachine* en *ontmoetingsplek* om de *intensiteit* van de locatie. Deze metawaarde gaat over het gebruik van de locatie en de invulling ervan is bepalend voor de mate van synergie tussen *knoop* en *plaats* op de locatie zelf.

Samenhang tussen de ideaaltypische benaderingen van de synergiemogelijkheden van binnenstedelijke stationslocaties kan ontstaan door evenredig aandacht te schenken aan de metawaarden. De stationslocatie heeft dan de mogelijkheid om uit te groeien tot de in hoofdstuk 4 vermelde ‘place of buzz’.

De metawaarden zijn stuk voor stuk abstracte begrippen. De metawaarden hebben altijd betrekking op meerdere ideaaltypische benaderingen en behoeven altijd een locatieafhankelijke invulling of operationalisering. Ze zijn zodanig geformuleerd dat ze gemakkelijk in de verschillende actorspecifieke en disciplinegebonden discoursen kunnen worden geabsorbeerd. Ze zijn breed uitlegbaar al naargelang de stationslocatie en de betrokken actoren. Dit zorgt voor acceptatie en maakt het locatiesynergiemodel generiek toepasbaar, maar het kan ook leiden tot langs elkaar heen praten. Het is daarom van belang de vier metawaarden nader toe te lichten. De onderstaande beschrijvingen blijven echter wel indicatief.

6.1.2 Centraliteit

De metawaarde centraliteit staat voor de samenhang tussen de positie van de locatie in infrastructuur- en vervoersnetwerken enerzijds en de ligging ten opzichte van stedelijke concentraties anderzijds. Centraliteit zegt iets over hoe centraal de stationslocatie is gelegen. Het is een potentiële bereikbaarheidsmaat en wordt dus zowel beïnvloed door knoop- als door plaatselementen. Allereerst wordt de centraliteit beïnvloed door de positie van de locatie in infrastructuurnetwerken: ligt het station aan een doorgaande spoorlijn? Ligt er een snelweg in de buurt? Ten tweede wordt de centraliteit beïnvloed door de aanwezige vervoersfuncties: stopt de intercity er? In hoeveel richtingen kun je reizen? Is dit station interessant om er over te stappen? Ten derde wordt de centraliteit mede bepaald door de nabijheid van concentraties van vastgoed: is het stadscentrum in de buurt? Liggen er grote steden langs de spoorlijn en stopt de trein daar? Als laatste hebben ook verblijfsfuncties invloed op de centraliteit: hoe dichtbevolkt zijn de steden langs de spoorlijn? Zijn er veel interessante, aantrekkelijke activiteitenplaatsen in de omgeving van het station? De centraliteit kan dienen als een indicator voor de (economische) potentie van de stationslocatie (Van Hagen, De Munnik en Peek 2002).

In de knooppuntmodellen van hoofdstuk 5 komen we veel begrippen tegen die aan centraliteit zijn gerelateerd wanneer het gaat om het realiseren van *samenhang* tussen knoop en plaats. Zo richt het vastgoedmodel (Van der Krabben en Van Rooden 2003) zich geheel op het effect van de bereikbaarheid op de vastgoedwaarde, waarbij de afstemming van schaalniveaus een cruciale rol speelt. In wezen zijn alle knooppunttypologieën gebaseerd op een hiërarchie van centraliteit, voor de knoop geoperationaliseerd via ruimtelijke schaalniveaus en voor de plaats in begrippen als ligging en (stedelijk) milieu of eveneens via ruimtelijke schaalniveaus. In het concernsynergiemodel (Peek 2000) is de waarde centraliteit terug te vinden in de combinatie van de 'kwaliteit van de bereikbaarheid' en de relatie tussen het gebruik van de stationslocatie en de verplaatsings- en consumptiebehoefte. In het zandlopermodel (Brand-van Tuijn, Fanoy en Schotanus 2001) maakt centraliteit deel uit van het potentieel van de locatie, uitgedrukt in 'kwaliteit van de plek' en 'kwaliteit van de bereikbaarheid'. In het conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik (Van Uum 2000) wordt de netwerkpositie bepaald door het bereikbaarheidsprofiel van het knooppunt en de ruimtelijk-economische positie van de locatie op bijvoorbeeld de woning- en de arbeidsmarkt.

Centraliteit is als indicator voor de potentie van de stationslocatie een belangrijk besliscriterium bij vragen over investeringen in infrastructuur en vastgoed en het gebruik van beide via de exploitatie van vervoers- en verblijfsfuncties. Investerings in infrastructuur zijn hierbij leidend. Wegen, spoorlijnen, havens en vliegvelden hebben een bijzonder structurerende werking in de ruimtelijke ordening. Ze trekken investeringen in vastgoed aan en hun ligging bepaalt zo, soms voor eeuwen, de inrichting van het land. Daarom zullen steden er alles aan doen om deze investeringen in infrastructuur naar zich toe te trekken. Denk maar aan de discussie of het tracé van de HSL-Zuid al dan niet via Den Haag zou

moeten lopen. Überhaupt draait het in het hele HSL-project om centraliteit, en wel om de positie van Nederland in Europa en specifiek die ten opzichte van grote stedelijke concentraties als Londen, Parijs, de Vlaamse Ruit en het Ruhrgebied. De centraliteit van een locatie is van eminent belang bij vastgoed-investeringen, omdat deze daardoor een interessante vestigingsplaats kan worden voor functies met een groot verzorgingsgebied en veel prestige. Plannen voor de Zuidas in Amsterdam zijn hier grotendeels op gebaseerd.

Er is veel geschreven over onderwerpen die te maken hebben met centraliteit. In de wiskunde worden netwerken en de positie van knopen daarin beschreven in de grafentheorie (zie bijvoorbeeld Berge 1973; Wilson 1986; Barabási 2002). De planologie is bij uitstek de wetenschap van de centraliteit. In de economische geografie is bijvoorbeeld veel onderzoek gedaan naar de structurerende werking van infrastructuur, zoals door Batten (1996) en in Nederland door Bruinsma en Rietveld (1992, 1995). Een gevaar van deze benaderingen is een eenzijdige oriëntatie op de relatie tussen bereikbaarheid en economische ontwikkeling, zoals we deze kunnen aantreffen bij onderzoek naar de relatie tussen bereikbaarheid en de waardeontwikkeling van vastgoed.

6.1.3 Transferkwaliteit

De metawaarde transferkwaliteit staat voor de samenhang tussen infrastructuur, vervoersfuncties en verplaatsingsactiviteiten. Wanneer de transferkwaliteit hoog is, sluiten modaliteiten goed op elkaar aan. Het overstappen is geen vervelende ervaring. De transferkwaliteit heeft een directe invloed op allerlei beslissingen die met verplaatsen te maken hebben. Overstappen of transfereren is kenmerkend voor reizen met het openbaar vervoer. Bovendien vormt het wachten op het volgende vervoer het laagst gewaardeerde onderdeel van de reis (Wardman 2004; Levinson 2003; London Transport Market Planning 1998). Het verhogen van de transferkwaliteit is daarom voor alle actoren in de keten van belang.

De transferkwaliteit kan op verschillende manieren worden bepaald. Van der Spek (2003: 79) betreft in de berekening van zijn connectorwaarde de gemiddelde overstapafstand en het aantal overstapbewegingen. Van Hagen en De Bruyn (1999) gaan uit van de werkelijke ruimtelijke constellatie van de overstaproute en de snelheid van de reiziger bij verschillende afwikkelingsniveaus, die de drukte aangeven. Zo is te bepalen hoeveel reizigers daadwerkelijk hun overstap zullen halen. Naast deze benaderingen, waarbij wordt uitgegaan van de kloktijd, kan er bij de bepaling van de transferkwaliteit ook worden uitgegaan van de gevoelstijd. Verschillende onderdelen van de overstap worden door reizigers verschillend ervaren. Dit verschil kan worden aangeduid via een stressfactor, waarmee de ervaring wordt afgezet tegen 1 minuut zitten in een rijdende trein in een normale situatie. Zo heeft lopen door een drukke gang in een station een stressfactor van 4,3 (London Transport Market Planning 1998). Via deze laatste benadering kan de transferkwaliteit aan de omgevingskwaliteit worden gerelateerd.

Een goede transferkwaliteit betekent een veilige, betrouwbare, snelle, gemak-

kelijke en comfortabele overstap die als nuttig, prettig of zelfs gedenkwaardig wordt ervaren (Peek en Van Hagen 2004). Een overstap wordt bijvoorbeeld als nuttig ervaren wanneer de reiziger op het station tijd wint door activiteiten te ondernemen die hij anders op een ander tijdstip zou moeten doen. De reiziger spaart daarmee een verplaatsing en dus reistijd uit. Die activiteit kan variëren van het posten van een brief, het doen van (vergeet)boodschappen of even wat lezen op een bankje in een prettige ambiance. Als de verblijfstijd langer is, kunnen wat duurzamere activiteiten worden ondernomen, zoals vergaderen of eten in een restaurant, dat dan natuurlijk wel dichtbij moet liggen. De wachttijd kan verder worden veraangenaamd door voorzieningen aan te bieden die bij uitstek zijn bedoeld om de tijd aangenaam door te brengen. Infotainment op een grote videowall, een spelletjesruimte of grand café behoren tot de mogelijkheden. Maar de verblijfswaarde kan ook worden verhoogd door het station als decor te laten fungeren voor bijvoorbeeld optredens, theater of promotie. Een overstap kan zelfs een gedenkwaardige beleving worden door zaken die een grote indruk maken op de reiziger. Dit kan de architectonische schoonheid van het station zijn, of de kosmopolitische of avontuurlijke sfeer, maar het kan 'm ook zitten in grappige of subtiele gadgets. Het station kan als een zelfstandige attractie gaan functioneren, die mensen trots aan hun gasten laten zien of waar toeristen speciaal op afkomen. Denk hierbij aan Grand Central Station in New York of de gerestaureerde hal van station Groningen.

In de knooppuntmodellen wordt weinig aandacht besteed aan de transferkwaliteit. Ze wordt alleen expliciet benoemd in het concernsynergiemodel voor NS, waarin ze kan bijdragen aan de concurrentiepositie van de bedrijfsdelen op zowel de vervoersmarkt als de markt voor consumptie (Peek 2000). De transferkwaliteit speelt een rol bij de vervoerskeuze van de reiziger, maar is tevens van belang voor een efficiënt vervoer vanuit het logistieke oogpunt van de vervoerder en voor de exploitatie van commerciële voorzieningen op het station. NS besteedt dan ook veel aandacht aan de transferkwaliteit: er worden methoden ontwikkeld voor het meten van de overstaptijd in klok- en in gevoeltijd (NS SLOT 1999; Bouman e.a. 2004; Senta 2004; Pijls-Hoekstra en De Munck Mortier 2005) en voor het beïnvloeden van de belevingswaarde van stations (Van Hagen 2003; Van Hagen en De Munck Mortier 2003; Peek en Van Hagen 2004).

6.1.4 Omgevingskwaliteit

De metawaarde omgevingskwaliteit staat voor de samenhang tussen vastgoed, verblijfsfuncties en verblijfsactiviteiten. Wanneer de omgevingskwaliteit hoog is, is er functionele en visuele samenhang in de onderdelen van de gebouwde omgeving. Dit zorgt voor een prettig verblijfsklimaat. De omgevingskwaliteit heeft directe invloed op alle beslissingen die te maken hebben met verblijven.

Of het nu gaat om de vestigingsbeslissing van een kantoorgebruiker of van potentiële bewoners, de kwaliteit van de omgeving is een zeer bepalende vestigingsfactor. Voor de kantoorgebruiker kan het hierbij gaan om de aanwezigheid van andere functies, zowel collegiale als facilitaire, en om de vormgeving van

gebouwen en open ruimte. De nabijheid van andere functies kan bijdragen aan een efficiënte bedrijfsvoering, maar belangrijker is dat de functiemix en de architectonische vormgeving een bepaald imago kunnen oproepen. Deze representativiteit van de omgeving speelt namelijk een grote rol bij de keuze van de vestigingsplaats (Peek 1998a: 134-135).

Uit onderzoek naar de bewoners van het stationsgebied in 's-Hertogenbosch is gebleken dat zij voor een appartement nabij het station hebben gekozen vanwege 'de ligging nabij het centrum, de voorzieningen, de aanwezigheid van (sociaal veilige) parkeergelegenheid en in mindere mate de aanwezigheid van het station' (Mulder en Van der Flier 2004: 142). Blijkbaar is de omgevingskwaliteit voor hen belangrijker dan de nabijheid van het station. Ze zijn te typeren als 'culturele elite', die graag dicht bij, maar niet direct tussen, culturele en andere stedelijke voorzieningen wil wonen en een bijzondere architectuur van hun woongebouw waardeert (ibidem: 137, 144). Behalve voor vestigers is de omgevingskwaliteit ook van belang voor passanten en reizigers, of beter, voor iedereen die te voet of met de fiets de stationslocatie doorkruist. Sociale en verkeersveiligheid zijn hier cruciale factoren.

In nagenoeg alle knooppuntmodellen uit het vorige hoofdstuk zijn elementen van omgevingskwaliteit opgenomen via variabelen als 'stedelijkheid' (Meijers 2000), 'stedelijk milieu' (VHP en Goudappel Coffeng 1999: 41-42), 'omgeving' en 'locatie' (Tauw Financial Consultants en Boelema 2000: 15). In het concern-synergiemodel voor NS is de kwaliteit 'omgeving' opgenomen, die kan bijdragen aan de concurrentiepositie van de bedrijfsonderdelen op zowel de huisvestingsmarkt als de markt voor consumptie (Peek 2000). In het zandlopermodel is aandacht voor de 'kwaliteit van de plek' (Brand-van Tuijn, Fanoy en Schotanus 2001) als ruimtelijke en economische potentie van een knooppunt. Het is belangrijk dat men zich realiseert dat de omgevingskwaliteit niet enkel ontstaat door het aanbod van vastgoed en functies, maar ook wordt gevormd door het gebruik en het beheer van de locatie. Desalniettemin wordt de ontwerper veelal beschouwd als degene die de omgevingskwaliteit creëert. Dit blijkt ook uit het conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik, waaruit Van Uum (2000) opmaakt dat het ontwerp *samenhang* tussen de diverse onderdelen dient te creëren, waarbij de nadruk ligt op de integratie van de vaak grootschalige infrastructuur in de stedelijke omgeving, het vorm geven aan 'identiteit' en 'stedelijkheid' en het creëren van openbare ruimte met voldoende verblijfskwaliteit.

Deze ontwerpgerichte benadering van omgevingskwaliteit doet ook in en om het station opgang. De Spoorbouwmeester is degene die moet waken over de visuele identiteit van het spoor. Het Spoorbeeld (www.spoorbeeld.nl), waarvan de opzet in figuur 6.2 te zien is, geeft richtlijnen voor architectuur en industrieel en grafisch ontwerp en moet zorgen voor visuele eenheid en samenhang van alle beeldbepalende elementen op en rond de stations die te maken hebben met de gang van de reiziger. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de inrichting van de stationshal en de perrons, de vormgeving en de plaats van het perronmeubilair en andere stationselementen. Maar ook licht, kleur, ruimte en de leesbaarheid van teksten spelen een belangrijke rol. Transfer- en omgevingskwaliteit gaan hier hand in hand.

6.1.5 Intensiteit

De metawaarde intensiteit staat voor de samenhang tussen de verplaatsings- en verblijfsactiviteiten van gebruikers van de stationslocatie. Intensiteit zegt iets over de mate waarin de stationslocatie wordt gebruikt: hoeveel mensen spenderen wanneer en waar hoeveel tijd op de stationslocatie? Het gaat om de plaats die de locatie inneemt in het activiteitenpatroon van individuen, enerzijds door het aanbod van functies en anderzijds door het gedrag van mensen. Mensen verplaatsen zich vooral omdat ze verschillende activiteiten op verschillende locaties willen of moeten uitvoeren. Kenmerken van het aanbod van verblijfs- en vervoersfuncties, zoals locatie, openingstijden, frequenties en prijzen van en restricties aan toegang, zijn medebepalend voor de individuele keuzeruimte. In de tijd-ruimtegeografie worden deze kenmerken aangeduid als 'authority constraints'. Daarnaast zijn er zogenaamde 'capability constraints', die te maken hebben met fysieke beperkingen aan de keuzeruimte. Een mens moet op gezette tijden slapen, eten en drinken en bepaalde activiteiten zijn nu eenmaal gewoon te ver weg om aan deel te nemen. Als laatste leggen de 'coupling constraints', die te maken hebben met het afstemmen van activiteiten op die van anderen, beperkingen op aan de keuzeruimte waarbinnen individuen op basis van behoeften, voorkeuren en persoonlijke mogelijkheden hun verplaatsings- en verblijfsactiviteiten kunnen bepalen (Dijst, Rietveld en Steg 2002: 29, 45).

Het uiteindelijke verplaatsingsgedrag is een gevolg van de confrontatie van motieven en uitvoerbaarheid. Langetermijnkeuzes, zoals de keuze voor een woon- en werklocatie, een auto en een leefstijl, vormen hierbij het kader voor kortetermijnkeuzes, zoals vervoerswijze, tijdstippen van vertrek en aankomst, bestemming en gevolgde routes. Bij kortetermijnkeuzes is vaak sprake van gewoontegedrag: ze worden veelvuldig gemaakt, waardoor men er vaak niet meer bewust over nadenkt. Omgekeerd zijn de dagelijkse ervaringen van mensen ook van invloed op hun langetermijnkeuzes (ibidem: 33-34). De keuze van de woon- en werklocatie is derhalve van grote invloed op de keuze van andere activiteitenplaatsen en bijbehorende verplaatsingen. De keuzes voor deze verplaatsingen zijn persoonsgebonden. Reizen kost tijd, geld en moeite (Annema 2002: 98). Deze drie zogenaamde verplaatsingsweerstand werken als communicerende vaten: zo is snel en comfortabel reizen meestal ook duurder. Iedereen zal op basis van zijn mogelijkheden en preferenties zijn eigen keuze tussen vervoersalternatieven maken op basis van verschillen in deze weerstanden.

De intensiteit van het gebruik van de stationslocatie is van groot belang voor alle in de waardesystemen voorgaande exploitatie- en investeringsbeslissingen. Zo is het interessant voor winkeliers om zich langs de loopstromen in, van en naar het station te vestigen, is de verdeling van reizigers over de dag van grote invloed op het exploitatieresultaat van trein- en busexploitanten en kunnen het aantal en het soort personen dat zich in het station bevindt van grote invloed zijn op de veiligheidsbeleving.

In de knooppuntmodellen komen we indicatoren van intensiteit tegen als

variabelen van potentiële of gerealiseerde bereikbaarheid, zoals aantallen in- en uitstappers, inwoners, arbeidsplaatsen en bezoekers. Bij de uitbreiding van Meijers (2000) staat het ontmoeten voorop en komt de temporele en functionele complementariteit tot uiting in het gebruik van de locatie: dat gebruik is dus bepalend voor de mate van 'stedelijkheid'. In het concernsynergiemodel (Peek 2000) uit de intensiteit zich in de verplaatsings- en consumptiebehoefte, terwijl in het zandlopermodel (Brand-van Tuijn, Fanoy en Schotanus 2001) 'vervoersstromen' als verbindende grootheid tussen 'programma' en 'kwaliteit van de bereikbaarheid' zijn gepositioneerd en op het microniveau van het station worden geduid als loopstromen.

Het verplaatsings- en verblijfsgedrag van mensen is het onderwerp van vele studies. Baanbrekende onderzoeken op het gebied van de tijd-ruimtegeografie zijn die van Chaplin (1974), die een coherente theorie formuleerde over de relatie tussen activiteiten, tijd en ruimte, en Hägerstrand (1970), die de 'constraints' voor deelname aan activiteiten en verplaatsingen formuleerde. In Nederland wordt aan de universiteiten van Delft en Utrecht (zie bijvoorbeeld Dijst 1995; Schwanen en Dijst 2002) en Eindhoven (zie bijvoorbeeld Ettema en Timmermans 1997; Timmermans 2000; Snellen, 2002) onderzoek gedaan naar het modelleren van activiteitenpatronen. In het kader van het ABC-locatiebeleid is in de jaren negentig veel onderzoek verricht naar mobiliteitsprofielen van bedrijven en instellingen (Verroen 1990; Maanen en Verroen 1992; Van Wee 1997). Verder bestaat er literatuur over winkelgedrag en loopstromen (zie bijvoorbeeld Daamen 2004) en is er stadssociologisch onderzoek, waarin vanuit een breder economisch, demografisch en cultureel kader naar het gedrag van stadsgebruikers wordt gekeken (bijvoorbeeld Van der Wouden 1999).

De vier metawaarden zijn belangrijke bouwstenen van het locatiesynergiemodel, omdat ze duidelijk maken hoe de combinatie van de disciplinegebonden synergieverwachtingen tot meerwaarde kan leiden. De rol van de metawaarden wordt echter pas duidelijk wanneer we het waardeschema combineren met de onderliggende mechanismen van waardecreatie uit *knoop-plaats*interacties.

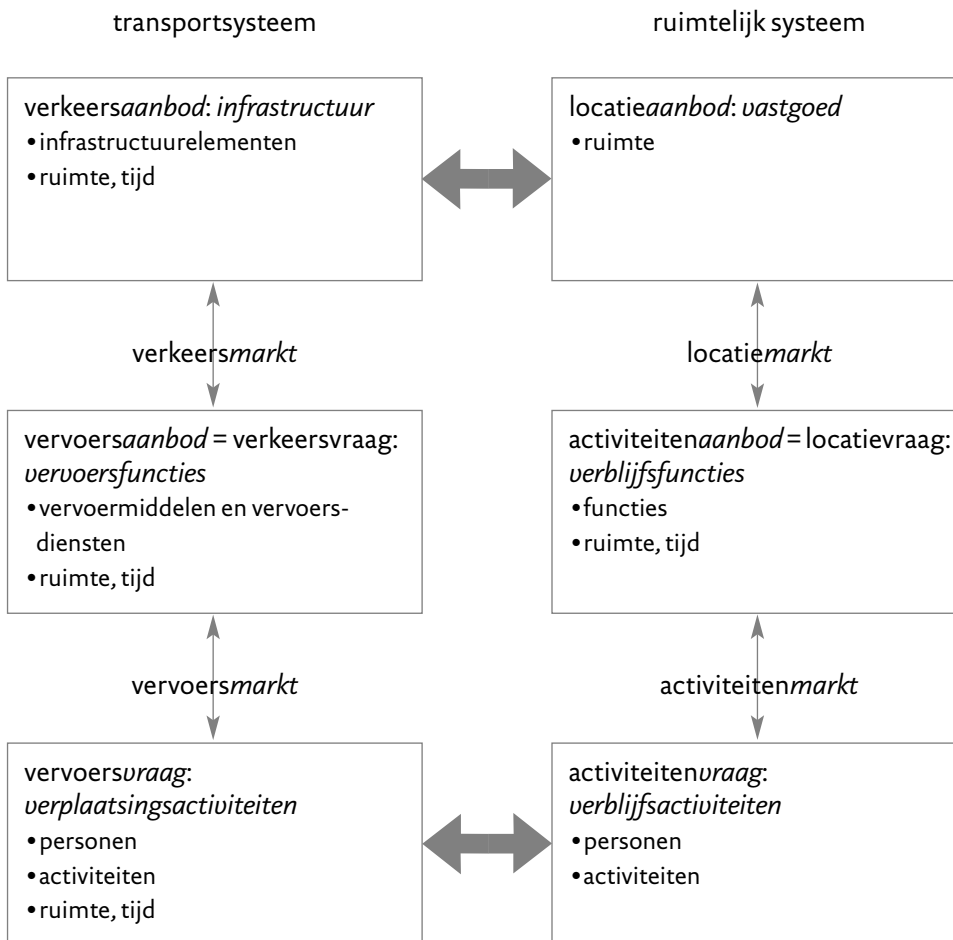
6.2 Waardecreatie knooppunten

Het tweede belangrijke ingrediënt voor het locatiesynergiemodel, naast de metawaarden uit het waardeschema knooppunten, is het achterliggende waardesysteem, dat de creatie van meerwaarde op knooppunten verklaart. Het combineert het inzicht uit hoofdstuk 5, dat marktmechanismen de basis zijn voor de totstandkoming van synergie uit de combinaties tussen *knoop*, *plaats*, *netwerk* en *locatie*, met kennis over de structuur van het ruimtelijke systeem en het transportsysteem en hun onderlinge interactie en kennis van waardesystemen van het 'supply chain management' uit de bedrijfskunde. In het systeem speelt de gebruiker van de binnenstedelijke stationslocatie een centrale rol.

6.2.1 Marktmechanismen van het ruimtelijke en het transportsysteem

De meerwaarde van knoop en plaats ontstaat door de koppeling van de systemen van transport en ruimtegebruik via markten, zoals de arbeidsmarkt, de woningmarkt en transportmarkten. Deze koppelingen worden gekenmerkt door 'een (open) *feedback cyclus*, met lange reactietijden, allerlei interveniërende factoren, padafhankelijkheden, structureel onevenwicht, enz.' (Bertolini, in Van der Krabben en Van Rooden 2003: 71). Er zijn geen eenzijdige causale relaties. Het conceptuele schema voor ruimte en transport van figuur 6.3 toont dit aan (Van de Riet en Egeter 1998; Schoemaker 1998; Egeter e.a. 2002).

Alle elementen die deel uitmaken van de morfologie van de locatie zijn onder te verdelen in infrastructuur en vastgoed. Infrastructuur, zoals rails en wegen, wordt gebruikt door vervoersfuncties en vervolgens door verplaatsingsactiviteiten. Vastgoed, oftewel gebouwen, wordt gebruikt door verblijfsfuncties en vervolgens door verblijfsactiviteiten. Alle functies op de locatie zijn onder te verdelen in vervoersfuncties, zoals trein-, bus- en autovervoer, en verblijfsfuncties, zoals werken, winkelen en wonen. En alle activiteiten die mensen ondernemen zijn onder te verdelen in verplaatsings- en verblijfsactiviteiten.

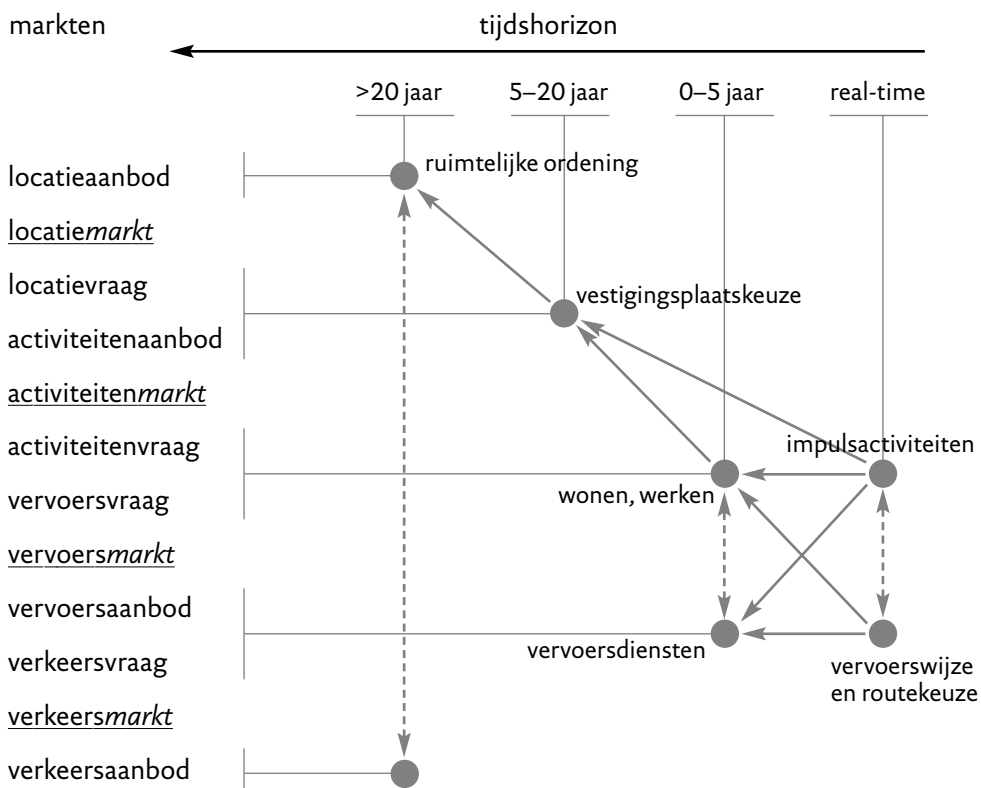


Figuur 6.3 Conceptueel schema voor ruimte en transport (naar Egeter e.a. 2002).

In het conceptuele schema voor ruimte en transport worden het ruimtelijke systeem en het transportsysteem gezien als twee elkaar beïnvloedende, parallelle systemen, die elk handelen over de wisselwerking tussen activiteiten en ruimte. Beide systemen zijn zowel aan de vraagzijde als aan de aanbodzijde met elkaar verbonden. Aan de vraagzijde zijn de activiteitenvraag en de vervoersvraag twee kanten van dezelfde medaille: beide kunnen worden beschreven door de activiteiten van personen, hun ruimtelijke locatie en hun begin- en eindtijdstip. Aan de aanbodzijde leggen activiteitenlocaties en verkeersinfrastructuur een claim op dezelfde ruimte, die daarnaast natuurlijk nog andere, niet primair aan menselijke activiteiten gekoppelde functies moet herbergen, zoals water en natuur.

Het conceptuele schema is een evenwichtsmodel: de vraag gaat niet noodzakelijk 'vooraf' aan het aanbod. Veeleer zijn zowel vraag als aanbod een resultante van de wisselwerking tussen beide, aangeduid met het begrip 'markt'. Er bestaat op elk moment slechts één 'gerealiseerde' vraag, namelijk de vraag die het gevolg is van bepaalde marktcondities, zoals de prijs en de kwaliteit van het aanbod en de prijs- en kwaliteitsgevoeligheid van de vraag. Als deze marktcondities veranderen, zullen zowel vraag als aanbod hierop reageren. De mate waarin en de snelheid waarmee deze veranderingen plaatsvinden, verschillen echter zeer sterk, afhankelijk van het soort markt (Egeter e.a. 2002).

Inzicht in volgtijdelijkheid kan worden verkregen door het verschil in tijdshorizon van de verschillende deelprocessen zichtbaar te maken, zoals in figuur 6.4 is gedaan. Enerzijds zijn er processen die *real-time* plaatsvinden, zoals het



Figuur 6.4 Tijdshorizon van deelprocessen van het ruimtelijke en het transportsysteem (naar Egeter e.a. 2002).

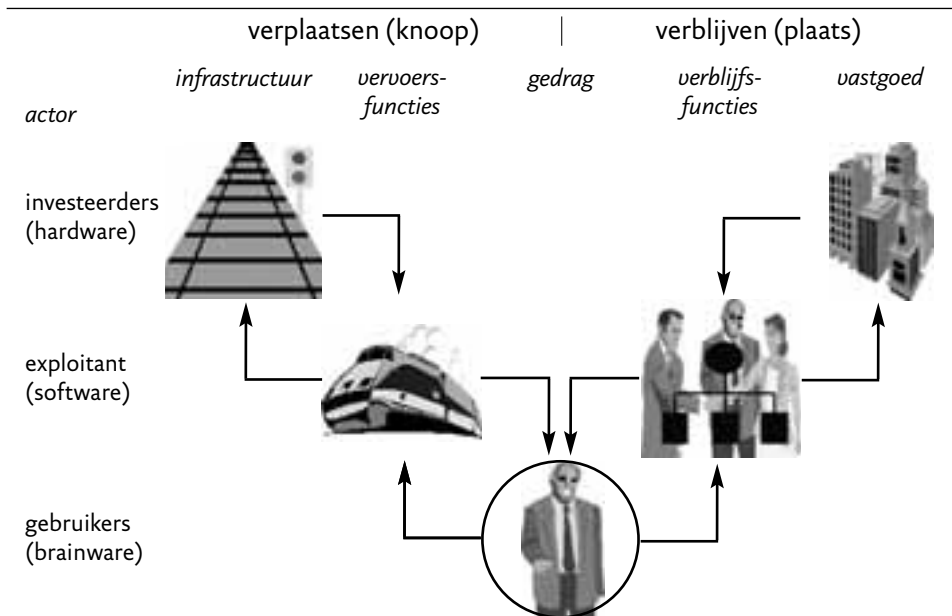
ondernemen van impulsieve activiteiten of een routekeuze in verkeersnetwerken. Anderzijds zijn er processen met een zeer lange tijdshorizon, zoals veranderingen in de bebouwde massa. In het algemeen is het zo dat processen met een lange tijdshorizon de randvoorwaarden scheppen voor processen met een kortere tijdshorizon. Omgekeerd beïnvloeden de mogelijkheden en beperkingen van kortetermijnprocessen vaak de langetermijnprocessen (ibidem).

Beslissingen over investeringen in infrastructuur en vastgoed staan bovenaan in de tijdshiërarchie, omdat ze de langste tijdshorizon hebben, en ze stellen daarom hoge eisen aan prognoses over hoe processen van kortere termijn in de toekomst zullen verlopen. Dan volgen beslissingen die te maken hebben met het gebruik of de exploitatie van de infrastructuur of het vastgoed, oftewel met investeringen in verblijfsfuncties en vervoersdiensten. Als laatste volgen beslissingen met de kortste tijdshorizon; deze gaan over het gebruik van die verblijfs- en verplaatsingsfuncties.

Het conceptuele schema voor ruimte en transport leert dat de complexiteit van de herontwikkelingsopgave van een stationslocatie onder meer wordt veroorzaakt doordat er beslissingen moeten worden genomen die voornamelijk betrekking hebben op de lange termijn, maar tegelijkertijd ook op een kortere tijdshorizon. In de knooppuntmodellen van hoofdstuk 5, in het bijzonder in de typologieën, wordt deze complexiteit vereenvoudigd doordat men zich gaat richten op de gelijkschakeling van de ruimtelijke schaalniveaus waarop zowel de knoop- als de plaatskenmerken van de locatie functioneren. Een (vervoers)-netwerkpositie op internationaal niveau vraagt om een (vastgoed)marktpositie op datzelfde niveau en vice versa. Deze gelijkschakeling van ruimtelijke schaalniveaus heeft vooral invloed op de marktpotentie, maar leidt nog niet daadwerkelijk tot gebruik.

6.2.2 Waardesysteem knooppunten

Wanneer we op zoek zijn naar de meerwaarde van stationslocaties, dienen we ons allereerst af te vragen hoe meerwaarde ontstaat. Porter populariseerde in 1985 het concept 'value chain' of waardeketen, dat helpt bij het identificeren van specifieke activiteiten waarmee een bedrijf meerwaarde kan creëren en zo concurrentievoordeel kan behalen. Hij benadrukt dat dit voordeel niet alleen afhangt van de waardeketen van de verschillende activiteiten binnen het bedrijf zelf, maar vooral van de positie die het bedrijf inneemt in de totale 'supply chain'. Porter gebruikt de term 'value system' of waardesysteem voor de analyse van de 'supply chain', die bestaat uit de aaneenschakeling van de individuele waardeketen van het bedrijf en de waardeketens van al zijn leveranciers, van zijn distributiekanaal en van de kopers van zijn producten tot aan uiteindelijk de consument (Porter 1985: 45-48). Het 'supply chain management' is gericht op het bereiken van meerwaarde over de gehele 'supply chain' via de analyse van het waardesysteem. In figuur 6.5 zijn de belangrijkste locatiegebonden waardesystemen van een stationslocatie te zien.



Figuur 6.5 Waardesysteem knooppunten (Peek 2000: 7; 2004: 177).

Het waardesysteem knooppunten van figuur 6.5 laat de belangrijkste relaties tussen locatiegebonden activiteiten van actoren zien. Het gaat erom te verklaren hoe deze activiteiten onderling waarde creëren en elkaar concurrentievoordeel bieden (Peek 2004b: 176). De structuur van het schema is ontstaan vanuit pogingen om het model van de drie netwerkniveaus in de stad van Dupuy, zoals paragraaf 4.1.3 is beschreven, te combineren met het conceptuele schema voor ruimte en transport van figuur 6.3. Dit laatste schema laat zien dat er sprake is van twee dominerende waardesystemen: dat van verplaatsingsgerichte activiteiten en dat van verblijfsgerichte activiteiten.

Kijken we naar de binnenstedelijke stationslocaties, dan zijn de twee locatiegebonden waardesystemen grofweg opgebouwd uit drie typen actoren. Dit zijn de investeerder, investierend in infrastructuur of vastgoed, en de exploitant, investierend in vervoers- of verblijfsfuncties; vervolgens is het de gebruiker die deze functies consumeert. Deze driedeling lijkt op de indeling die Dupuy maakt voor de Network City in drie netwerkniveaus. De drie typen actoren gaan gebruiksrelaties aan via transacties op de locatie-, activiteiten-, verkeers- en vervoersmarkt, zoals deze worden onderscheiden in het conceptuele schema voor ruimte en transport van figuur 6.3. De exploitant gebruikt de infrastructuur of het vastgoed en betaalt daar een vergoeding voor, evenals de gebruiker van de vervoers- of verblijfsfuncties. De pijlen in figuur 6.5 laten de waardeketens zien. Alle drie de actortypen zijn in principe duurzame partijen, die zowel in de (her)ontwikkelingsfase als in de exploitatiefase belang bij de stationslocatie hebben.

De centrale positie van de gebruiker valt direct op. Deze positie vormt de verbinding tussen het waardesysteem van ‘verplaatsen’ en het waardesysteem van ‘verblijven’. Hierdoor wordt het mogelijk dat actoren uit beide bedrijfskolommen wederzijds waarde creëren. Dit is als volgt te zien. De aanleg van infrastructuur en de exploitatie ervan maken een locatie bereikbaar, waardoor deze inte-

ressant wordt voor de vestiging van verblijfsfuncties, hetgeen weer een vraag naar vastgoed voor huisvesting veroorzaakt. Andersom maakt de realisatie van vastgoed de huisvesting van verblijfsfuncties mogelijk, die via hun gebruik een verplaatsingsvraag naar en van de locatie creëren. Deze vraag kan door het aanbod van vervoersfuncties worden beantwoord, die op zijn beurt weer een vraag naar infrastructuur doet ontstaan. De gebruiker knoopt door middel van het gebruik van zowel vervoers- als verblijfsfuncties de waardesystemen van beide bedrijfskolommen aan elkaar. Zo kunnen nieuwe locatiegebonden waardesystemen ontstaan, via welke de betrokken actoren onderling waarde kunnen toevoegen (Peek 2004b: 176-177).

Waardeketens en waardesystemen zijn ontwikkeld vanuit een mechanische kijk op de onderneming en haar relaties. Het zijn lineaire modellen, met eenvoudige relaties. Inmiddels is men tot het inzicht gekomen dat waarde tegenwoordig wordt ontwikkeld binnen een complex netwerk van leveranciers en afnemers, die verbonden zijn via meervoudige en dynamische relaties. Het begrip 'value network' of waardenetwerk heeft dat van waardesysteem vervangen. 'A value network is a web of relationships that generates economic value and other benefits through complex dynamic exchanges between two or more individuals, groups or organizations. Any organization or group of organizations engaged in both tangible and intangible exchanges can be viewed as a value network, whether private industry, government or public sector' (Allee 2002: 268).

Behalve het verschil in structuur – lineair versus netwerk – bestaat er nog een ander belangrijk verschil tussen het waardesysteem en het waardenetwerk, namelijk de wijze waarop de transactie wordt beschouwd. In het waardesysteem bestaat een transactie uit de koop van tastbare producten of diensten. In het waardenetwerk worden, naast producten, diensten en opbrengsten, ook ontastbare zaken als kennis en profijt als transactie-eenheden beschouwd. 'Intangible knowledge exchanges include strategic information, planning knowledge, process knowledge, technical know-how, collaborative design and policy development, which support the product and service tangible value chain. Intangible benefits exchanges of value and benefits go beyond the actual service and are not accounted for in traditional financial measures, such as a sense of community, customer loyalty, image enhancement, or co-branding opportunities' (ibidem). Deze uitbreiding betekent dat in het waardenetwerk niet enkel via geldelijke transacties waarde kan worden toegevoegd, maar ook via ruiltransacties. In tegenstelling tot tastbare zaken worden ontastbare zaken vaak geruild, maar ze zijn ook te verkopen.

Het doel van waardenetwerken is het creëren van meerwaarde voor de betrokkenen. Deze waarde wordt niet alleen uitgedrukt in financiële termen, maar bestaat ook uit de ontastbare waarden 'kennis' en 'profijt'. Voor het creëren van meerwaarde is het essentieel kennis te delen. Geen van de betrokken actoren overziet het gehele netwerk en kan op de hoogte zijn van alle kansen op meerwaarde. Voor de (her)ontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties is het daarom van belang een goed overzicht te hebben van het waardenetwerk en de

belangrijkste actoren daarin, zodat deze actoren vervolgens met elkaar in gesprek kunnen komen en kennis kunnen delen, waardoor ze meteen al waarde ontwikkelen. Het waardesysteem knooppunten kan hierbij een hulpmiddel zijn. Het laat de belangrijkste groepen actoren zien en de waardesystemen die hen verbinden, en kan zo bijdragen aan discussies over de manier waarop de waardestromen kunnen worden vergroot en versneld. Dit kan actoren aansporen om ook andere relaties aan te gaan, relaties die niet de waardesystemen volgen of die gericht zijn op het uitwisselen van kennis en profijt in plaats van louter financiële waarden. Voorbeeld van het eerste type relatie is de coördinatie van de activiteiten van investeerders, door bijvoorbeeld de verbouw van een station af te stemmen met de ontwikkeling van vastgoed in de omgeving. Voorbeeld van het tweede type relatie is het recente initiatief van NS om reizigers te vragen foto's te maken van onveilige situaties op stations en in de trein en deze via de mobiele telefoon door te geven (*NRC Handelsblad*, 9 februari 2006).

Het waardesysteem is een belangrijk ingrediënt van het locatiesynergiemodel. Kern zijn de noties dat duurzaam betrokken actoren bij een knooppunt in te delen zijn in drie groepen, die door gebruiksrelaties op markten met elkaar zijn verbonden, en dat de groep van gebruikers centraal staat omdat zij de waardesystemen van 'verplaatsen' en 'verblijven' koppelen. Om deze koppeling tot stand te brengen is het noodzakelijk dat de gebruiker de stationslocatie aandoet tijdens zijn verplaatsing en er ook verblijft. De locatie moet met andere woorden een onderdeel zijn van zijn reis.

Het eenvoudige beeld van het waardesysteem is geschikt als basis voor het locatiesynergiemodel, maar we realiseren ons tevens dat waardecreatie, naast deze lineaire relaties, steeds meer ontstaat in netwerken van meervoudige en dynamische relaties en dat het daarbij om meer gaat dan alleen geldelijke transacties. Dit beeld van waardenetwerken speelt hier met name een rol in de ontwikkelingsfase van de stationslocatie. In de initiatieffase gaat het in eerste instantie om het met elkaar in gesprek te komen en het delen van kennis. Vanuit het perspectief van waardenetwerken is waardecreatie daarmee al begonnen.

6.3 Sturen op samenhang

De gebruiker speelt dus een centrale rol in het waardesysteem knooppunten. Wanneer de gebruiker meerwaarde ervaart, kan dit leiden tot meerwaarde voor de andere actoren in het waardesysteem. Daarom is het interessant om extra aandacht te besteden aan de waardering van de stationslocatie die de gebruiker ervaart als onderdeel van zijn reis. Uit de gebruikerswensen – die voorwaarde zijn voor meerwaarde – kunnen vervolgens drie principes worden afgeleid, die in de herontwikkeling van een stationslocatie in samenhang moeten worden gehanteerd, opdat meerwaarde wordt gerealiseerd voor de andere actoren. Dit komt op het abstractieniveau van de *metawaarden* tot uiting in het meta-ontwerpaspect *samenhang*.

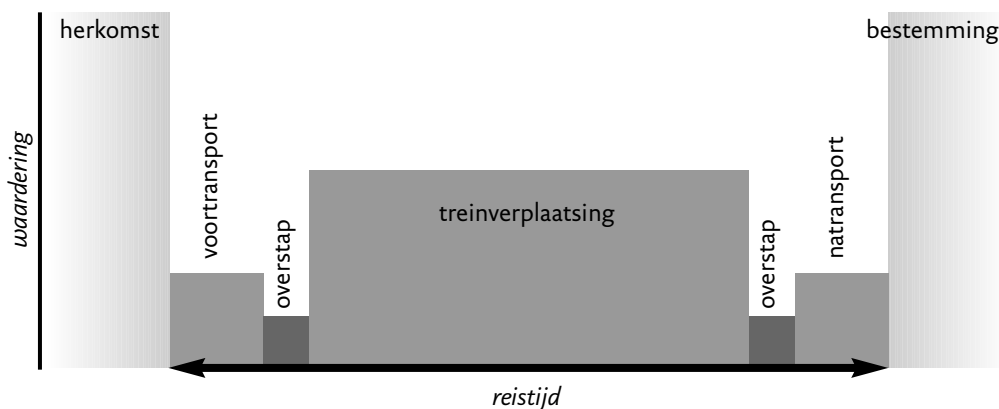
6.3.1 Waardering van de reis door de gebruiker

Om na te gaan hoe door de herontwikkeling van de stationslocatie meerwaarde kan worden gerealiseerd voor de gebruiker, bekijken we de wijze waarop de reiziger zijn reis waardeert. Hierbij maak ik gebruik van Van Hagen en Peek (2001) en Peek en Van Hagen (2001, 2002, 2004).

De meerwaarde van stationslocaties voor de gebruiker ontstaat uit de koppeling van verblijven en verplaatsen. Deze meerwaarde kan via het individuele tijd-ruimtebudget worden uitgedrukt in een eenduidige en eenvoudig meetbare maat: tijd. Naast het tijdsbeslag kan aan elke activiteit een waardering van de tijd worden gegeven. Immers, niet elke beleving wordt als even prettig ervaren. De minder prettige ervaringen duren in de beleving langer dan de prettige ervaringen. Zo lijkt de tijd in de wachtkamer van de tandarts langzamer te verstrijken dan tijdens een geanimeerd gesprek met goede vrienden.

In de welvaartstheorie gaat men ervan uit dat een individu bij een bepaalde tijdsbesteding een maximaal nut wil ervaren. Hij of zij is slechts bereid om van dat optimale patroon af te wijken, als daar een zekere compensatie tegenover staat, zoals bijvoorbeeld salaris. Andersom mag worden aangenomen dat hij of zij er wat voor over heeft om de tijdsbesteding te optimaliseren. Cruciaal in de berekeningen van de waardering van tijd in de welvaartstheorie is de aanname dat het marginale nut van reistijd (de verplaatsing) gewoonlijk negatief is: extra reistijd betekent dat de reiziger minder tijd overhoudt voor dingen die hij liever zou doen, in het geval van de ochtendspits bijvoorbeeld langer slapen of ontbijten en later vertrekken. Hoe meer nut – ook in de betekenis van genot – men toekent aan tijd voor deze extra doelen, hoe meer men bereid is te betalen voor reistijdwinst (Baaijens e.a. 1997: 25).

Uit onderzoek (Van der Waard 1989; Accent Marketing en Research 1998: appendix F, 1-8; Wardman 2001, 2004) blijkt dat de tijdsbeleving binnen een verplaatsing niet constant is. Bij een treinverplaatsing is een onderscheid te maken in de ‘in-treintijd’, de voor- en natransporttijd en de overstaptijd; de in-treintijd wordt tweemaal hoger gewaardeerd dan de voor- en natransporttijd en driemaal hoger dan de overstap- of wachttijd. De in-treintijd lijkt het meest op verblijven, en wachttijd is – heel herkenbaar – de minst prettige tijdsbesteding: het zijn de ‘tandarts-minuten’ van de reis.



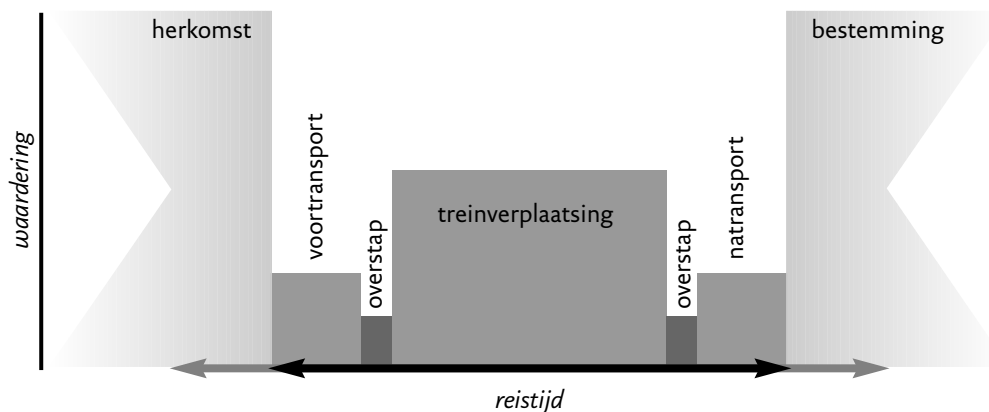
Figuur 6.6 Relatieve waardering van verblijfs- en verplaatsingstijd in een verplaatsingsketen.

In figuur 6.6 is de relatieve waardering van verblijven en verplaatsen in een verplaatsingsketen van herkomst naar bestemming gevisualiseerd. Op de horizontale as is de werkelijke (klok)tijd weergegeven, op de verticale as is de waardering van de tijd. De wens van de reizende gebruiker van de stationslocatie is het reduceren van de reistijd en het zo veel mogelijk nuttig en aangenaam besteden van deze tijd. Wachten vormt de grootste ergernis van de reiziger.

6.3.2 Versnellen, verdichten en veraangenamen

Wanneer het doel is de toegevoegde waarde van reizen zo groot mogelijk te maken, dan zijn er twee benaderingen mogelijk. Ten eerste kan de reistijd worden verkort. En ten tweede kan worden geprobeerd om de waardering van de laaggevalueerde onderdelen van de reis te verhogen. Via deze twee wegen kan als het ware het gat van 'verloren' tijd – in termen van tijd en van waardering – worden gevuld. Hiervoor zijn drie manieren of principes te onderscheiden: versnellen, verdichten en veraangenamen.

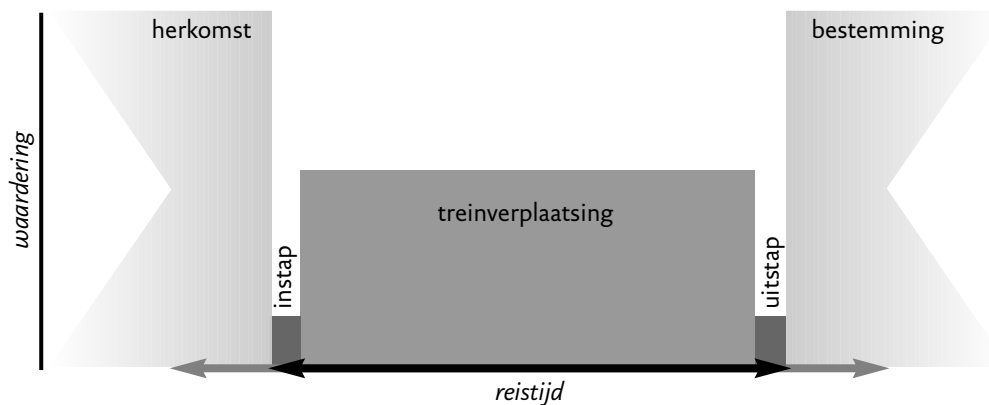
Door versnellen wordt de reistijd verkort. Dit kan worden gerealiseerd door de gemiddelde snelheid van vervoermiddelen te verhogen en de wachttijden te verkorten. Dit is gevisualiseerd in figuur 6.7. Versnellen is de traditionele manier om transport te verbeteren. In de praktijk is versnellen kostbaar en genereert relatief weinig nieuw vervoer. Versnellen past goed binnen de knoopgeoriënteerde discoursen van de stationlocatie als *verbindingschakel* en als *Overstap-machine* van hoofdstuk 4.



Figuur 6.7 Versnellen: het verhogen van de waardering van de reis door het verkleinen van reis- en wachttijden.

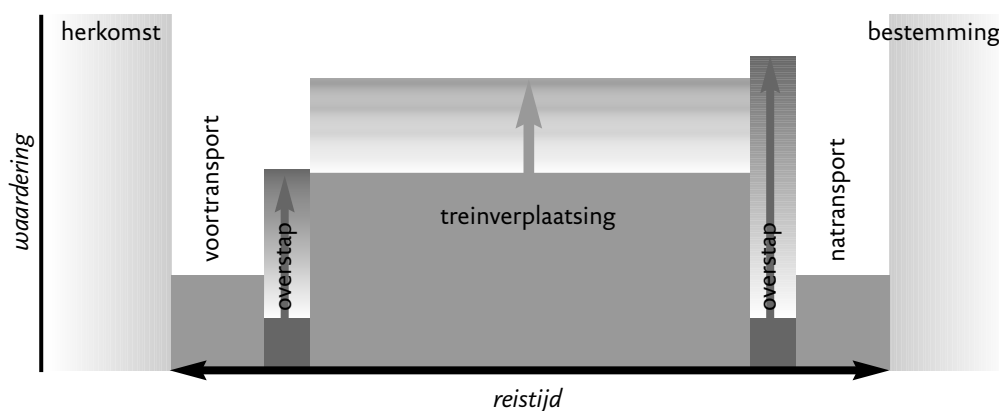
Door verdichten worden verblijfsactiviteiten als wonen, werken en recreëren dichter en/of in grotere dichtheden bij het station gesitueerd. Figuur 6.8 laat zien dat zo aan de herkomstzijde en/of aan de bestemmingzijde het voorrespectievelijk natransport kan worden gereduceerd of geheel geëlimineerd. Doordat activiteiten nu op loopafstand van het station te vinden zijn, verdwijnt het voor- en/of natransport en ervaart de reiziger geen laaggevalueerde overstaptijd. Overstappen wordt immers beperkt tot in- en uitstappen. Investeren in een ruimtelijk programma is een kostbare zaak, maar levert ook veel extra trein-

reizigers op doordat de microbereikbaarheid van het station verbetert. Verdichten past goed binnen het discours van de stationlocatie als *stadscentrum* van hoofdstuk 4.



Figuur 6.8 Verdichten: het verhogen van de ketenwaardering door vestigen van herkomsten en bestemmingen op stationslocaties.

Door veraangenamen wordt de waardering van de laaggewaardeerde onderdelen van de verplaatsingsketen verhoogd. Figuur 6.9 laat zien dat door het wachten en verplaatsen prettig of nuttig te maken, de intrinsieke waarde van de verplaatsingsketen toeneemt. Dit wordt bereikt door op het station en in de trein mogelijkheden aan te bieden voor het ondernemen van hooggewaardeerde verblijfsactiviteiten en het verhogen van de belevingskwaliteit. Investerings in veraangenamen zijn relatief bescheiden, maar leveren direct zichtbaar effect op voor de gebruiker. Dit is terug te zien in positievere klantoordelen, maar ook in een toename van retailomzet en een waardeestijging van het vastgoed (Vaessens 2005) op stationslocaties waar dergelijke ingrepen zijn gedaan. Veraangenamen past goed binnen het discours van de stationlocatie als *ontmoetingsplek* van hoofdstuk 4.



Figuur 6.9 Veraangenamen: het verhogen van de ketenwaardering door het vergroten van de belevingswaarde van verplaatsen en overstappen.

Op verschillende manieren wordt al invulling gegeven aan het principe van veraangenamen. Om de gedwongen ledigheid van het wachten om te zetten in een prettige of nuttige tijdsbesteding bieden ICT-ontwikkelingen steeds meer mogelijkheden. Zo zal de reiziger binnenkort onderweg kunnen surfen op internet, e-mailen of een zelfgekozen film bekijken.

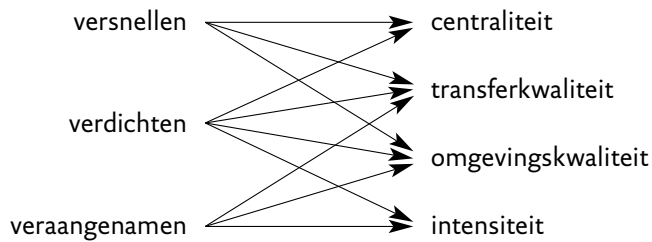
De grootste waarderingswinst wordt echter niet in de trein maar op de stations geboekt. De overstap wordt immers het laagst gewaardeerd. Juist dan heeft de reiziger het gevoel dat er tijd verloren gaat. De waardering van de overstap kan worden verhoogd door het aanbieden van allerlei activiteiten om de tijd prettig en efficiënt door te brengen. Wachten wordt verblijven.

De opkomst van de netwerkmaatschappij leidt tot een vraag naar mogelijkheden om verblijfsactiviteiten, gericht op transacties, werk en vermaak, te integreren in individuele ketenverplaatsingen. Tegenwoordig moeten we vooral denken aan vergeetboodschappen en (fast)food, businesslounges, netwerk-kantoren (Klaase en Peek 2000) en entertainment. Door het toevoegen van deze functies wordt de overstaptijd beter benut. Het wordt zelfs interessant om via een station te reizen voor de daar aangeboden voorzieningen wanneer men daar anders een aparte verplaatsing voor zou moeten maken. Het aanbieden van dergelijke voorzieningen op een station spaart dan een extra rit uit en bespaart de reiziger dus (laaggewaardeerde reis)tijd (Terzis en Sullivan 1999).

Versnellen, verdichten en veraangenamen, de drie v's, vertonen sterke overeenkomsten met de drie D's – *density, diversity en design* – waarin succesvolle stationlocaties in Noord-Amerikaanse forensendorpen zich volgens Bernick en Cervero (1996: 6-11) onderscheiden van andere. Een hoger dan gemiddelde woningdichtheid, de aanwezigheid van voorzieningen en een voetgangersvriendelijke inrichting van de openbare ruimte zorgen volgens hen voor een intensiever treingebruik en maken de stationslocatie tot een prettige buurt en een centrum voor de wijk.

De drie v's bieden concrete handvatten voor het sturen op de metawaarden centraliteit, transfer- en omgevingskwaliteit en intensiteit. Door het verhogen van de gemiddelde snelheid van vervoermiddelen en het versnellen van de overstap wordt het reizen via de stationslocatie aantrekkelijker. De centraliteit en de transferkwaliteit worden positief beïnvloed. Dit leidt vervolgens tot veranderingen in de intensiteit van het gebruik van de locatie. Verdichten rondom het station zorgt voor een toename van het aantal herkomsten en bestemmingen die zonder overstap op voor- of natransport vanuit het station kunnen worden bereikt. Tevens maakt een verscheidenheid van functies de locatie interessant als vestigingsplaats. Sturen op het aantal en de verscheidenheid van activiteitenplaatsen in en om het station heeft derhalve effect op alle vier de metawaarden. Iedere toevoeging aan of verandering van de stationslocatie moet gericht zijn op de verrijking ervan. Gebruikers moeten hun verblijf als aangenaam ervaren. Het principe van *veraangenamen* heeft positieve effecten op de *transferkwaliteit, omgevingskwaliteit* en *intensiteit* van het gebruik.

Figuur 6.10 laat de relaties zien tussen de drie principes en de metawaarden van locatiesynergie. Ieder plan voor een stationslocatie zou moeten zijn ingegeven door de principes van *versnellen, verdichten* en *veraangenamen*, of in ieder geval altijd moeten worden getoetst op de effecten die de oplossing heeft op de metawaarden. Een voorbeeld dat laat zien dat dit niet altijd gebeurt, zijn de winkels



Figuur 6.10 Relatie tussen de drie v's en de metawaarden.

op stations. Deze bieden de reizigers onder andere de mogelijkheid iets te eten of te lezen voor in de trein te kopen en vergeet-boodschappen te doen. De reiziger wordt zo in staat gesteld om de reis te veraangenamen en het nut van het totaal aan activiteiten dat via de verplaatsing wordt aangedaan te verhogen. Ook wordt een verbinding gelegd tussen de waardesystemen van vervoer en vastgoed. Maar het aanbod van commerciële functies in het station kan de reiziger ook hinderen, zoals blijkt uit het volgende citaat uit een column in het dagblad *Metro* (Hogenkamp 2001): 'De hoofdtunnel van Amsterdam Centraal is inmiddels één gigantische snackbar geworden. Sinds kort staat er zelfs een lullig sushibarretje in de weg, in de oksel van de trap naar spoor 4. De eerste dag dat het er stond liep ik er bijna dwars doorheen. Door het gewoeker met ruimte is er voor de treinreizigers geen plaats meer.' Uit deze uiting van ergernis blijkt dat de extra opbrengsten van het op deze wijze exploiteren van de transferruimte niet opwegen tegen de negatieve gevolgen ervan voor de *transferkwaliteit*.

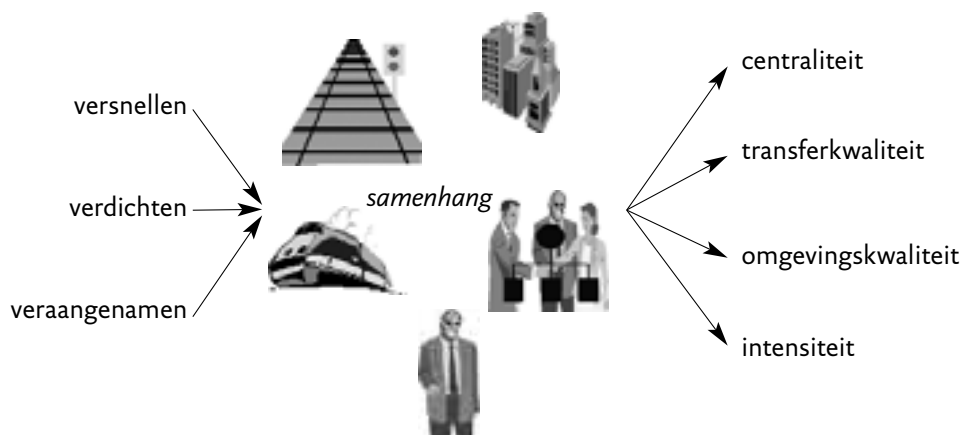
Dit voorbeeld laat zien hoe contraproductief het kan zijn slechts te sturen op één principe. Door alleen te denken aan het verdichten van het commerciële gebruik van het vloeroppervlak komt de hoofdfunctie van het station als knooppunt onder druk te staan. De overstapdrempel wordt verhoogd door obstakels in plaats van verlaagd. In paragraaf 4.2.4 kwamen we deze antagonisme-effecten ten aanzien van de omgang met *commercie* op het station ook al tegen in de confrontatie tussen de ideaaltypen *Overstapmachine* en *stedelijk centrum*. Gelijktijdig sturen op alle drie de v's kan dergelijke effecten voorkomen. Tevens laat het voorbeeld zien dat de prioritering van de drie v's bijzonder plaatsafhankelijk is. Er is een enorm verschil tussen een 'sushibarretje' *in* de loop en eenzelfde geval *aan* de loop. Het belang van de situering van onderdelen van de locatie ten opzichte van elkaar wordt in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.

6.3.3 Samenhang

De ruimtelijke situering van verschillende functies ten opzichte van elkaar bepaalt grotendeels of de interactie tussen de functies synergie- of antagonisme-effecten zal opleveren. De nabijheid van de functies is een belangrijke voorwaarde voor de samenhang tussen de onderdelen van de locatie en in relatie tot de grotere netwerkomgeving. Samenhang kan worden getypeerd als een meta-ontwerpaspect. Het gaat om het hele scala van ontwerpbeslissingen dat invloed heeft op de ruimtelijk-functionele constellatie van de locatie. Het meta-ontwerpaspect behoeft daarom altijd een locatiespecifieke invulling.

Vorm geven aan samenhang is de kern van de ontwerpogave van binnenstedelijke stationslocaties: wat, waar?

Figuur 6.11 toont de positie van *samenhang* ten opzichte van de drie v's en de metawaarden. Door sturing op een balans tussen de principes van versnellen, verdichten en veraangenamen ontstaat een plan, waarin infrastructuur, vastgoed, verplaatsings- en verblijfsfuncties en daarmee ook de activiteiten van verblijven en verplaatsen een bepaalde *ruimtelijke samenhang* vertonen; daardoor draagt het plan wanneer het is gerealiseerd, bij aan de metawaarden. De herontwikkeling houdt in de meest basale zin het (opnieuw) positioneren in van de vervoers- en verblijfsfuncties ten opzichte van elkaar; daarmee verandert de ruimtelijke *samenhang* en worden de metawaarden, al dan niet direct, beïnvloed.



Figuur 6.11 Relatie tussen de drie V's, het meta-ontwerpaspect samenhang en de metawaarden.

De ruimtelijke nabijheid van functies is grotendeels bepalend voor de interactie tussen de functies. Hoe dichter vervoers- en verblijfsfuncties bij elkaar in de buurt zijn gesitueerd, hoe meer zij van elkaar kunnen profiteren. De vervoersfuncties profiteren van de nabijheid van activiteitenplaatsen, omdat deze fungeren als herkomsten en bestemmingen voor reizen. Voor het reizen per trein is de afstand tussen de activiteit en het station grotendeels bepalend voor het marktaandeel ten opzichte van andere vervoerswijzen. Vice versa maakt de nabijheid van de trein de stationslocatie interessant als vestigingsplaats, bijvoorbeeld omdat veel klanten of werknemers met het openbaar vervoer komen. Dit geldt bijvoorbeeld voor organisaties in de publieke sector met een kantoor met baliefunctie of met grote backoffice-activiteiten.

Nabijheid is daarmee een belangrijk besliscriterium bij vragen over investeringen in de exploitatie van vervoers- en verblijfsfuncties. Zo maakt men bij de vraag of ergens een nieuw station moet komen, gebruik van de zogenaamde kringentheorie: er wordt een inventarisatie gemaakt van het aantal inwoners binnen één en twee kilometer van het te openen station, en vervolgens wordt op basis daarvan het aantal extra reizigers geschat (Strang van Hees 1994). Voor verblijfsfuncties geldt dat de ideale afstand tot vervoersfuncties sterk afhankelijk is van het type functie. Zo profiteert een kiosk van een plaats direct aan de reizi-

gersstroom, terwijl een kantoor op een afstand tot ongeveer vijfhonderd meter nog een positief effect van de nabijheid van een station ervaart (Peek 1998b).

Sturen op nabijheid is een gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij velen door de inzet van een groot aantal middelen hun invloed doen gelden. Er is echter zelden iemand aan te wijzen die alleen tekent voor het ontwerp, in de zin van het positioneren van vervoers- en verblijfsfuncties. Het 'brownfield'-karakter van de binnenstedelijke stationslocatie, waarbij het bestaande de mogelijkheden van de herontwikkeling grotendeels bepaalt, draagt hieraan bij.

Het creëren van *samenhang* tussen programma en ontwerp staat centraal in een aantal knooppuntmodellen van hoofdstuk 5, onder andere in het conceptueel kader meervoudig ruimtegebruik op knooppunten van Van Uum (2000: 6; zie ook VISTA, Maxwan en Sputnik 2002: 21), dat in paragraaf 5.4.3 is beschreven. Het gaat daar volgens hem om inzicht in het gewenste functieprogramma, de mate van functiemenging en de intensiteit van activiteiten: welke functies en activiteiten vinden in welke combinaties een aantrekkelijke vestigingsplek op een knooppunt? Ook Bertolini (2004) verwijst naar nabijheid als middel om tot samenhang te komen: hij benadrukt dat een concentratie van bestemmingen en herkomsten het draagvlak voor de vervoersfuncties vormt en andersom dat deze functies de activiteitenplaatsen bereikbaar maken en dus mogelijkheden creëren voor allerlei interacties. Meijers (2000) gebruikt de term functionele complementariteit.

In deze en de voorgaande twee paragrafen heb ik verslag gedaan van de stappen die zijn gezet om van de inventarisatiefase naar de integratie/conceptualisatiefase van de modelcyclus van het locatiesynergiemodel te komen. Deze stappen geven geen beeld van het werkelijke ontwerpproces, maar zijn een achteraf geconstrueerde rationalisatie van de weg die ik heb afgelegd. De reden dat ik toch een beschrijving geef van deze stappen, is dat op deze manier de opbouw van het model inzichtelijk wordt gemaakt.

De stappen hebben de volgende basisingrediënten voor het locatiesynergiemodel opgeleverd:

1. Waardeschema knooppunten. Kansen op *meerwaarde* van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties worden in de ontwikkelingsfase door de betrokken actoren vanuit vier disciplinegebonden discoursen gepercipieerd. Om te zorgen dat deze verwachtingen elkaar in de planvorming niet gaan tegenwerken, is samenhang noodzakelijk. Deze samenhang kan vervolgens leiden tot *meerwaarde*, die door ieder van de betrokken actoren wordt ervaren en die ik heb getypeerd in vier metawaarden: *centraliteit*, *transferen* en *omgevingskwaliteit* en *intensiteit*.
2. Waardesysteem knooppunten. In de gebruiksfase van binnenstedelijke stationslocaties vormen infrastructuur, vervoersfuncties en verplaatsingsactiviteiten het waardesysteem van verplaatsen, en vastgoed, verblijfsfuncties en verblijfsactiviteiten het waardesysteem van verblijven. Binnen deze systemen kunnen de actoren (investeerders, exploitanten en gebruikers) waarde toevoegen – en zo aan elkaars doelen *bijdragen* – via gebruiksrelaties die

leiden tot transacties op de verkeers-, vervoers-, locatie- en activiteitenmarkt. *Meerwaarde* ontstaat wanneer de gebruiker de waardesystemen van verplaatsen en verblijven aan elkaar koppelt door de stationslocatie te gebruiken als herkomst, bestemming of overstapplaats in zijn reis.

3. Meta-ontwerpaspect *samenhang*. De reizende gebruiker van de binnenstedelijke stationslocatie ervaart een meerwaarde van zijn aanwezigheid als zijn reistijd wordt verkort en/of de belevingswaarde van de tijd wordt vergroot. Dit vraagt om sturen op de principes van de drie v's – *versnellen, verdichten en veraangenamen* – in samenhang, wat moet leiden tot een samenhangend tijd-ruimtegebruik van de locatie. Het creëren van *samenhang* in het ontwerp van de locatie tussen infrastructuur- en vastgoedelementen en vervoers- en verblijfsfuncties is de kern van de herontwikkelingsopgave.

In het locatiesynergiemodel worden deze drie ingrediënten gecombineerd, zodat de ontwikkelingsfase, waarin de samenhang kan worden gecreëerd, en de gebruiksfase, waarin de samenhang tot meerwaarde kan leiden, aan elkaar worden gerelateerd in één model.

6.4 Locatiesynergiemodel

Een model is een abstracte afbeelding van een systeem. Het locatiesynergiemodel is een abstracte afbeelding van het systeem van locatiesynergie op binnenstedelijke stationslocaties als knooppunt. Dit is een deelsysteem van het totale systeem van de binnenstedelijke stationslocatie als knooppunt. Er zijn drie soorten deelsystemen: subsystemen, aspectsystemen en fasesystemen. 'Bij een subsysteem beperkt men zich tot een deel van de objectverzameling, maar beschouwt wel alle relaties binnen dat deel. Bij een aspect- of partieel systeem beschouwt men de gehele objectverzameling, maar slechts een gedeelte van de relaties. Men beperkt zich tot bepaalde aspecten. Bij een fasesysteem beschouwt men het systeem op een deel van de tijdstippen waarop het oorspronkelijke systeem was gedefinieerd' (De Leeuw 2002: 103).

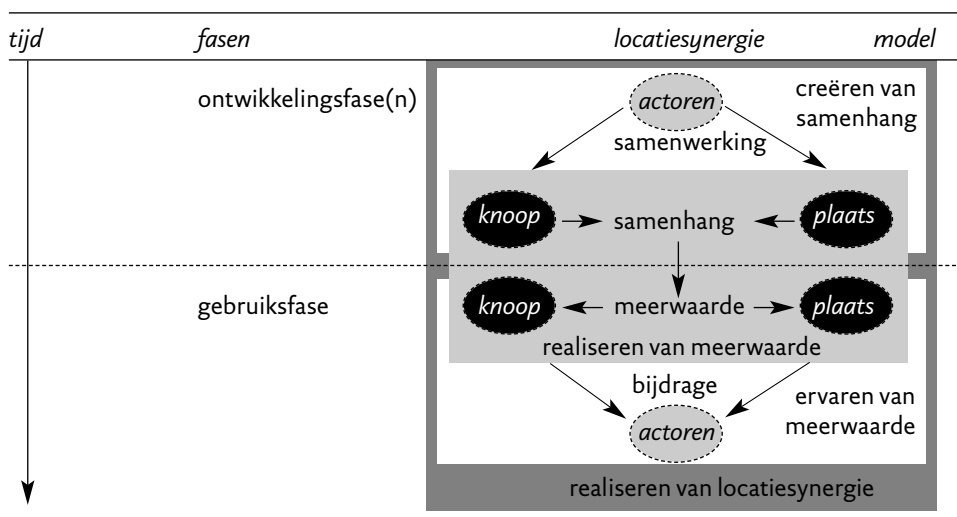
We moeten ons nu afvragen uit welke objecten, relaties en fasen van de binnenstedelijke stationslocatie als knooppunt deel uitmaken van het deelsysteem locatiesynergie. Het antwoord vinden we in het onderzoeksraamwerk dat in de voorgaande hoofdstukken is opgebouwd; het is in figuur 6.12 afgebeeld. Op basis hiervan zijn drie deelmodellen opgesteld die, geïntegreerd, het uiteindelijke locatiesynergiemodel opleveren. Dit locatiesynergiemodel is ten slotte in een versimpelde vorm weergegeven: dit versimpelde model zal de basis vormen voor toepassing in het volgende deel van deze studie.

Het onderzoeksraamwerk omspannt de ontwikkelingsfase(n) en de gebruiksfase. De eerste twee modellen hebben elk betrekking op een van de fasen. In de ontwikkelingsfase(n) gaat het om het creëren van (ruimtelijke) *samenhang* tussen elementen van knoop en plaats (binnen locatie en netwerk) door *samenwerking* tussen duurzaam betrokken actoren. De objecten zijn de elementen

van *knoop* en *plaats*, die we attributen noemen, en de actoren. De relaties worden gevormd door de wijze waarop de voor locatiesynergie benodigde *samenhang* tussen de attributen door de actoren wordt bereikt. Dit gebeurt door *samenwerking* tussen de actoren.

De *samenhang* moet vervolgens in de gebruiksfase tot *meerwaarde* leiden, die door de actoren wordt ervaren als een *bijdrage* aan hun doelen. De objecten zijn de attributen en de actoren. De relaties worden gevormd door de wijze waarop de *meerwaarde* uit de *samenhang* tussen de attributen bijdraagt aan de doelen van de actoren. Deze bijdrage wordt door de individuele actoren ervaren via transacties die volgen uit gebruiksbeslissingen die op de markten van het waardesysteem van verplaatsen en verblijven worden genomen.

Beide modellen zijn te typeren als aspect-fasesystemen. Allereerst kijken we naar een fase en vervolgens naar twee specifieke aspectssystemen van locatiesynergie. Het eerste model gaat over het creëren van samenhang en het tweede over het ervaren van meerwaarde.



Figuur 6.12 Onderzoeksvaamwerk locatiesynergie en het locatiesynergiemodel.

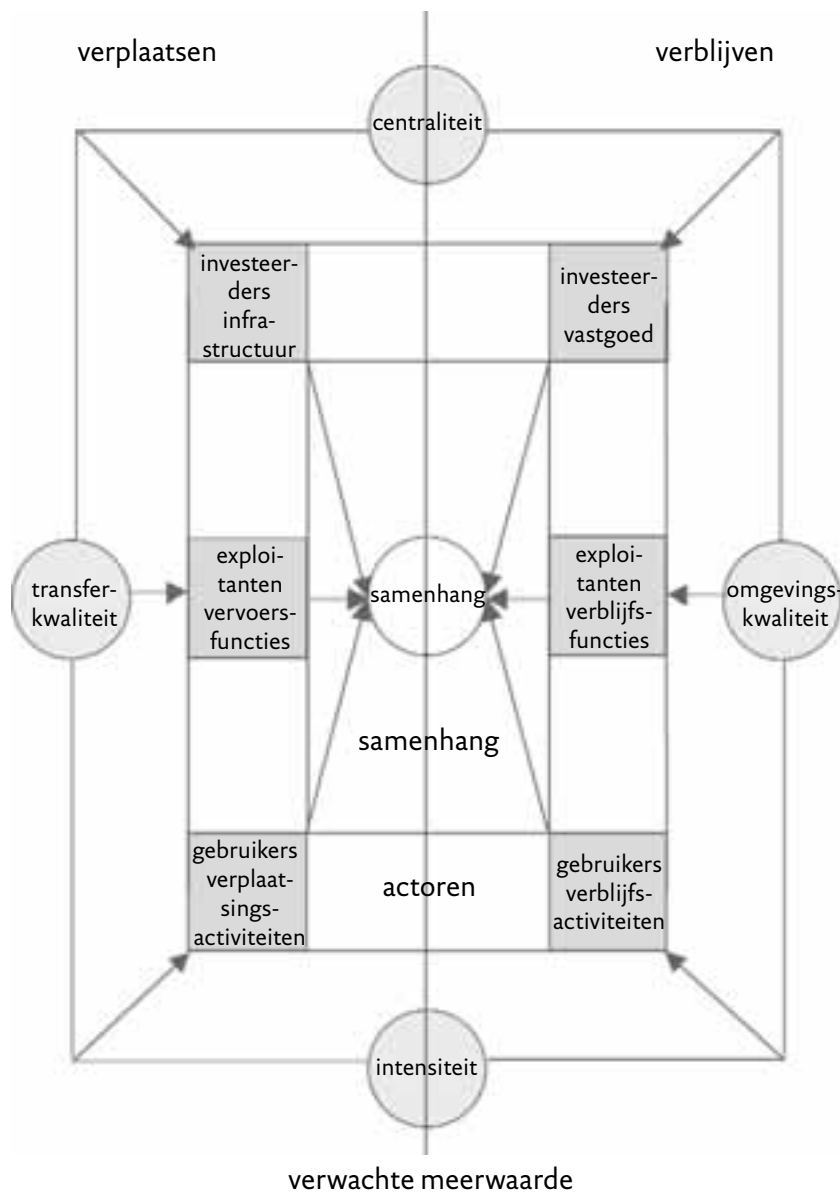
Figuur 6.12 laat zien dat beide aspect-fasesystemen verbonden zijn door het aspectstelsel van het realiseren van meerwaarde. Het gaat in het model van dit systeem om de wijze waarop de *samenhang* tussen de attributen, die in de ontwikkelingsfase ontstaat, tot *meerwaarde* in de gebruiksfase leidt. Dit deelmodel is de kern van het locatiesynergiesysteem. De drie deelmodellen vormen samen het locatiesynergiemodel. De deelmodellen worden achtereenvolgens besproken, en daarna kijken we naar het totale locatiesynergiemodel.

6.4.1 Model van het creëren van samenhang

De eerste stap bij het realiseren van locatiesynergie is het creëren van *samenhang*. Hiervoor is van belang dat de duurzaam bij de herontwikkeling betrokken partijen de planvorming aansturen vanuit de gezamenlijke overtuiging dat er synergie te bereiken is door *samenhang* tussen de attributen te creëren. In hoofdstuk 4 is uitgebreid beschreven dat de synergieverwachtingen van individuen ten aanzien van de locatie worden bepaald door het disciplinegebonden discours

waarin ze verkeren. Er zijn vier discoursen en bijbehorende ideaaltypische perspectieven op knooppunten onderscheiden. Ook weten we dat een eenzijdige oriëntatie op een van de ideaaltypen niet tot synergie-effecten, maar tot antagonisme-effecten leidt. Het is daarom van belang om bij het aansturen van de planvorming niet van één, maar van alle vier de perspectieven uit te gaan. Het waardeschema knooppunten van figuur 6.1 laat zien dat er vier metawaarden zijn die van meerwaarde zijn voor alle vier de ideaaltypen. Deze metawaarden moeten daarom het uitgangspunt zijn voor het aansturen van de planvorming.

Het model van figuur 6.13 laat dit zien. Vanuit de verwachting dat een oriëntatie op het geheel van de metawaarden centraliteit, transfer- en omgevingskwaliteit en intensiteit *meerwaarde* oplevert, sturen de actoren, ingedeeld naar de rollen van investeerder, exploitant en gebruiker, op de ruimtelijke en functionele *samenhang* tussen de attributen. Het geheel van verwachte meerwaarde, actoren en samenhang is geplaatst tegen de achtergrond van het bivalente karakter



Figuur 6.13 Model van het creëren van samenhang.

ter van knooppunten, namelijk dat van knoop en plaats. Van hieruit kan een onderscheid worden gemaakt in metawaarden en actoren die deel uitmaken van het waardesysteem van verplaatsen, en metawaarden en actoren die deel uitmaken van het waardesysteem van verblijven van figuur 6.5.

6.4.2 Model van het realiseren van meerwaarde

De tweede stap bij het creëren van locatiesynergie is het realiseren van *meerwaarde*. Hiervoor is het van belang dat de attributen dusdanig met elkaar in *samenhang* worden ontworpen, dat zij bijdragen aan de vier metawaarden. In paragraaf 6.1 zijn de metawaarden uitgebreid beschreven.

Het in samenhang ontwerpen van de attributen infrastructuur en vastgoed levert een bijdrage aan de centraliteit van de locatie. We nemen het station Amsterdam Zuid-WTC als voorbeeld. De herontwikkelingsplannen van het Zuidasgebied rondom het station hebben een grote vlucht genomen, nadat bekend werd dat het station onderdeel zou worden van het netwerk van de hogesnelheidstrein. De investeringen in bereikbaarheid zorgen voor zo'n sprong vooruit, dat er potentie ontstaat voor verdichting van de locatie. Samenhang in de plannen voor infrastructuur en vastgoed zorgt daarmee voor een verbetering van de centraliteit van de locatie. Het herontwikkelingsproces toont aan dat het creëren van die samenhang niet makkelijk is.

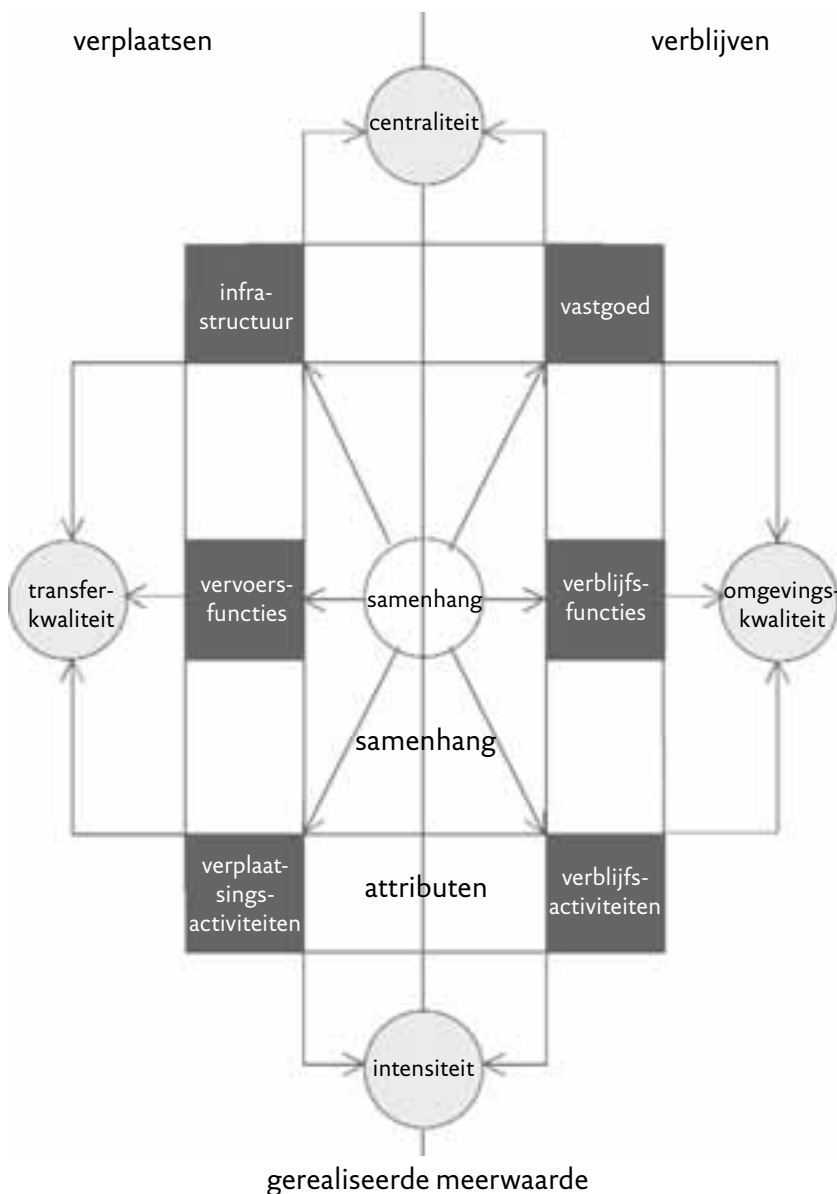
Het in samenhang ontwerpen van de attributen van verplaatsen – infrastructuur, vervoersfuncties en de verwachte verplaatsingsactiviteiten – leidt tot een hogere transferkwaliteit. Op de Zuidas komt dit goed naar voren in de ontwerp-opgave van het station. De ondergrondse stapeling en nevenschikking van de infrastructuur zijn grotendeels bepalend voor de overstapbewegingen die reizigers moeten gaan maken en voor de plaats waar reisgerelateerde commerciële voorzieningen kunnen worden gehuisvest. De kwaliteit van de overstap wordt mede bepaald door de aanwezigheid van andere reizigers. Een inschatting van de reizigersaantallen en de verdeling over de dag is daarom van groot belang. Een soepele overstap ontstaat wanneer halteplaatsen, frequenties en aantal overstappers goed op elkaar zijn afgestemd. De transferkwaliteit is daarmee naast een ontwerp-opgave vooral ook een item van constante aandacht in de gebruiksfase.

Het in samenhang ontwerpen van de attributen van verblijven – vastgoed, verblijfsfuncties en verwachte verblijfsactiviteiten – leidt tot een hogere omgevingskwaliteit. Het belang van deze metawaarde komt in het Zuidasproject naar voren in de samenstelling van het vastgoedprogramma. De centraliteit van de locatie wordt bijzonder gediend door hoogwaardige kantooruimte voor internationale bedrijvigheid. Alleen maar grote kantoren neerzetten ontworpen door gerenommeerde architecten zal echter leiden tot een fantastisch decor, dat na kantoortijd uitgestorven is. Om deze en andere redenen streeft men naar een groot aandeel wonen in het programma. Een mix van kantoren en woningen biedt ook een breder draagvlak voor voorzieningen als winkels.

Op basis van het ontwerp van infrastructuur, vastgoed en bijbehorende functies kan een inschatting worden gemaakt van het gebruik. Een samenhang hierin

tussen verplaatsende en verblijvende mensen leidt tot een bepaalde intensiteit van het gebruik. Het programma dat in de omgeving wordt gerealiseerd, zal op het nieuwe station Amsterdam Zuid een bepaalde verhouding tussen piek- en dalgebruik, een verdeling over dagen van de week en in reisrichting opleveren. Ook het type gebruiker is van belang voor het uiteindelijke functioneren van de locatie. Wordt de stationsomgeving het domein van internationale zakenlui en yuppies of wordt het een belangrijke toegangspoort voor toeristen die, gewa- pend met *Lonely Planet* en rugzak, Amsterdam gaan bezoeken?

Het model van figuur 6.14 laat de relaties tussen de attributen en de meta- waarden zien. De mate waarin de potenties van de locatie worden benut en meerwaarde wordt gerealiseerd, wordt bepaald door de samenhang tussen de attributen. Bij locatiesynergie wordt er door de actoren gezamenlijk op deze samenhang gestuurd, vanuit de verwachtingen van meerwaarde die de meta- waarden in relatie tot de potentie van de locatie bieden.



Figuur 6.14 Model van het realiseren van meerwaarde.

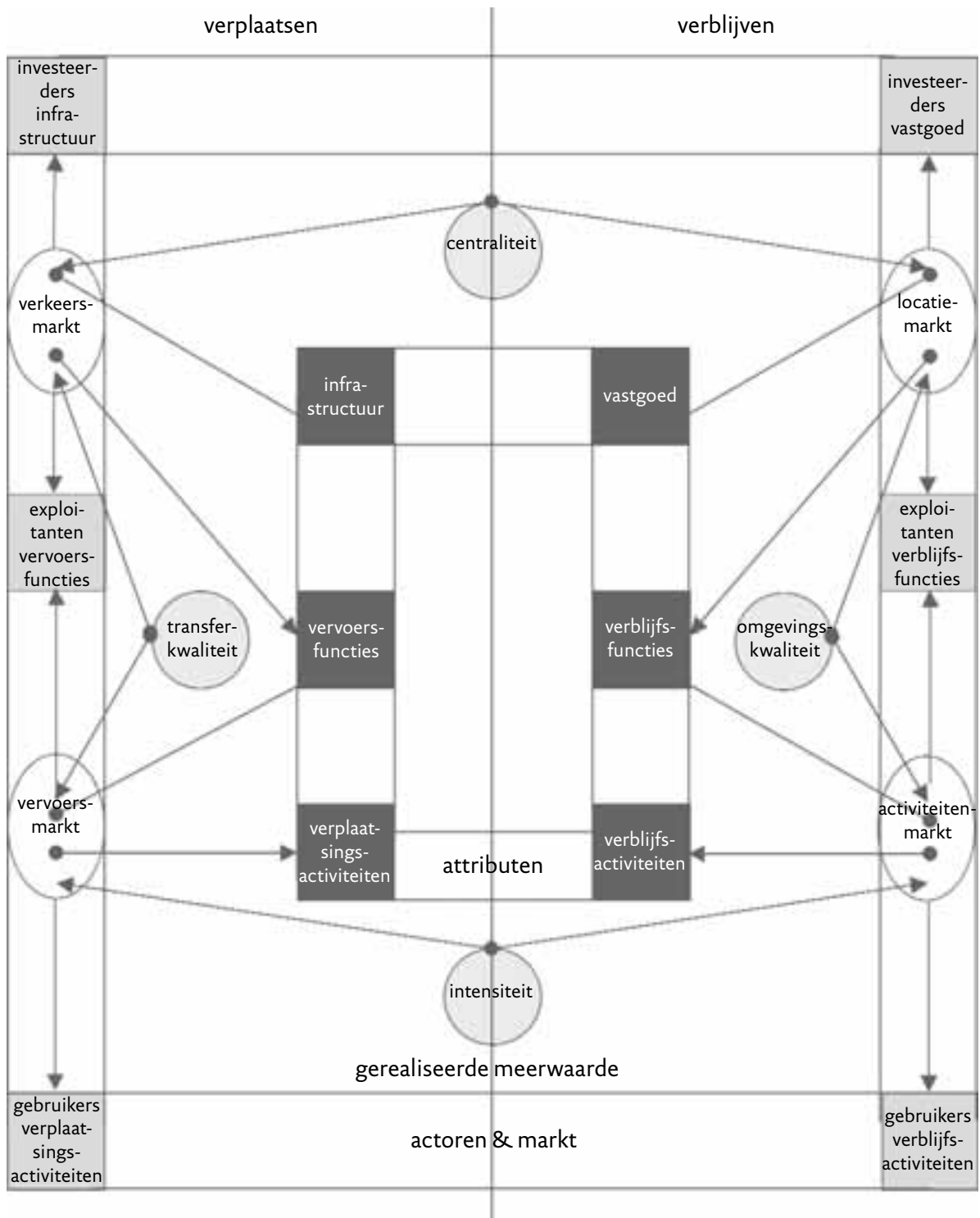
6.4.3 Model van het ervaren van meerwaarde

De derde stap bij het realiseren van locatiesynergie is het ervaren van de meerwaarde door de individuele actor. Dit is de meeropbrengst van de samenwerking tijdens de ontwikkelingsfase. De meerwaarde wordt ervaren via transacties op de markten van de waardesystemen van verplaatsen en verblijven. De meerwaarde komt tot uiting in een groter transactievolume, hogere opbrengsten en lagere transactiekosten voor de aanbieder en een groter nut of plezier voor de gebruiker.

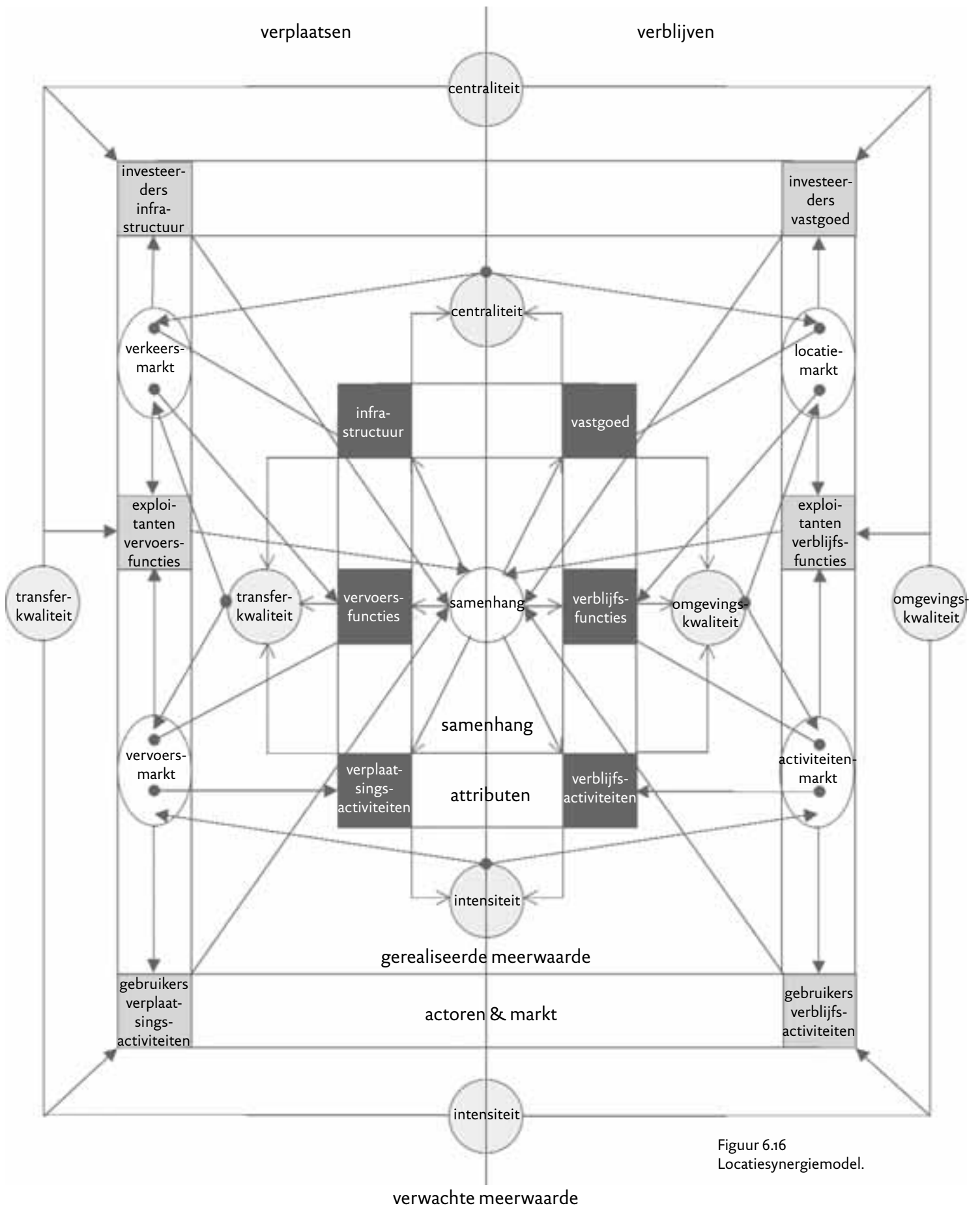
De aantrekkelijkheid van het aanbod van de attributen infrastructuur, vastgoed, vervoersfuncties en verblijfsfuncties op een stationslocatie wordt maar voor een deel bepaald door de intrinsieke kwaliteit van het aanbod, zoals het aantal vierkante meters kantoor, de dienstregeling of de kroket uit de muur. De kwaliteit van het aanbod wordt ook bepaald door de meerwaarde die voortkomt uit de samenhang met andere attributen. Zo is het aantal vierkante meters kantoor vooral interessant door de centrale ligging van de kantoren, aangeduid met de metawaarde centraliteit, is het vervoersaanbod van de dienstregeling interessant omdat deze aansluit op andere modaliteiten, aangeduid met de metawaarde transferkwaliteit, en is de kroket aantrekkelijk omdat de reiziger toch even moet wachten op zijn aansluiting.

De metawaarden veroorzaken meerwaarde doordat de concurrentiepositie van het aanbod positief wordt beïnvloed en doordat de vraag wordt geactiveerd en vergroot. De stromen (de pijlen) van gebruik en vergoeding in het model van het waardesysteem knooppunten van figuur 6.5 worden dikker en gaan sneller. De ervaring van meerwaarde gaat niet alleen op voor geldelijke transacties. Ook aan niet-materiële doelen van actoren kunnen de metawaarden bijdragen. Een voorbeeld is de intensiteit die wordt veroorzaakt door een goede afstemming van verplaatsings- en verblijfsactiviteiten, waardoor er op ieder moment van de dag zoveel mensen in en om het station zijn dat de omgeving als sociaal veilig wordt ervaren.

Het model van figuur 6.15 laat zien hoe de actoren meerwaarde ervaren. Aan de linkerkant is het waardesysteem van verplaatsen te zien. Op de verkeersmarkt wordt infrastructuurcapaciteit aangeboden door investeerders in infrastructuur. Aan dit aanbod worden de meerwaarden van centraliteit en transferkwaliteit toegevoegd. Wanneer dit aanbod wordt gebruikt door exploitanten van vervoersfuncties, levert dit een bijdrage op aan de investeerders en aan de exploitanten en het levert het attribuut vervoersfuncties op. De toevoeging van de meerwaarden aan het aanbod leidt tot een grotere bijdrage aan de doelen van de investeerders en de exploitanten. Dit mechanisme werkt hetzelfde voor de overige markten, met dien verstande dat het aanbod telkens wordt gevormd door andere attributen en metawaarden en dat andere actoren van de meerwaarde profiteren. We moeten ons realiseren dat beslissingen op de verkeersmarkt en de locatiemarkt een lange tijdshorizon hebben en de randvoorwaarden scheppen voor beslissingen op de vervoersmarkt en de activiteitenmarkt die een kortere tijdshorizon hebben.



Figuur 6.15 Model van het ervaren van meerwaarde.



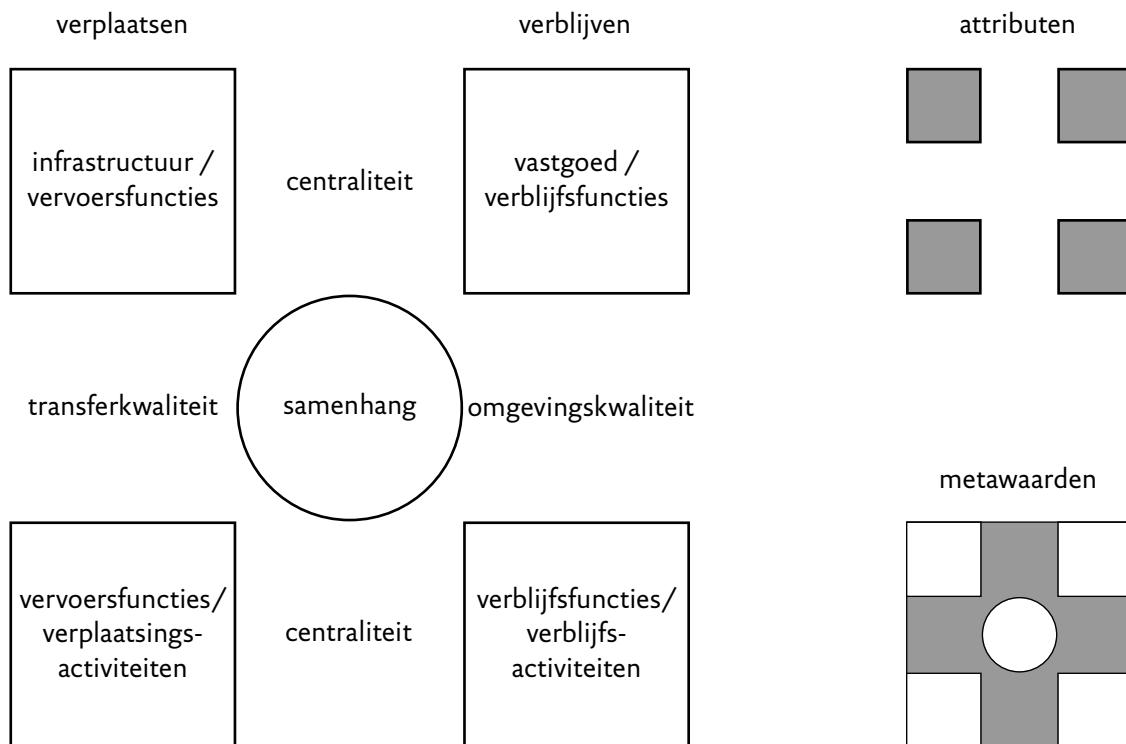
Figuur 6.16
Locatiesynergiemodel.

6.4.4 Locatiesynergiemodel

Wanneer we de drie deelmodellen van het creëren van samenhang, het realiseren van meerwaarde en het ervaren van meerwaarde samenvoegen, dan ontstaat het locatiesynergiemodel van figuur 6.16. Het is als volgt opgebouwd. In de buitenste rand staan de vier metawaarden, die de meerwaarde aangeven die actoren van locatiesynergie kunnen verwachten op basis van de gecombineerde disciplinegebonden discoursen over knooppunten. Dan volgt een band waarin de actoren staan, die op basis van de verwachte meerwaarde het ontstaan van ruimtelijke en functionele samenhang in het ontwerp aansturen. Deze samenhang vinden we in het centrum van de figuur terug, met daaromheen de attributen die in samenhang moeten worden ontworpen. Wanneer dit gebeurt, wordt er meerwaarde gerealiseerd, die we wederom kunnen aanduiden met de vier metawaarden.

Al met al is het locatiesynergiemodel van figuur 6.16 een complex plaatje, dat niet in één oogopslag te overzien is. Het model is daarom vereenvoudigd tot de essentie van locatiesynergie in figuur 6.17. Ik heb ervoor gekozen om alle relaties, die in het model van figuur 6.16 met pijlen zijn aangegeven, weg te laten. De metawaarden zijn tussen de attributen in geplaatst op dezelfde wijze als in het waardeschema knooppunten van figuur 6.1, waar de metawaarden tussen de ideaaltypen in staan. De attributen zijn ingedeeld naargelang ze tot het aanbod of gebruik (gerealiseerde vraag) op een van de markten van het waardesysteem van verplaatsen en verblijven kunnen worden gerekend. Het meta-ontwerpaspect samenhang staat in het centrum van het model tussen de attributen en de metawaarden in, omdat de samenhang vanuit de metawaarden is gemotiveerd,

Figuur 6.17 Vereenvoudigd locatiesynergiemodel.



de samenhang tussen de attributen dient te ontstaan en deze vervolgens tot meerwaarde leidt die in de metawaarden is uitgedrukt.

Het locatiesynergiemodel laat zien dat de ontwikkelings- en de gebruiksfase van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties in hun samenhang kunnen worden gemodelleerd door de metawaarden. De metawaarden beschrijven namelijk de synergie-effecten – verwachte meerwaarde – die door geen van de actoren afzonderlijk te creëren zijn en die een bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de doelen van meerdere betrokken actoren. Mijn uitgangspunt is dat het gezamenlijk sturen op de realisatie van de metawaarden – via *samenhang* van attributen – zal leiden tot synergie. Om op de metawaarden te kunnen sturen is *samenwerking* tussen de actoren noodzakelijk. Vanuit deze *samenwerking* kunnen de actoren de stedenbouwkundigen en architecten die uiteindelijk de *samenhang* tussen de attributen op de locatie ontwerpen, beter aansturen.

Gerealiseerde meerwaarden in de vorm van metawaarden hebben invloed op de kwaliteit van meer attributen. Sturen op de metawaarden zorgt voor *samenhang* tussen de inzet van middelen en de doelen van de betrokken actoren. De metawaarden kunnen door hun intermediaire positie *bijdragen* aan meerdere doelen van verschillende actoren via een samenhangende inzet van de beschikbare middelen. In *samenwerking* sturen op de metawaarden kan dus *meerwaarde* opleveren voor de betrokken actoren, en zo ontstaat *synergie*.

Nu het locatiesynergiemodel is ontworpen, kan het worden getoetst. De vraag is of het model, waarin de synergieverwachtingen van de duurzaam betrokken actoren centraal staan, aansluit bij de beelden die vertegenwoordigers van deze actoren in de praktijk hebben. Wanneer dat het geval is, kan het model een basis zijn voor participatieve methoden die moeten helpen bij het ontstaan van samenwerking tussen deze actoren, zodanig dat er samenhang tussen de attributen van de stationslocatie en kansen op meerwaarde ontstaan.

6.5 Samenvatting en conclusie

Om locatiesynergie te bereiken moeten duurzaam bij de herontwikkeling betrokken partijen samenwerken om samenhang in het ontwerp van de locatie te creëren, zodat na uitvoering meerwaarde kan ontstaan in de bijdrage aan de doelen van de individuele partijen. De onderzoeksvraag van dit hoofdstuk luidt: hoe kan locatiesynergie op een binnenstedelijke stationslocatie als knooppunt worden gemodelleerd? Doel is te komen tot een afbeelding van het systeem van locatiesynergie, waarin de verbanden tussen de disciplinegebonden synergieverwachtingen van de partijen waaruit de aansturing van de planvorming is gemotiveerd, en de bijdrage aan de doelen in kaart zijn gebracht.

Als ingrediënten voor het model zijn drie concepten afgeleid uit de voorgaande hoofdstukken. Ten eerste het waardeschema knooppunten, dat laat zien dat de meerwaarde van de combinatie van de disciplinegebonden synergiever-

wachtingen bestaat uit vier metawaarden: centraliteit, transfer- en omgevingskwaliteit en intensiteit. Ten tweede het waardesysteem knooppunten, dat laat zien dat meerwaarde door actoren, ingedeeld naar hun rol als investeerder, exploitant en gebruiker, wordt ervaren via de koppeling van de markten van verplaatsen en verblijven. Ten derde het meta-ontwerpaspect samenhang, dat laat zien dat de attributen infrastructuur, vastgoed, vervoers- en verblijfsfuncties en verplaatsings- en verblijfsactiviteiten via een evenwichtige sturing op de principes van versnellen, verdichten en veraangename aan de metawaarden kunnen bijdragen.

De ingrediënten zijn vertaald in drie deelmodellen, die samen laten zien hoe locatiesynergie tot stand komt. Het eerste deelmodel gaat over het creëren van samenhang in de ontwikkelingsfase en laat zien dat ruimtelijke en functionele samenhang kan ontstaan wanneer actoren het ontwerp aansturen vanuit de metawaarden. Het tweede model gaat over het realiseren van meerwaarde en laat zien dat de samenhang die in de ontwikkelingsfase tussen de attributen is ontstaan, in de gebruiksfase leidt tot meerwaarde via de metawaarden. Het derde model gaat over het ervaren van de meerwaarde in de gebruiksfase en laat zien dat de metawaarden bijdragen aan een meer concurrerend aanbod op de markten van verplaatsen en verblijven en aan een vergroting van de vraag. Op deze wijze wordt bijgedragen aan de doelen van de actoren. Dit principe gaat ook op voor niet-materiële bijdragen.

Het locatiesynergiemodel ontstaat door de drie deelmodellen samen te voegen. Het model is een denkschema om concrete stationslocaties mee te beschouwen. Het brengt eigenschappen van deze locaties en verschillende percepties op de locaties met elkaar in verband. Het model is tevens normatief, en het geeft aan hoe locatiesynergie kan ontstaan. Deze eigenschappen maken het model geschikt als basis voor participatieve probleemstructurende methoden, die initiatiefnemer(s) en duurzame shareholders in de initiatieffase van de herontwikkelingsproces moeten helpen om te komen tot gedeelde inhoudelijke uitgangspunten voor een ambitieus en realiseerbaar plan dat synergiemogelijkheden benut. Het locatiesynergiemodel laat zien dat de metawaarden de positie van dergelijke uitgangspunten invullen. De metawaarden vormen de basis voor een gemeenschappelijke taal, die een verbinding legt tussen de doelen en belangen van de actoren en de ontwerpogave van waaruit ontwerpers kunnen werken aan het vormgeven van een samenhangend plan.

Met het ontwerp van het locatiesynergiemodel wordt het tweede deel van dit boek afgesloten. Het eerste doel van het onderzoek – het ontwikkelen van een locatiesynergiemodel dat inzicht biedt in de totstandkoming van synergie uit het gebruik van binnenstedelijke stationslocaties – is bereikt. In het volgende deel wordt het model ingezet voor participatieve methoden. Daartoe wordt het allereerst getoetst op zijn bruikbaarheid.



BURGER KING

STAIRS

GRATIS

SCITE



Deel III Samenhang uit samenwerking: naar een participatieve start

‘Dwars over de muurtjes kijken vergt een strategisch benul’ (Bakker 2006).

Dit derde deel gaat over samenwerking. Preciezer, het gaat over hoe in de initiatieffase van het (her)ontwikkelingsproces van een binnenstedelijke stationslocatie de samenwerking tussen langdurig betrokken partijen kan worden gestart, zodanig dat het gezamenlijke doel, namelijk de samenhang die in het vorige deel is beschreven, daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Hierbij is het belangrijk dat rekening wordt gehouden met onderlinge verschillen en afhankelijkheden en dat wordt gewerkt in een sfeer van vertrouwen, respect en wederzijds leren.

Dit deel bestaat uit drie hoofdstukken. In hoofdstuk 7, ‘Participatieve toetsing’, wordt het conceptuele locatiesynergiemodel getoetst op de toepasbaarheid ervan in participatieve probleemstructurende methoden. Hiervoor maak ik gebruik van de methode van participatief modelleren, waarbij de beelden worden geïnventariseerd die ervaren vertegenwoordigers van duurzaam betrokken partijen hebben van hun belangen bij binnenstedelijke stationslocaties en op welke wijze herontwikkeling deze belangen kan dienen. In hoofdstuk 8, ‘Koppelen van plan- en besluitvorming’, wordt het (her)ontwikkelingsproces beschreven als een iteratief proces van plan- en besluitvorming. Veel van de huidige problemen van (her)ontwikkelingen kunnen worden verklaard uit de gescheiden start van beide deelprocessen. Door de vertegenwoordigers van duurzame shareholders participatief oplossingsrichtingen te laten ontwerpen kunnen plan- en besluitvorming gelijktijdig worden gestart. Deze diagnose legt het theoretische fundament voor de aanpak van de start van een herontwikkeling in de praktijk. Deze aanpak wordt ontworpen in hoofdstuk 9, ‘De methode “verknopen”’, met behulp van de kennis die is vastgelegd in het locatiesynergiemodel en bestaande participatieve technieken. De methode wordt getoetst op een deelgebied van het Utrechtse stationsgebied, het Smakkelaarsveld; aan deze toetsing namen vertegenwoordigers van alle betrokken partijen deel.

De in deel II verworven inzichten, die zijn vastgelegd in het locatiesynergiemodel, vormen de basis waarop in dit deel een toepasbare interventie in het herontwikkelingsproces wordt ontworpen en getoetst op een concreet praktijkgeval.



7 Participatieve toetsing

In hoofdstuk 2 is geconcludeerd dat wanneer we de initiatieffase van het herontwikkelingsproces van binnenstedelijke stationslocaties, dat we beschouwen als analytisch en sociaal complex, willen ondersteunen, we gebruik moeten maken van participatieve probleemstructurende methoden. Daarin willen we de kennis gebruiken van locatiesynergie, zoals die in het in deel II ontwikkelde locatiesynergiemodel is vastgelegd. Omdat het locatiesynergiemodel niet op een participatieve wijze tot stand is gekomen, maar wel als input dient voor de te ontwikkelen participatieve probleemstructurende methode, wordt het model op een participatieve wijze getoetst op een groep ervaren vertegenwoordigers van duurzame partijen in diverse herontwikkelingsprocessen van binnenstedelijke stationslocaties in de grotere steden van Nederland. De onderzoeksvraag luidt: voldoet het locatiesynergiemodel aan de eisen voor het functioneren als input voor een participatieve probleemstructurende methode?

In het locatiesynergiemodel is de inhoudelijke kennis van de totstandkoming van locatiesynergie op binnenstedelijke stationslocaties en in het bijzonder van knoop-plaatsinteractie samengebracht. Vervolgens moet met dit model als basis een participatieve probleemstructurende methode worden ontworpen, die tot doel heeft in de initiatieffase van de herontwikkeling bij te dragen aan het ontstaan van locatiesynergie en een versoepeling van de procesgang. Het model moet in zoverre valide zijn dat het zijn taak in deze methode kan vervullen. Validiteit staat dus in dienst van utiliteit (Geurts, Altena en Geluk 2006). Het model moet voldoen aan criteria die zijn gebaseerd op de functies van participatieve probleemstructurende methoden.

Voor de toetsing wordt gebruikgemaakt van een participatieve methode waarbij de beelden worden geïnventariseerd die ervaren vertegenwoordigers van duurzaam betrokken partijen hebben van de bijdrage die een goed functionerende binnenstedelijke stationslocatie kan leveren aan hun belangen. De toetsing zal duidelijk maken of het model aansluit bij de belevingswereld van de participanten, of de participanten een onderlinge confrontatie met behulp van het model als zinvol ervaren en of de inhoudelijke kennis over locatiesynergie vastgelegd in het model procesmatige consequenties heeft.

Deze participatieve toetsing heeft vooralsnog niet tot doel het model te toetsen op de bijdrage aan het vergroten van de kans op locatiesynergie en een soepeler procesgang. Het gaat er hier slechts om vast te stellen of het locatiesynergiemodel voldoet aan de eisen die participatieve probleemstructurende methoden stellen aan de bruikbaarheid van modellen.

Het hoofdstuk bestaat uit drie paragrafen. In de eerste paragraaf ga ik nader in op de kenmerken van participatieve probleemstructurende methoden en de

bijdrage die deze methoden in de initiatieffase van de herontwikkeling kunnen leveren, teneinde hiervan de eisen aan het locatiesynergiemodel af te leiden. Vervolgens wordt participatief modelleren als toetsingsmethode toegelicht. In de tweede paragraaf wordt de uitvoering van de methode beschreven. De derde paragraaf behandelt de resultaten van de toetsing en laat zien hoe het model aan de eisen voldoet. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf samenvatting en conclusies.

7.1 Methode

Om te achterhalen of het locatiesynergiemodel voldoet als basis voor een participatieve probleemstructurende methode, moeten we weten aan welke eisen zo'n model dient te voldoen. Daarom ga ik eerst kort in op de kenmerken van deze methoden om vervolgens een overzicht te maken van de eisen die we aan het model moeten stellen. Ten slotte wordt de methode waarmee het model aan deze eisen wordt getoetst toegelicht.

7.1.1 Participatieve probleemstructurende methoden

In paragraaf 2.1.3 is de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie beschreven als een complex probleem. Allerlei actoren nemen, ieder vanuit hun eigen perspectief, besluiten over inhoud en uitvoering van plannen die betrekking hebben op verschillende ruimtelijke schaalniveaus en tijdshorizonten. Dergelijke problemen worden beschreven als 'messy' (Vennix 1998, 8) of als 'macro-problem' (Cartwright 1987). De dubbele complexiteit – inhoudelijk en sociaal – leidt ertoe dat er meerdere visies op het probleem zijn: 'It is dependent on the number of stakeholders involved and the differences between their interests and values' (Geurts en Joldersma 2001: 308).

Voor het oplossen van 'messy problems' worden 'problem structuring methods' (Dunn 1981; Geurts en Vennix 1989) het meest geschikt geacht (Flood en Jackson 1991). Bij deze methoden wordt aandacht besteed zowel aan de inhoudelijke of analytische als aan de sociale complexiteit van het probleem. Systemdenken over de inhoud van problemen is gekoppeld aan participatie, omdat men ervan uitgaat dat het oplossen van het probleem niet louter een zaak is van experts, maar van alle betrokkenen. 'It may be the different perceptions of the problem situation by participants rather than their differing interest that is at the heart of their distinctive "takes" on that situation. However, either type of explanation leads to the same consequence – that comprehensive solutions to some notional "whole problem" are likely to be extremely rare. Different group members will be more or less willing to engage with and commit to action on particular aspects of the problem situation, depending on their particular interest or worldview. Negotiation and eventual agreement is likely to focus on the overlap area of these separate problem foci, together with some closely related elements' (Rosenhead en Mingers 2001: 14).

De participatieve methoden bieden geen kant-en-klare oplossingen, maar

zijn gericht op het structureren van het probleem (ibidem: 1-2). Het gaat erom vanuit een gedeelde probleempceptie tot overeenstemming en actie te komen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van modellen, niet om uitkomsten te genereren, maar om bij te dragen aan een zinvolle discussie tussen de betrokkenen. Het locatiesynergiemodel moet een dergelijke rol spelen in de interactie tussen duurzaam bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties betrokken partijen door inzicht te geven in synergiemogelijkheden.

Dergelijke inzichten kunnen niet zomaar worden overgedragen door het model aan de betrokkenen voor te leggen. 'If a planner walks into the room with a model on his computer that he has made up himself, the chances are slim that his audience will recognize this particular microworld. If the target group is a management team, the starting model must be the sum of their individual models' (De Geus 1988: 73; zie ook Rosenhead en Mingers 2001: 13-14). Daarom moet het locatiesynergiemodel deel uitmaken van een participatieve aanpak, anders wordt het snel terzijde geschoven met het argument: 'not invented here'.

Participatieve probleemstructurende methoden zijn erop gericht om van elkaar en met elkaar te leren over het op te lossen probleem. De kern van de methoden is een gestructureerde confrontatie van de beelden die de betrokkenen van het probleem en de mogelijke oplossingen hebben. De Geus (1988: 71) beschouwt besluitvorming als 'a learning process, because people change their own mental models and build up a joint model as they talk'. 'Learning takes place when people discover for themselves contradictions between observed behaviour and their perceptions of how the "world" should operate. So, managers must experiment with models, try their own what-ifs, and use simulations to trigger wide-ranging discussion' (Morecroft 1992: 9). De Geus (1988: 73) wijst er verder op dat interactie met modellen voor besluitvormers een veilige leeromgeving biedt.

Participatieve methoden geven vorm aan de interactie met modellen. Zowel Morecroft (1992) als De Geus (1988) benadrukken de waarde van een heldere representatie van het conceptuele model voor het leerproces van de betrokkenen. Zij baseren zich hierbij op Papert (1980), die stelt dat 'people learn effectively when they have transitional objects to play with in order to develop their understanding (or refine their mental models) of a particular subject or issue' (Morecroft 1992: 15). Voor 'practitioners' zijn modelrepresentaties de 'transitional objects'. De representatie beïnvloedt de effectiviteit van het leren: 'how easy it is to "fit" knowledge and information into maps, and the scope for challenging mental models through "hands-on" exercises that involve reconfiguring maps or making simulations' (ibidem).

Er bestaat een grote verscheidenheid van participatieve probleemstructurende methoden, zoals spelsimulaties, die ieder op een eigen manier de participanten in staat stellen het eigen impliciete mentale model te spiegelen aan dat van anderen met behulp van interactie met expliciete conceptuele modellen. De Caluwé e.a. (1996: 74-77) geven een overzicht van de mogelijke functies van deze partici-

patieve techniek. Er zijn drie categorieën te onderscheiden, van basale tot zeer complexe functies:

1. De eerste categorie bestaat uit basisfuncties, te weten bewustwording, vermeerderen van kennis, creëren van overzicht, opbouwen van houding en zelfvertrouwen en het aanleren van vaardigheden.
2. De tweede categorie van complexe functies bestaat uit de integratie van leerervaringen, (zelf)diagnose van eigen sterktes en zwaktes, koppelen van denken en doen, ervaren van een onbekende werkelijkheid, bedenken of testen van een nieuwe werkelijkheid en het ontwikkelen van 'taal', of van een referentiekader, of het geven van betekenis aan taal.
3. De derde categorie van zeer complexe functies bestaat uit het opstellen of detailleren van een (nieuw) normatief kader, cultuurvernieuwing en leren te leren.

De participatieve probleemstructurende methode die ik voorsta, is gericht op het bereiken van gedeelde inhoudelijke uitgangspunten voor een ambitieus en realiseerbaar plan voor de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties dat synergiemogelijkheden benut. De methode is daarmee voornamelijk gericht op cognitie en niet zozeer op vaardigheden. Van de basisfuncties gaat het daarbij vooral om bewustwording, het vermeerderen van kennis en het creëren van overzicht. Van de complexe functies spelen het koppelen van denken en doen, het bedenken of testen van een nieuwe werkelijkheid en het ontwikkelen van 'taal' of van een referentiekader, of het geven van betekenis aan taal een belangrijke rol, en in mindere mate (zelf)diagnose van eigen sterktes en zwaktes. Voor wat de zeer complexe functies betreft, dient de methode vooral aandacht te hebben voor het opstellen of detailleren van een (nieuwe) normatief kader en in mindere mate cultuurvernieuwing. Samengevat moet de participatieve methode leiden tot een gedeeld beeld van de opgave en de synergiemogelijkheden, op basis waarvan een herontwikkelingsproces kan worden gestart dat leidt tot een samenhangende inrichting van de locatie die in de gebruiksfase meerwaarde zal opleveren.

7.1.2 Eisen aan het locatiesynergiemodel

In paragraaf 2.3.3 is een overzicht gegeven van de 'five key process criteria for handling macro-problems' (Duke en Geurts 2004: 31, 145-185). Deze criteria sluiten goed aan bij de functies van de participatieve probleemstructurende methode, zoals hierboven beschreven. De methode moet het inzicht vergroten in de complexiteit van de opgave, de communicatie tussen alle betrokkenen verbeteren, creativiteit stimuleren, consensus helpen bereiken en leiden tot commitment. Het locatiesynergiemodel moet hieraan bijdragen door inzicht te geven in de belangrijke variabelen en de onderlinge relaties, zodat de betrokkenen zich beter in elkaars gezichtspunt kunnen verplaatsen. Het model moet een kader zijn dat de betrokkenen een veilige omgeving biedt waarin men wordt uitgedaagd om met het probleem en mogelijke oplossingsrichtingen te spelen, om *win-win*-opties en mogelijke *win-lose*-situaties te kunnen ontdekken en tot

overeenstemming te komen over de gezamenlijk te ontwikkelen oplossingsrichting.

Deze functie-eisen, waaraan het locatiesynergiemodel moet voldoen wil het geschikt zijn om als basis voor de beoogde participatieve probleemstructurerende methode te dienen, vallen in groepen uiteen. Ten eerste zijn er twee functies die staan voor de inhoudelijke kwaliteit van het model. Dit zijn de functies van *kader* en *geheugen*. Ze vormen de randvoorwaarden voor het gebruik van het model. Ten tweede zijn er vier gebruiksfuncties die zijn afgeleid van de beoogde functies van de methode; deze gaan over de interactie tussen het model en de participanten en de rol van het model bij de interactie tussen de participanten onderling. Deze gebruiksfuncties zijn *spiegel*, *venster*, *communicatiemiddel* en *marktplaats*. Ik licht de inhoudelijke en gebruiksfuncties achtereenvolgens toe. Per functie geef ik tevens aan hoe het model hierop inspeelt. Hoewel het locatiesynergiemodel niet via participatie tot stand is gekomen, heeft het pluralistische paradigma dat aan de studie ten grondslag ligt, ertoe geleid dat het model geen disciplinegebonden afbeelding van synergie is, maar juist is ontworpen om open te staan voor velerlei interpretaties vanuit verschillende disciplinegebonden discoursen.

Het locatiesynergiemodel dient allereerst te voldoen aan de inhoudelijke eisen van *kader* en *geheugen*. Deze houden in dat het conceptuele model de relevante kennis moet ordenen en kunnen vastleggen. ‘Het model is de verzameling van helder geformuleerde attributen en de relaties daartussen die doelgericht is samengesteld om aan een bepaalde groep personen inzicht te geven in (de veranderbaarheid van) een bepaald probleem en die is afgebeeld op een bepaalde drager’ (Geurts en Vennix 1989: 59). De inhoudelijke eisen aan het model hebben betrekking op de mate van isomorfie en abstractie, het begripsgebruik en de schematisering.

De *kader*functie stelt aan het model de eis dat het ‘de meest zuinige en tegelijkertijd meest relevante organisatie van het kennisbestand’ is (ibidem: 374). ‘If the purpose of building a model is not to identify a single solution, this implies that the entire “solution space” is in principle of interest. [...] It must be possible for participants to identify events, issues or outcomes that need to be taken into account’ (Rosenhead en Mingers 2001: 16-17). Enerzijds moet het conceptuele model een holistisch beeld van het probleem scheppen, anderzijds moeten de betrokken actoren zich er nog wel in herkennen. Dit is een belangrijk toetsingscriterium voor het locatiesynergiemodel.

Isomorfie slaat op de inhouds- en structuurverwantschap van het referentiesysteem en het conceptuele model (In ’t Veld 1992: 107). In het vorige hoofdstuk is uitgebreid beschreven op welke wijze het locatiesynergiemodel het referentiesysteem van locatiesynergie afbeeldt. Dit heeft geleid tot een model van een hoog abstractieniveau, dat een holistisch beeld van de totstandkoming van locatiesynergie geeft. Afhankelijk van de positie die een betrokkene inneemt, zal de mate van detaillering waarmee hij naar het referentiesysteem kijkt, variëren.

Met betrekking tot de mate van isomorfie en abstractie is de vraag wat er van het referentiesysteem moet worden opgenomen in het model. Daarbij luidt het adagium: ‘Things should be as simple as possible, but not simpler’ (toegeschreven aan Einstein, geciteerd in Geurts en Vennix 1989: 375).

De *geheugen*functie van het model is gericht op het vastleggen van stappen die worden gezet in het traject van participatieve probleemconstructie. Dit traject is idealiter een convergerend pad, dat loopt van veel verschillende perspectieven naar een gedeelde visie op de opgave. Begrippen spelen hierbij een belangrijke rol. Het traject moet enerzijds begrippen hanteren die men kent en waarvan de betekenis helder is, maar anderzijds ook ruimte bieden voor de introductie van nieuwe begrippen of van nieuwe, gezamenlijk vastgestelde betekenissen van bestaande begrippen (ibidem: 375). Uiteindelijk moeten interne inconsistenties en vaagheden worden vermeden.

In het locatiesynergiemodel zijn, met het oog op herkenbaarheid, bestaande begrippen gebruikt voor het aanduiden van de rol van actoren – investeerders, exploitanten en gebruikers – en de attributen – infrastructuur en vastgoed, vervoers- en verblijfsfuncties, verplaatsings- en verblijfsactiviteiten – van de stationslocatie. Voor de meerwaarde van synergie zijn nieuwe begrippen geïntroduceerd, die de mogelijkheid bieden voor een gezamenlijke interpretatie. Dit zijn de metawaarden centraliteit, transfer- en omgevingskwaliteit en intensiteit.

Het locatiesynergiemodel moet vervolgens voldoen aan de gebruikseisen van spiegel, venster, communicatiemiddel en marktplaats. De eerste twee functies zijn gericht op de interactie tussen model en participant, zowel op het niveau van het individu als op dat van het collectief, en de laatste twee gaan over de rol van het model bij de interactie tussen de participanten onderling, en zijn daarmee gericht op het collectief.

De *spiegelfunctie* van de methode duidt op de mogelijkheden die de participant wordt geboden om naar zichzelf te kijken, als was het een spiegel waarin de participant zijn zelfbeeld ten aanzien van de herontwikkeling van stationslocaties kan zien en bijvoorbeeld conclusies kan trekken over de volledigheid en de mate van gestructureerdheid van zijn eigen ideeën en de nadrukken die hij daarin bewust of onbewust legt. Herkent de participant zijn zelfbeeld of moet hij het bijstellen?

De spiegelfunctie kan ook gericht zijn op het collectief van participanten en dient dan een groepsfoto op te leveren, waarin de participanten onderlinge overeenkomsten en verschillen kunnen zien en waarmee vooroordelen kunnen worden weggenomen. Om de spiegelfunctie mogelijk te maken moet het model openstaan voor alle mogelijke perspectieven van actoren en niet bij voorbaat een bepaald perspectief opleggen.

Het locatiesynergiemodel is voorbereid op de spiegelfunctie door open te staan voor de vier disciplinegebonden perspectieven op synergie door de metawaarden in te zetten als ‘bindende’ begrippen, die aansluiten op elk van de disciplinegebonden denkwerelden van de verschillende actoren.

Het model moet ook een *venster* bieden op nieuwe mogelijkheden. De vensterfunctie maakt het mogelijk niet alleen het zelfbeeld te zien, maar het uit te breiden door de gedachten te verbreden en nieuwe mogelijkheden te laten ontdekken. Op het niveau van het collectief dient de vensterfunctie uit te dagen om de kansen van nieuwe samenwerkingsmogelijkheden te ontdekken. Het model moet vanuit verschillende praktijksituaties interpreteerbaar zijn, maar ook vatbaar voor gewenste toekomsten.

Het normatieve karakter van het locatiesynergiemodel maakt invulling van de vensterfunctie mogelijk. Betrokkenen kunnen zich aan de hand van het model afvragen wat een oriëntatie op de metawaarden zou kunnen opleveren en of de potenties van de locatie daarmee in een ander licht worden geplaatst. Doordat het model zowel de ontwikkelings- als de gebruiksfase overspant, is het geschikt om inzicht te bieden in gewenste toekomsten.

De participatieve methode is vooral bedoeld om de *communicatie* tussen de betrokken actoren te verbeteren. Zij moet bijdragen aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal, een taal waarin de kernbegrippen uit het model een centrale rol spelen en waarmee jargon en disciplinespecifieke betekenissen van begrippen worden vervangen door een taal die iedereen spreekt.

Het locatiesynergiemodel kan het debat verhelderen door specifiek voor locatiesynergie nuttige syntaxis toe te voegen in vorm van de metawaarden. De gemeenschappelijke interpretatie van deze begrippen kan een eerste stap zijn op weg naar het opstellen en detailleren van een nieuw, gedeeld normatief kader. De metawaarden leggen bovendien een verbinding tussen de doelen en belangen van de duurzaam betrokken partijen en ontwerpers die in het plan vorm geven aan de benodigde samenhang tussen de attributen.

Uiteindelijk dient de methode te leiden tot een *marktplaats* voor de uitruil van waarden en middelen, waar samenwerking tot stand kan komen en compromissen kunnen worden gesloten. Dit kan wanneer er een gezamenlijk normatief kader is ontstaan, waardoor participanten het eens worden over de waardering van waarden en middelen en gezamenlijk aan waardebeoordeling kunnen doen.

Het locatiesynergiemodel is in het bijzonder gericht op de marktplaatsfunctie, aangezien waarden daarin centraal staan. Het tracht middelen en doelen van actoren via deze waarden met elkaar in verband te brengen, zodat de participanten worden uitgedaagd deze te vergelijken en te onderhandelen over de inzet van middelen en doelen.

Geurts en Vennix (1989: 59-60; aangevuld met Morecroft 1992: 13) vatten de eisen die vanuit de participatieve methoden aan een conceptueel model worden gesteld, als volgt samen. Een ideaal conceptueel model kenmerkt zich als het resultaat van pogingen om alle relevante kennisbronnen te integreren, als een model dat doelgericht is geselecteerd, wordt 'gedragen' door de betrokkenen, waarin systematisch wordt getracht interne inconsistenties en vaagheden te vermijden en verschillende visies en gaten in de kennis te tonen, dat is afgebeeld

op één of meer dragers die de helderheid van het mentale model ondersteunen, stabiel zijn, deducties met het model vergemakkelijken en de communicatie bevorderen. Wanneer het locatiesynergiemodel aan de eisen voldoet, mogen we het binnen het kader van de participatieve methoden beschouwen als valide en legitiem.

7.1.3 Participatief modelleren als toetsingsmethode

Hoewel het locatiesynergiemodel niet op een participatieve wijze tot stand is gekomen, laat de vorige paragraaf zien dat het model in theorie grotendeels voldoet aan de eisen die vanuit participatieve probleemstructurende methoden aan het model kunnen worden gesteld. Het gaat er nu om te toetsen of dit ook in de praktijk het geval is. Voor deze toetsing is een techniek gekozen die is gebaseerd op de methode van het participatief modelleren. Het gaat er in het kort om cognitieve modellen van vertegenwoordigers van de betrokken actoren te verzamelen, deze samen te voegen en te vergelijken met het locatiesynergiemodel. Vervolgens worden de resultaten aan de participanten gepresenteerd om hun reactie uit te lokken en discussie te entameren.

Geurts en Vennix gaan ervan uit dat participatie essentieel is voor het modelleren van complexe problemen (1989: 31). 'The participation of policy actors should enable the analyst to enrich the model by including subjective sources of knowledge in addition to the "objective" knowledge derived from theories and empirical studies' (Geurts en Joldersma 2001: 301; zie ook Geurts en Vennix 1989: 46-47). Participatie zorgt niet alleen voor de validiteit van het model, maar geeft het ook legitimiteit. Participatief modelleren is niet gericht op theorievorming, maar op het direct ingrijpen in de werkelijkheid door het faciliteren van veranderingsprocessen. Het is in die zin een ontwerpde methode. Deze aanpak verschilt van de bouw van het locatiesynergiemodel, zoals deze in deel II van dit boek is beschreven. Het locatiesynergiemodel is in eerste instantie een theorie. Het gaat er nu om deze theorie te toetsen aan de eisen die participatieve probleemstructurende methoden aan modellen stellen.

Kernpunt van deze methoden is dat zij uitgaan van de beelden die mensen hebben van de werkelijkheid en deze proberen te veranderen. Dit veranderen kan inhouden dat de beelden in overeenstemming met de geldende theorie worden gebracht of dat beelden over een toekomstige situatie meer in overeenstemming worden gebracht met de verwachte effecten van deze situatie, zodat naast de bedreigingen bijvoorbeeld ook de kansen ervan worden gezien. Deze doelen zijn veelal gecombineerd met het doel de beelden van mensen die moeten samenwerken meer met elkaar in overeenstemming te brengen.

Een methode om de beelden van mensen te expliciteren en bij elkaar te brengen is participatief modelleren. Deze methode is geschikt voor de toetsing van het locatiesynergiemodel op de bovenstaande functies, omdat het resulteert in een model dat in overeenstemming met het locatiesynergiemodel kan worden opgebouwd en ermee kan worden vergeleken. Aldus kunnen de twee inhoudelijke functies van kader en geheugen worden getoetst. Bovendien is participatief

modelleren een participatieve probleemstructurende methode, waarmee de vier gebruiksfuncties van spiegel, venster, communicatiemiddel en marktplaats kunnen worden getoetst.

Welk beeld vertegenwoordigers van partijen in het (her)ontwikkelingsproces van binnenstedelijke stationslocaties hebben van de synergiemogelijkheden, is vastgelegd in hun mentale model. Het begrip mentaal model refereert aan het conceptuele model dat iedereen in zijn geest meedraagt om de dagelijkse gang der dingen te kunnen verklaren (Geurts en Vennix 1989: 56-57; Duke en Geurts 2004: 151; Morecroft 1992: 12). Het zijn 'networks of facts and concepts that mimic reality and from which executives [and indeed all people – GJP] derive their opinions of strategic issues, options, courses of action and likely outcomes' (Morecroft 1988: 313). Mentale modellen worden geconstrueerd en getoetst doordat mensen in hun dagelijkse doen en laten met de werkelijkheid omgaan; ze zijn dus veranderbaar. Tevens zijn mentale modellen impliciet, omdat ze in het hoofd van een persoon zitten en niet onmiddellijk ter beschikking staan voor overdracht aan en analyse door anderen. Toch zijn mentale modellen het uiteindelijke fundament waarop een persoon of team met verantwoordelijkheid voor beslissingen zich zal baseren (Geurts en Vennix 1989: 57).

Geleidelijk leren tijdens het leven is de gebruikelijke weg waarlangs mentale modellen zich ontwikkelen. Redeneren is de meest normale manier om modellen te manipuleren. Gesproken en geschreven taal vormen bij uitstek de middelen om over mentale modellen met anderen te communiceren. 'Trial and error' is het proces waarmee implementatie en dus modelverrijking, oftewel nieuwe modelabstracties tot stand komen. De weg naar het aanvullen en integreren van mentale modellen is het vertalen van deze impliciete modellen in expliciete conceptuele modellen (ibidem: 57-58).

Om het locatiesynergiemodel te kunnen toetsen aan de mentale modellen van de betrokken vertegenwoordigers moeten we deze modellen expliciet maken. Hiervoor wordt de methode van 'cognitive mapping' gebruikt. 'A *cognitive map* is the representation of thinking about a problem that follows from the process of mapping. The maps are a network of nodes and arrows as links [...], where the direction of the arrow implies believed causality' (Eden 2004: 673). De wetenschappelijke basis voor de methode ligt in de 'personal construct theory' (Kelly 1955). Er zijn veel technieken om mentale modellen te expliciteren en samen te voegen (zie onder andere Geurts en Vennix 1989; Eden en Ackermann 1998; Rosenhead en Mingers 2001). In deze technieken worden combinaties gemaakt van individuele en collectieve werkvormen, met of zonder hulp van de computer.

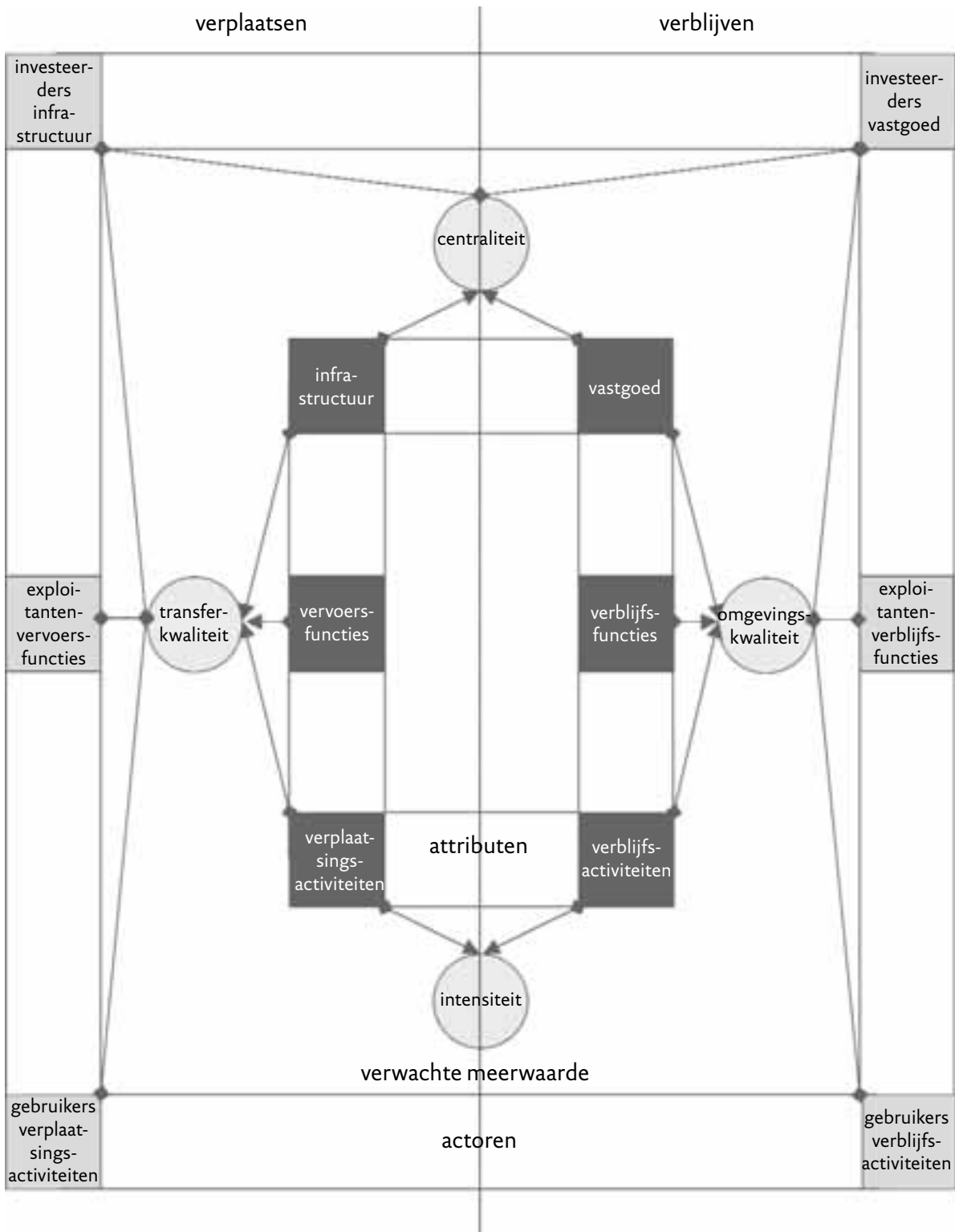
Voor de toetsing van het locatiesynergiemodel is gekozen voor individuele modelextractie met behulp van een computerprogramma, waarmee de participanten hun cognitieve modellen op een makkelijke wijze kunnen tekenen en van gegevens kunnen voorzien. Het programma voert geen analyseslagen uit, maar levert de onderzoeker de data van de participanten aan in een vorm waarin

deze goed verder te verwerken zijn. De onderzoeker voegt de cognitieve modellen samen en analyseert deze om de resultaten vervolgens aan de groep van participanten te presenteren en hun reacties te vernemen. Er wordt gebruikgemaakt van delen uit het softwarepakket Innovatie Management Suite van Inpaqt (Inpaqt Technology Solutions BV 2005).

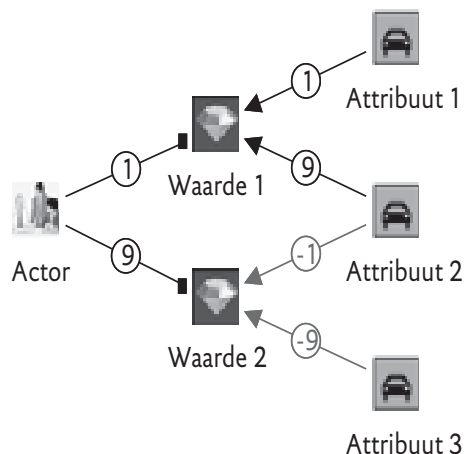
Teneinde de cognitieve modellen vergelijkbaar te maken met het locatiesynergiemodel en ze later te kunnen samenvoegen, zijn ze hetzelfde opgebouwd als het locatiesynergiemodel. Uit het locatiesynergiemodel van figuur 6.16 zijn de objecten actoren, (meta)waarden en attributen en de onderlinge relaties die hier worden getoetst overgenomen. Dit levert het model van figuur 7.1 op. Het is aan de participant, als vertegenwoordiger van een partij die een of meer actorrollen vervult, om zijn mentale model van verwachtingen van de herontwikkeling weer te geven in termen van waarden en attributen en relaties tussen beide. De participant bepaalt uit welke objecten, waarden en attributen het model bestaat en uit welke relaties. Het is daarmee niet gezegd dat alle waarden, attributen en relaties die de participanten tekenen passen binnen de vier waardecategorieën, de zes attributencategorieën en de onderlinge relaties zoals getekend in figuur 7.1. De mate waarin de cognitieve modellen van de participanten verschillen van het model van figuur 7.1, geeft aan in hoeverre het locatiesynergiemodel een waarheidsgetrouwe beschrijving geeft van de verwachtingen die de duurzaam betrokken actoren van de herontwikkeling hebben.

Figuur 7.2 laat de opbouw van de cognitieve modellen zien. Een actor of participant begint met het benoemen van de *waarden*, ofwel (sub)doelen van de organisatie, waaraan *een* stationslocatie – het gaat niet om één specifieke locatie – zou moeten bijdragen. Voorbeelden van deze waarden zijn winst, omzetstijging, klanttevredenheid en bijdragen aan natuur en milieu. Vervolgens waardeert de participant de waarden door aan de verbinding met de actor een cijfer tussen 1 (onbelangrijk) en 9 (essentieel) te geven. Dan worden aan het model attributen toegevoegd. Dit zijn kenmerken van de stationslocatie die een positieve dan wel een negatieve invloed op waarden hebben. Voorbeelden zijn treinfrequentie, functiemix, aantal in- en uitstappers en autobereikbaarheid. De attributen worden gewaardeerd door aan de verbinding met de waarde een cijfer tussen -9 (zeer negatieve invloed) en 9 (zeer positieve invloed) toe te kennen.

Wanneer het participanten weinig moeite kost om hun mentale model te expliciteren in een cognitief model dat aan de voorgeschreven opbouw voldoet, dan duidt dit erop dat het locatiesynergiemodel voldoet, althans deels, aan eisen die de functies van *kader*, *geheugen* en *spiegel* aan het model stellen. Het geeft namelijk aan dat het model een structuur geeft waarin de participanten hun mentale modellen kunnen schikken, dat de objecten ‘waarden’ en ‘attributen’ door hen worden herkend, dat deze kunnen worden geoperationaliseerd en dat de participanten zich tijdens en na afloop herkennen in het geconstrueerde model en kunnen beoordelen of het overeenkomt met hun eigen mentale model.



Figuur 7.1 Objecten en te toetsen relaties in het locatiesynergiemodel.



Figuur 7.2 Standaardopbouw van de individuele cognitieve modellen.

Nadat de participanten hun individuele cognitieve modellen hebben samengesteld vanuit de actorrol(len) die zij in het proces vertegenwoordigen, worden deze samengebracht in één model, het zogeheten gezamenlijk cognitief model. Om tot een gemeenschappelijk overzicht van de waardering van waarden en attributen te komen, moeten waarden en attributen van dit model worden samengevoegd. Dit noemen we aggregeren. Omdat de participanten volledig vrij zijn gelaten bij het samenstellen van de waarden en attributen van hun cognitieve modellen, bestaan deze uit veel verschillende waarden en attributen, die men bovendien alle van andere termen heeft voorzien. Waarden en attributen worden bij het aggregeren samengevoegd op basis van overeenkomstig begripgebruik (syntaxis) en de relaties die de objecten in het model hebben met andere objecten en die, naast de benaming van het object, verder inzicht geven in de betekenis ervan (Eden en Ackermann 1998: 402-403). Naast de interpretatieslag worden de objecten ook gecategoriseerd. Hiervoor worden de objectcategorieën van het locatiesynergiemodel gebruikt. Dit betekent dat de waarden worden ingedeeld naar de vier metawaarden, centraliteit, transfer- en omgevingskwaliteit en intensiteit, en de attributen naar de zes 'meta'-attributen, infrastructuur, vastgoed, vervoers- en verblijfsfuncties en verplaatsings- en verblijfsactiviteiten. Het resultaat van deze aggregatieslag is het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model.

Het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model wordt vervolgens aan een analyse onderworpen. We kijken naar de volgende kenmerken van de objecten in het model:

1. Connectiviteit. De connectiviteit staat voor het aantal relaties van het object. Zo wordt duidelijk hoeveel waarden een bepaalde actor belangrijk vindt; hoeveel actoren een bepaalde waarde belangrijk vinden; hoeveel attributen invloed hebben op het realiseren van een bepaalde waarde; en op hoeveel waarden een bepaald attribuut invloed heeft. De connectiviteit geeft aan welke actoren, waarden en attributen een centrale rol vervullen bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties.
2. Totale waardering. De totale waardering is de som van de waardering van

alle relaties van een object. Zo wordt duidelijk hoe belangrijk alle actoren tezamen een bepaalde waarde vinden en hoe groot de totale bijdrage van alle attributen aan het realiseren van een bepaalde waarde is.

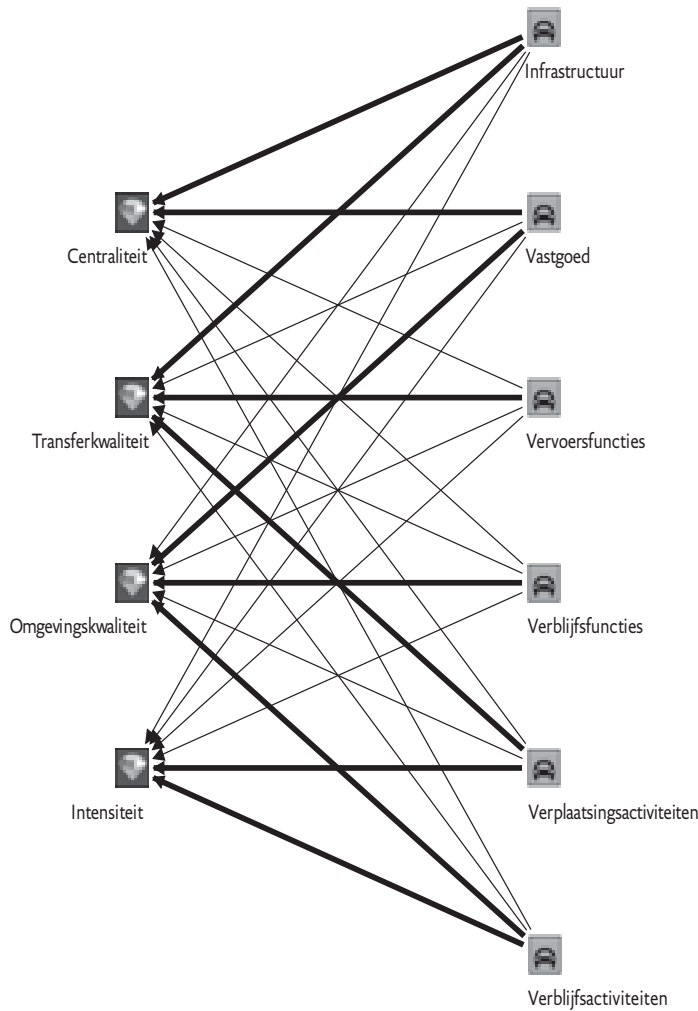
3. Gemiddelde waardering. De gemiddelde waardering is de totale waardering gedeeld door het aantal relaties. Zo wordt duidelijk wat de waardering van een bepaalde waarde door alle actoren gemiddeld is en wat de bijdrage van alle attributen aan een bepaalde waarde gemiddeld is. De gemiddelde waardering geeft aan welke waarden voor de actoren het belangrijkste zijn.
4. Standaarddeviatie. De standaarddeviatie laat de spreiding in de waardering van de relaties zien. Zo wordt duidelijk of er grote verschillen zijn in het belang dat actoren aan een bepaalde waarde hechten en of er grote verschillen zijn in de waardering van de bijdrage van de attributen aan een bepaalde waarde. Een hoge standaarddeviatie van een waarde duidt op een mogelijk conflictpunt en een hoge standaarddeviatie van een attribuut betekent dat dit attribuut zowel positieve als negatieve effecten op de waarden heeft.

Wanneer het mogelijk is om de individuele modellen te aggregeren en te analyseren, geeft dit aan dat het locatiesynergiemodel voldoet aan de eisen die vanuit de functies van *kader*, *geheugen*, *communicatiemiddel* en *marktplaats* aan het model worden gesteld. Het is dan namelijk mogelijk gebleken om niet alleen individuele modellen via de structuur van het locatiesynergiemodel vast te leggen, maar ook collectieve modellen. De overeenkomsten in begripsgebruik bieden aanknopingspunten voor een gemeenschappelijke taal en de analyses geven inzicht in de positie die actoren, waarden en attributen op de *marktplaats* innemen.

Het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model en de analyse van de bovenstaande vier kenmerken worden in een gezamenlijke sessie aan de participanten gepresenteerd. Daarna wordt aan de hand van een aantal stellingen, die van het model en de analyse zijn afgeleid, gediscussieerd.

Uit de discussie zal blijken in hoeverre het gezamenlijke model voldoet aan de functies van *spiegel*, *venster*, *communicatiemiddel* en *marktplaats*. Levert de confrontatie met het model en de analyse reflectie op de eigen positie op? Komen de participanten tot nieuwe inzichten? Drukken zij zich uit in de termen van het model en nemen ze deze van elkaar over? Zet de presentatie aan tot onderhandelen?

Met de totstandkoming van en de reacties op het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model is het locatiesynergiemodel getoetst op zijn kwaliteiten als denkschema voor het beschouwen van de eigenschappen van binnenstedelijke stationslocaties en het met elkaar in verband brengen van verschillende percepties op de locaties. Vervolgens kan de normatieve kwaliteit van het model worden getoetst. Het gaat er dan om in hoeverre het model aan kan geven hoe locatiesynergie zou kunnen ontstaan: het model als *venster*.



Figuur 7.3 Metawaarden en 'meta'-attributen en hun onderlinge relaties.

Om de normatieve kwaliteit van het model te toetsen wordt het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model nogmaals geaggregeerd, naar het niveau van de objecten van het subsysteem van het locatiesynergiemodel zelf. Op deze manier blijven slechts de vier metawaarden en de zes 'meta'-attributen over. Figuur 7.3 toont de objecten en alle mogelijke onderlinge relaties, waarbij de relaties die in het locatiesynergiemodel zijn gelegd en in figuur 7.1 worden getoond, met dikke pijlen zijn aangegeven. Omdat de objecten vastliggen, kan de inbreng van de participanten slechts worden weergegeven in de aanwezigheid en de waardering van de relaties tussen de objecten. De gecondenseerde map wordt als het ware in de structuur van het locatiesynergiemodel geforceerd. Door het aldus ontstane model te vergelijken met het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model wordt duidelijk wat de invloed van ordening van het locatiesynergiemodel betekent voor de positie van de actoren. Het wordt nu duidelijk welke actoren veel relaties met de metawaarden hebben en daarmee belangrijk zijn voor het realiseren van locatiesynergie.

Het aggregeren naar het niveau van het locatiesynergiemodel is een manier om de theorie over locatiesynergie in te brengen in de participatieve modellering.

Het is gebruikelijk om dergelijke inhoudelijke vakkennis in participatieve methoden te introduceren door een expert deel te laten nemen aan de discussies met de participanten (Vennix 1998: 28). Er is voor deze werkwijze gekozen, omdat we niet de invloed willen toetsen van de kennis van de experts, maar de invloed van de theorie die is vastgelegd in het locatiesynergiemodel.

Nadat we de analyse van het gezamenlijk cognitief model op 'meta'-niveau op de kenmerken connectiviteit, totale waardering, gemiddelde waardering en standaarddeviatie hebben vergeleken met de analyse van het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model op dezelfde aspecten, wordt nog een analyse uitgevoerd, die speciaal is gericht op het in beeld brengen van het effect van de instrumentele theorie van het locatiesynergiemodel op de onderlinge posities van de actoren. Hierbij maak ik gebruik van technieken uit de 'social network analysis' (Scott 1991). Hierin worden sociale relaties beschreven in termen van knopen en verbindingen. In het geval van de gezamenlijke cognitieve modellen zijn de actoren met elkaar verbonden via hun relaties met de gecondenseerde waarden. Met behulp van de 'social network analysis' kan een vergelijking worden gemaakt van de relaties die de actoren onderling hebben via waarden in het gecondenseerde model en hun relaties in het 'meta'-model.

Voor het uitvoeren van deze analyse maak ik gebruik van het computerprogramma Visone (Visone Project Team 2005). Zowel voor het gecondenseerde model als voor het 'meta'-model is een actor-bij-actormatrix gemaakt. In deze matrices staan op beide assen de actoren. De getallen in de cellen geven aan in welke mate twee actoren overeenkomen in de waardering van alle waarden gezamenlijk. Vervolgens wordt op basis van deze actor-bij-actormatrices via Visone een 'betweenness analysis' of bemiddelingsanalyse uitgevoerd. Deze analyse laat de mate zien waarin een actor zich tussen de andere actoren in het netwerk bevindt, oftewel de mate waarin een actor direct is verbonden met andere actoren die niet direct onderling zijn verbonden. Actoren met een hoge score zijn via hun directe verbindingen vervolgens met veel actoren indirect verbonden en functioneren in het netwerk als een 'broker' of 'gatekeeper' (Freeman 1979, in Scott 1991: 89). Zij zijn intermediair tussen (groepen van) andere actoren en hebben veel invloed op wat er in het netwerk omgaat. In ons geval kunnen deze actoren makkelijker dan andere als bemiddelaar optreden in discussies over het belang van waarden. Door de resultaten van de bemiddelingsanalyse van het gecondenseerde model en het 'meta'-model met elkaar te vergelijken wordt duidelijk wat de invloed van de theorie van locatiesynergie is op de partij die de rol van intermediair heeft in het herontwikkelingsproces.

Figuur 7.4 geeft een overzicht van de eisen die aan het locatiesynergiemodel worden gesteld vanuit een toepassing in participatieve probleemstructurende methoden, en de vragen die met de beschreven methode van participatief modelleren kunnen worden getoetst. Ook wordt vermeld in welke paragraaf deze toetsing wordt beschreven.

<p>inhoudelijke eisen aan het model vanuit participatieve probleemstructurende methoden</p> <p><i>kader</i> compleet, zuinig, isomorf: herkenbaar</p> <p><i>geheugen</i> helder en consistent begripsgebruik</p> <p>functie-eisen aan het model vanuit participatieve probleemstructurende methoden</p> <p><i>spiegel</i> confrontatie met zelfbeeld(en), open voor verschillende perspectieven</p> <p><i>venster</i> geeft nieuwe mogelijkheden aan, interpreteerbaar vanuit verschillende praktijksituaties</p> <p><i>communicatiemiddel</i> gemeenschappelijke taal</p> <p><i>marktplaats</i> uitruil, onderhandelen, compromissen, samenwerking</p>	<p>toetsing kenmerken van locatiesynergiemodel door participatief modelleren</p> <p>holistisch, abstract: <ul style="list-style-type: none"> • is het gemakkelijk voor de participanten om een cognitief model te maken? (paragraaf 7.3.1) • zijn de individuele cognitieve modellen te aggregeren en te analyseren op basis van objectcategorieën? (paragraaf 7.3.2) </p> <p>heldere indeling van actoren en attributen, nieuw te interpreteren metawaarden: <ul style="list-style-type: none"> • herkennen de participanten de begrippen actor, waarden en attributen bij het maken van hun cognitief model? (paragraaf 7.3.1) • zijn de individuele cognitieve modellen te aggregeren en te analyseren op basis van begrippen? (paragraaf 7.3.2) </p> <p>toetsing kenmerken van locatiesynergiemodel door participatief modelleren</p> <p>sluit aan op disciplinegebonden perspectieven: <ul style="list-style-type: none"> • kunnen participanten hun cognitief model gemakkelijk relateren aan hun mentale model? (paragraaf 7.3.1) • verschaft de discussie over het gecondenseerde model reflectie op de relatieve positie van de participanten? (paragraaf 7.3.3) </p> <p>normatief karakter, faseoverspannend: <ul style="list-style-type: none"> • leidt de discussie van de participanten tot nieuwe inzichten? (paragraaf 7.3.3) • wat zijn de verschillen in de waardering van waarden en attributen van het 'meta'-model in vergelijking met het gecondenseerde model en wat is dus de invloed van de theorie van locatiesynergie hierop? (paragraaf 7.3.4) • wat zijn de resultaten van de bemiddelingsanalyse van het gecondenseerde model in vergelijking met het 'meta'-model en wat is dus de invloed van de theorie van locatiesynergie op de relatieve positie van actoren? (paragraaf 7.3.5) </p> <p>gezamenlijke interpretatie van metawaarden: <ul style="list-style-type: none"> • zijn de begrippen die ontstaan bij het aggregeren aanknopingspunten voor een gemeenschappelijke taal? (paragraaf 7.3.3) • blijkt in de discussie over het gecondenseerde model gedeeld begripsgebruik? (paragraaf 7.3.3) </p> <p>gezamenlijk waarden van waarden en attributen: <ul style="list-style-type: none"> • geeft de analyse van het gecondenseerde model inzicht in de onderlinge posities van actoren, waarden en attributen? (paragraaf 7.3.2) • wordt er in de discussie over het gecondenseerde model ook onderhandeld? (paragraaf 7.3.3) </p>
---	---

Figuur 7.4 Toetsingswijze van eisen aan het locatiesynergiemodel vanuit participatieve probleemstructurende methoden.

Het is van belang om ter afsluiting van de introductie van de toetsingsmethode nog een opmerking te maken over de beperkingen ervan. De functie-eisen kunnen namelijk maar beperkt worden getoetst. Dit komt doordat er niet voor is gekozen participanten te selecteren die allemaal bij eenzelfde praktijkgeval betrokken zijn, maar op basis van hun ervaring met de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Het gaat er hier niet om een bepaald herontwikkelingsproces te faciliteren, maar om het locatiesynergiemodel te toetsen aan het toepassingsgebied: de praktijk van herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties in centra van grotere steden in Nederland. Eerst dient het locatiesynergiemodel als ‘technological rule’, zoals beschreven in paragraaf 2.3.1, op dit toepassingsgebied te worden getoetst, alvorens het in de ‘redesign’ kan worden vertaald naar een praktijkgeval: de herontwikkeling van een specifieke binnenstedelijke stationslocatie in het centrum van een bepaalde stad. Pas dan zal echt blijken in hoeverre het model als onderdeel van de participatieve methode bijdraagt aan het faciliteren van het herontwikkelingsproces.

De toetsing heeft zo het karakter van een ‘member check’ (Lincoln en Guba 1985: 314) van de conceptuele structuur van locatiesynergie, waarbij het uitdrukkelijk niet gaat om een specifieke locatie. Dit sluit uiteraard niet uit dat de toetsing ook (ex ante-)inzichten oplevert voor de herontwikkeling van dergelijke praktijkgevallen.

7.2 Uitvoering

De uitvoering van de toetsingsmethode valt in drie fasen uiteen. Allereerst zijn de participanten geselecteerd. Daarna is het traject van het participatief modeleren doorlopen, van de individuele modellen tot het presenteren aan de participanten van de resultaten van de analyse van het gezamenlijke model. Als laatste is het gezamenlijke model verder geaggregeerd, om vervolgens met de bemiddelingsanalyse aan te tonen wat de invloed is van de theorie van locatiesynergie op de relatieve positie van actoren. De toetsing werd uitgevoerd in het voorjaar van het jaar 2005. Voordien is in september 2004 met collega’s geoefend. Ik geef per onderdeel een korte toelichting op de gang van zaken.

7.2.1 Selectie van de participanten

Participatieve methoden staan of vallen met de selectie en deelname van de participanten. Om het locatiesynergiemodel te kunnen toetsen aan het toepassingsgebied – de praktijk van herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties in centra van grotere steden in Nederland – zijn experts benaderd die voldoen aan het profiel van ervaren, verantwoordelijke vertegenwoordiger van duurzaam betrokken shareholders in deze processen. Ik heb aan dit profiel de volgende criteria verbonden:

- De participant *vertegenwoordigt* een partij die behoort tot de groep van actoren die gezamenlijk de noodzakelijke én voldoende middelen voor het herontwikkelingsproces bijeen kan brengen (grond, kapitaal, ontwerp en

goedkeuring) en zowel in de ontwikkelings- als in de gebruiksfase bij de locatie betrokken blijft.

- De participant is in deze processen verantwoordelijk voor de inbreng en realisatie van de doelen en belangen van de partij die hij vertegenwoordigt. Dit betekent dat de participant zowel procesmatig als inhoudelijk betrokken is en een bepaalde mate van beslissingsbevoegdheid gedelegeerd heeft gekregen.
- De participant is ervaren in het participeren in dergelijke processen en vertrouwd met de inhoudelijke kennis van een bepaalde discipline, kan abstract denken en beschikt over een zekere creativiteit.

Figuur 7.5 geeft een overzicht van het profiel dat van de participanten is opgesteld en de tien kandidaten die aan de toetsing meededen. Er is op gelet dat de participanten niet betrokken zijn bij dezelfde (her)ontwikkelingsprojecten. Het gevaar is dat zo een bepaalde locatie onderwerp wordt van de toetsing, terwijl het niet de bedoeling is een bepaalde casus centraal te stellen. Het gaat er juist om via de participanten een zo breed mogelijk (opgeteld) referentiekader om tafel te hebben. Er is bij deze inventarisatie in eerste instantie gekeken naar mensen die deelnemen aan een van de Nieuwe Sleutelprojecten (NSP). Ook deelnemers aan andere herontwikkelingen van binnenstedelijke stationslocaties, zoals Delft, 's-Hertogenbosch, Haarlem en Leiden, werden in principe geschikt geacht voor deelname aan de toetsing. Opvallend was dat alle benaderden direct positief op de uitnodiging reageerden en zelf meededen of een medewerker stuurden. Er was dus geen tweede ronde uitnodigingen nodig.

profiel van de participanten in de toetsing		participanten in de toetsing
<i>partij</i>	<i>functie</i>	<i>functie</i>
gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • wethouder • directeur Stadsontwikkeling • projectdirecteur/-leider 	<ul style="list-style-type: none"> • wethouder Milieu, verkeer en vervoer, ruimtelijke ordening en vastgoed, gemeente Delft • directeur Stadsontwikkeling, gemeente Arnhem* • projectmanager Den Haag Centraal
Prorail	<ul style="list-style-type: none"> • projectmanager NSP 	<ul style="list-style-type: none"> • projectmanager NSP Rotterdam, sectormanager commerciële zaken AKI
NS Commercie	<ul style="list-style-type: none"> • directeur commercie 	<ul style="list-style-type: none"> • directeur Commercie Randstad Zuid NS
NS Vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> • directeur ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • directeur Ontwikkeling NS Vastgoed
zittende of toekomstige vastgoedeigenaar	<ul style="list-style-type: none"> • directeur projectontwikkelaar • projectmanager 	<ul style="list-style-type: none"> • director Strategic Projects ING Real Estate • directeur Corio Retail Nederland
zittende of toekomstige vastgoedexploitant	<ul style="list-style-type: none"> • CRE-manager • commercieel directeur 	<ul style="list-style-type: none"> • directeur Vastgoed Rijksgebouwendienst
rijk	<ul style="list-style-type: none"> • plaatsvervangend DG • projectdirecteur VROM/V&W 	<ul style="list-style-type: none"> • projectleider NSP Breda, directoraat-generaal Ruimte, ministerie VROM

Figuur 7.5 Profiel van participanten toetsing (* heeft geen cognitief model gemaakt).

7.2.2 Participatief modelleren

Nu de participanten bekend zijn, kan de tweede fase van de participatieve modeloefening beginnen. De oefening is in te delen in vier stappen. Ten eerste vertalen de participanten hun impliciete mentale model naar een expliciet cognitief model. Ten tweede worden de individuele cognitieve modellen samengevoegd en geaggregeerd naar het niveau van het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model. Ten derde wordt dat model door de onderzoeker geanalyseerd. Ten vierde worden de resultaten van de analyse aan de participanten gepresenteerd in een plenaire sessie en wordt vervolgens een discussie gehouden.

De toetsingsmethode en de software, die de participanten in staat stelt hun cognitieve model via het internet te maken, worden op 2 maart 2005 in een plenaire sessie bij hen geïntroduceerd. Na een inleiding en een kennismakingsronde introduceert Felix Janszen, directeur van Inpaqt en hoogleraar innovatiemanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, het softwareprogramma. Dan wordt er geoefend met het maken van een cognitief model vanuit de positie van de treinreiziger. Daarna krijgt men een speciaal voor deze toetsing gemaakte handleiding voor de software en heeft men tot 17 maart 2005 de tijd om individueel een cognitief model te maken. Aangezien niet iedereen op deze dag aanwezig kon zijn, krijgt een aantal participanten een individuele introductie.

Na de introductie maken de participanten zelfstandig hun cognitieve modellen aan de hand van de volgende vragen:

1. Aan welke waarden moet de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie bijdragen? Een waarde is iets dat van nut is voor je organisatie (stakeholder). De waarden tezamen leiden ertoe dat het doel (de doelen) van de organisatie wordt bereikt. Waarden zijn abstracte begrippen, je kunt ze niet beetpakken. Ze hebben vaak te maken met economie, psychologie, sociale positie en fysieke omstandigheden. Stel dat je een treinreiziger bent, dan zijn voorbeelden van waarden van je treinreis: betrouwbaarheid, snelheid, gemak, comfort.
2. Hoe belangrijk zijn de waarden voor jouw organisatie? Dit levert de waardering van de relaties tussen de waarden en de actor op. Je waardeert de relatie tussen je stakeholder en de waarde op een schaal van 1 tot 9.
3. Welke attributen dragen positief dan wel negatief bij aan de waarden? Attributen zijn kenmerken van de stationslocatie. De attributen tezamen dragen bij aan de waarden of doen daar afbreuk aan. Een attribuut is concreet, je kunt het beetpakken of tenminste ervaren. Stel dat je een treinreiziger bent, dan zijn voorbeelden van attributen van je treinreis: frequentie, wachttijd, conducteur, gedrag medereizigers.
4. Wat is de invloed van een attribuut op waarden? Je waardeert de relatie tussen waarde en attribuut op een schaal van -9 (zeer negatief) tot 9 (zeer positief).

Met uitzondering van de directeur Stadsontwikkeling van Arnhem maken alle participanten een cognitief model. De directeur Vastgoed van de Rijksgebou-

wendienst maakt er twee, één voor de Rijksgebouwendienst als ontwikkelaar en één voor de Rijksgebouwendienst als vertegenwoordiger van de huurders die de ruimten van de Rijksgebouwendienst gebruiken. Op deze wijze worden tien cognitieve modellen gemaakt. Het blijkt voor de participanten niet moeilijk om een model te maken dat aan de gestelde eisen voldoet.

Nadat alle participanten hun individuele cognitieve model hebben ingeleverd bij de onderzoeker, kan deze beginnen met het samenbrengen van de modellen. Dit leidt tot het gezamenlijk cognitief model. Binnen dit model wordt vervolgens geaggregeerd op basis van overeenkomsten van begripsgebruik en de relaties van het object en de vier categorieën waarden en zes categorieën attributen uit het locatiesynergiemodel. Deze categorieën blijken niet voldoende te zijn om alle waarden en attributen een plaats te geven. Alle participanten gebruiken naast waarden en attributen die in het model passen, ook waarden en attributen die te maken hebben met de organisatie van de ontwikkeling en het beheer van de locatie en de financiële consequenties daarvan. Om deze objecten toch in de analyse mee te kunnen nemen zijn twee nieuwe categorieën waarden en twee nieuwe categorieën attributen toegevoegd: financiën en proces.

Het aggregeren gaat als volgt in zijn werk. Wanneer twee waarden worden samengevoegd tot één nieuwe waarde, dan wordt hieraan een naam gehangen die volgens de onderzoeker de nieuwe lading goed dekt. In veel gevallen wordt een van beide begrippen overgenomen. Als bij het samenvoegen meerdere relaties naar eenzelfde actor of attribuut ontstaan, dan worden de waarderingen van deze relaties opgeteld en door het aantal verbindingen gedeeld. Dit gemiddelde is de nieuwe waardering van de samengevoegde relatie.

Het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model, dat laat zien hoe alle participanten samen naar de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties kijken, wordt vervolgens door de onderzoeker geanalyseerd. Hij maakt hierbij gebruik van een functie van de software, die de gegevens van het model in een matrix omzet met op de ene as actoren en attributen en op de andere as de waarden. De cellen zijn gevuld met de waardering van de relaties, wanneer er een relatie is. De matrix wordt vervolgens naar een spreadsheetprogramma gekopieerd, waarin de bewerkingen worden gedaan om tot de analyse van de kenmerken connectiviteit, totale en gemiddelde waardering en standaarddeviatie van de objecten uit het model te komen.

Op 23 maart 2005 werden de resultaten van de participatieve modeloefening door de onderzoeker aan de participanten gepresenteerd. Acht van de tien participanten waren hierbij aanwezig. Achtereenvolgens kwamen aan de orde het gezamenlijke cognitieve model, het doel van de participatieve toetsing, een globaal overzicht van de achtergronden van het locatiesynergiemodel, het gecondenseerde cognitieve model, de analyseresultaten en een aantal stellingen. De sessie werd afgesloten met een uitgebreide discussie.

7.2.3 Bemiddelingsanalyse

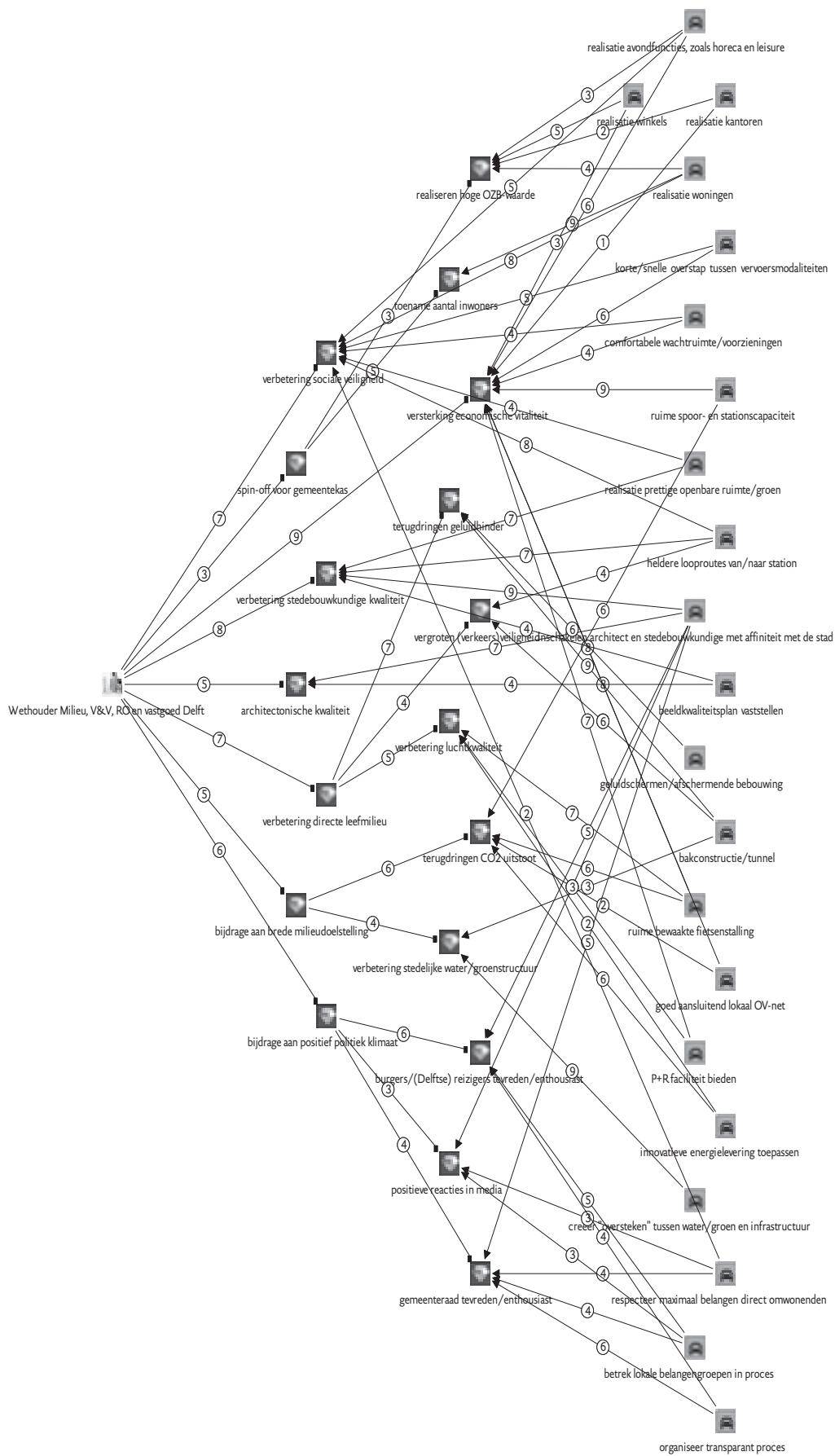
Met de plenaire bijeenkomst is de participatieve modeloefening afgesloten. De onderzoeker doet echter nog een analyse om meer inzicht te krijgen in de normatieve kracht van het locatiesynergiemodel. Deze bemiddelingsanalyse bestaat uit twee stappen. Ten eerste wordt het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model verder geaggregeerd naar het gezamenlijk 'meta'-cognitief model. De analyse hiervan wordt vergeleken met de analyse van het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model. Ten tweede kan, nu het 'meta'-model is gemaakt, op beide modellen een bemiddelingsanalyse worden uitgevoerd; deze worden vervolgens met elkaar vergeleken.

De aggregatie van het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model tot het 'meta'-model vindt plaats door het samenvoegen van de waarden en attributen, totdat alleen de vier waarden en zes attributen van het locatiesynergiemodel overblijven, aangevuld met de toegevoegde waarden en attributen financiën en proces. In het spreadsheetprogramma worden vervolgens de bewerkingen gedaan om tot de analyse van de kenmerken connectiviteit, totale en gemiddelde waardering en standaarddeviatie van de objecten uit het model te komen, zodat deze met die van het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model kunnen worden vergeleken.

De laatste analyse die op beide gezamenlijke modellen wordt uitgevoerd is de bemiddelingsanalyse. De analyse is tot stand gekomen in samenwerking met Jörg Raab, universitair docent aan de afdeling Organisatiewetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Van beide modellen wordt met behulp van het computerprogramma Ucinet (Borgatti, Everett en Freeman 2002) de actor-waardematrix omgezet in een actor-actormatrix. Vervolgens wordt deze matrix in het spreadsheetprogramma bewerkt, zodat de cijfers in de cellen staan voor de mate waarin een actorenpaar de waarden gelijk waarden op een schaal van 0 (alle waarden maximaal tegengesteld gewaardeerd) tot 1000 (alle waarden hetzelfde gewaardeerd). Deze matrix wordt vervolgens naar het computerprogramma Visone (Visone Project Team 2005) overgezet en er wordt een bemiddelingsanalyse uitgevoerd. Deze analyse levert grafen op die vervolgens met elkaar kunnen worden vergeleken.

7.3 Resultaten

De participatieve toetsing levert vijf deelresultaten op. Ten eerste zijn er de individuele modellen van de participanten. Ten tweede de gezamenlijke modellen en de analyse daarvan. Ten derde is er de plenaire discussie tussen de participanten naar aanleiding van de analyse. Ten vierde zijn er de 'meta'-modellen die op basis van de gezamenlijke modellen zijn gemaakt en ten vijfde levert de bemiddelingsanalyse inzicht in de sociale netwerken op. De resultaten worden achtereenvolgens besproken. Daarbij vragen we ons telkens af wat het resultaat ons



Figuur 7.6 Cognitief model van de wethouder van milieu, verkeer en vervoer, ruimtelijke ordening en vastgoed van de gemeente Delft.

vertelt over de invulling van de zes functies waaraan het locatiesynergiemodel vanuit participatieve probleemstructurende methoden zou moeten voldoen.

7.3.1 Individuele modellen

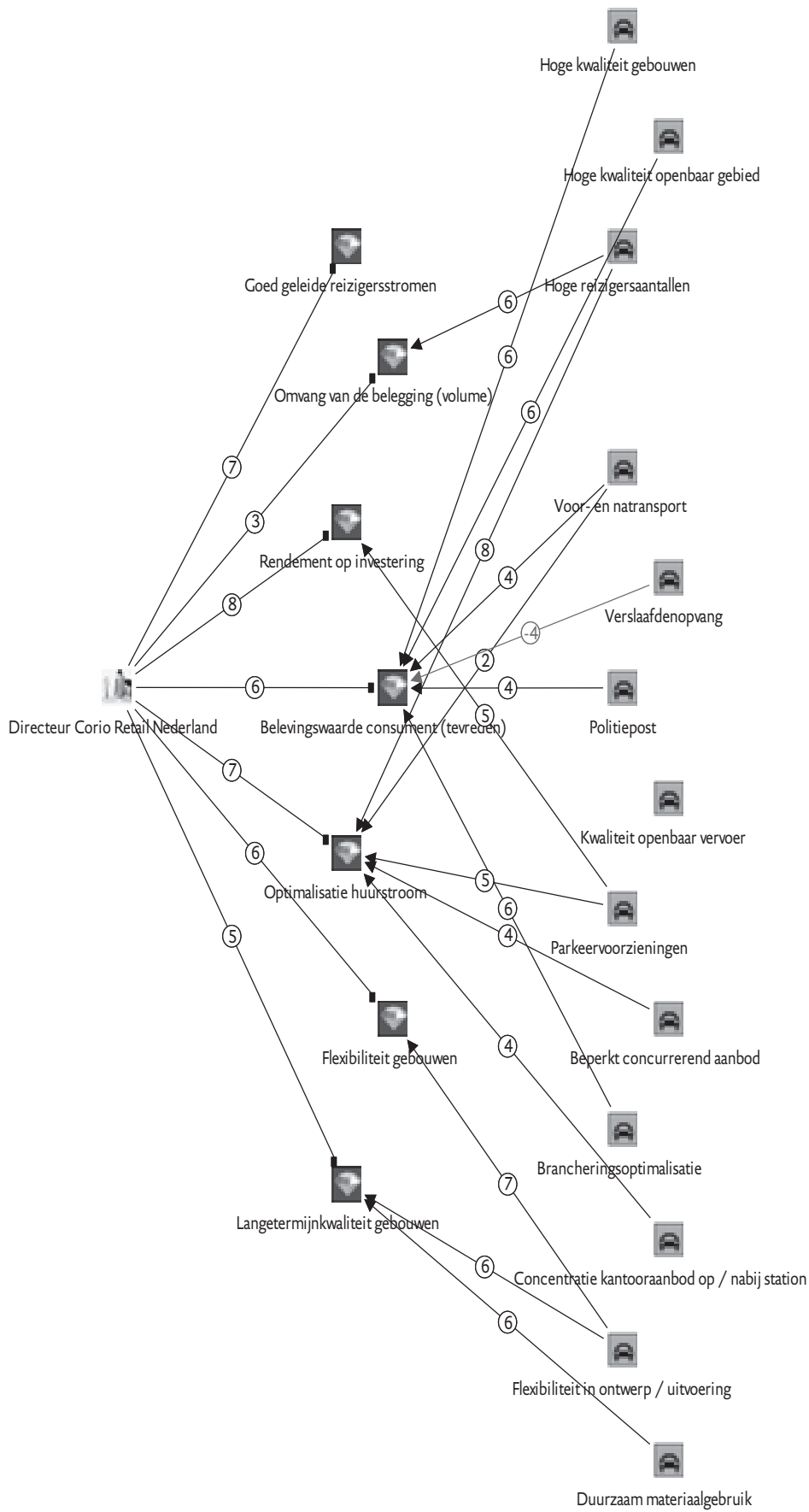
De individuele modelleringsactiviteit van de participanten heeft tien cognitieve modellen opgeleverd. De participanten gaven aan weinig problemen te ervaren bij het modelleren en als er al problemen optraden, hadden deze te maken met tijdgebrek door overvolle agenda's en de beschikbaarheid van computers met de juiste browserprogrammatuur en snelle internetconnectie, en niet met de structuur voor het cognitieve model. We mogen concluderen dat de mentale modellen van de participanten over de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties goed kunnen worden gevat in de van het locatiesynergiemodel afgeleide structuur gepresenteerd in figuur 7.2. De begripscategorieën actor, waarden en attributen leverden ook weinig problemen op. Slechts een enkele maal bleek een begrip dat meer weg heeft van een waarde, als attribuut te zijn gepositioneerd, en vice versa.

In de figuren 7.6 en 7.7 zijn de cognitieve modellen van de wethouder van de gemeente Delft en de directeur van Corio Retail Nederland te zien. Deze modellen illustreren goed hoe de participanten binnen de vastgestelde structuur de belangen kunnen weergeven die zij vanuit hun verschillende doelen aan stationslocaties hechten en de wijzen waarop in deze locaties hieraan invulling kan worden gegeven of die deze bedreigen. Beide participanten noemen andere waarden en attributen en waarderen de relaties anders. De wethouder ziet veel meer verbanden tussen attributen en waarden en maakt zelfs gebruik van meerdere niveaus van waarden. Geen van de participanten gaf aan zijn cognitieve model te ervaren als een artificiële afbeelding van zijn denken. Velen zeiden het juist interessant te vinden dit individuele resultaat te zien ontstaan. Het dwong hen met wat meer afstand naar de problematiek te kijken dan men in de praktijk van alledag gewoon is te doen.

De individuele modellen tonen aan dat het locatiesynergiemodel een dusdanig *kader* aan de participanten biedt dat zij hun mentale model gemakkelijk binnen dat *kader* kunnen expliciteren. De cognitieve modellen worden door de makers ervan herkend als een weerslag van hun ideeën, waarmee de modellen functioneren als een extern geheugen en een spiegel. Blijkbaar sluit het locatiesynergiemodel aan bij de denkwereld van de betrokkenen.

7.3.2 Gezamenlijke modellen

Het eerste gezamenlijke model ontstaat door alle tien de individuele modellen in één model te plaatsen. Het aantal objecten is de som van alle objecten uit de individuele modellen. Het model in figuur 7.8 bestaat daarmee uit tien actoren, zeventig waarden en 162 attributen. Deze objecten zijn ingedeeld conform het model van figuur 7.1, waarbij in de cirkels en de ovaal de waarden zijn geplaatst die tot de metawaarden kunnen worden gerekend – bovenaan beginnend, met de klok mee: centraliteit, omgevingskwaliteit, intensiteit en transferkwaliteit.



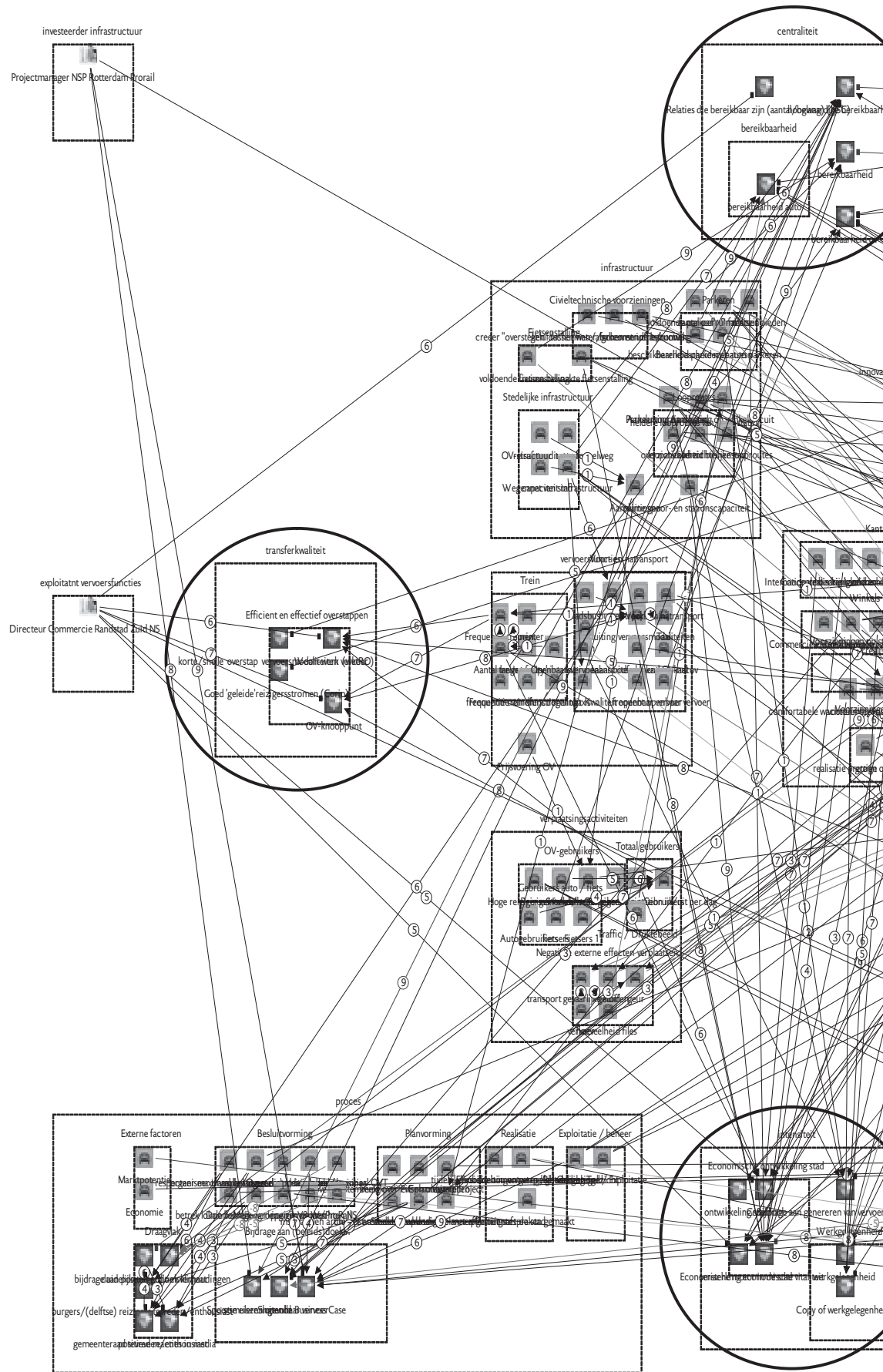
Figuur 7.7 Cognitief model van de directeur van Corio Retail Nederland.

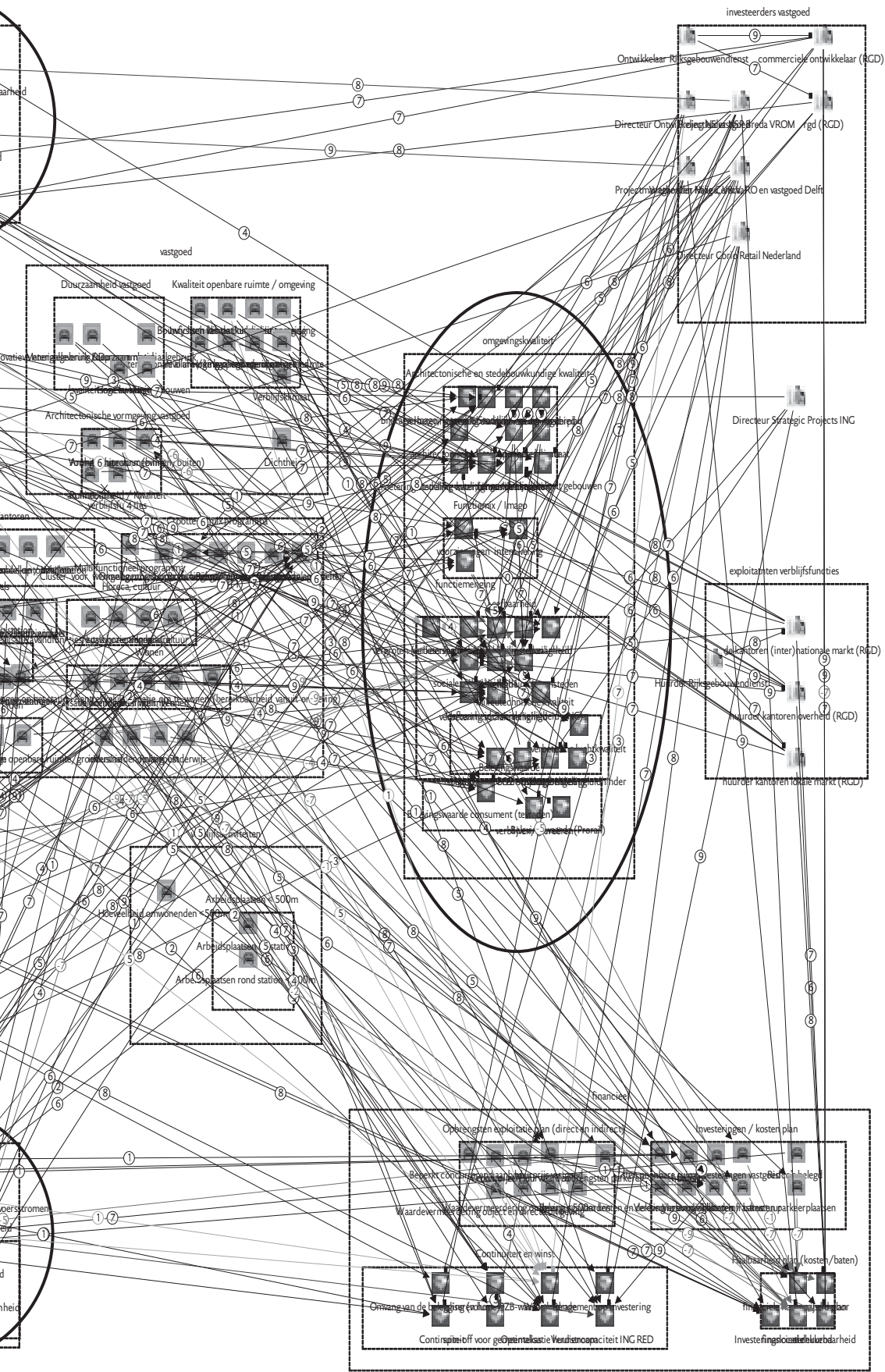
Tussen de cirkels en de ovaal bevinden zich de attributen en links en rechts buiten de cirkels en de ovaal de actoren.

Het gezamenlijke model laat goed zien hoe complex de opgave is. Het is deze complexiteit die in de praktijk leidt tot het denken in en handelen naar simplificaties en stereotyperingen (Dörner 1980). Deze handelwijzen zijn een oorzaak van het grillige verloop van veel herontwikkelingsprocessen. De participanten kijken verwonderd naar het scherm wanneer het gezamenlijke model wordt getoond en vragen zich vol verbazing af hoe het toch kan dat er vanuit zo'n zootje nog projecten tot stand komen. Blijkbaar hebben de partijen meer gemeenschappelijk dan het gezamenlijke model in eerste instantie doet vermoeden.

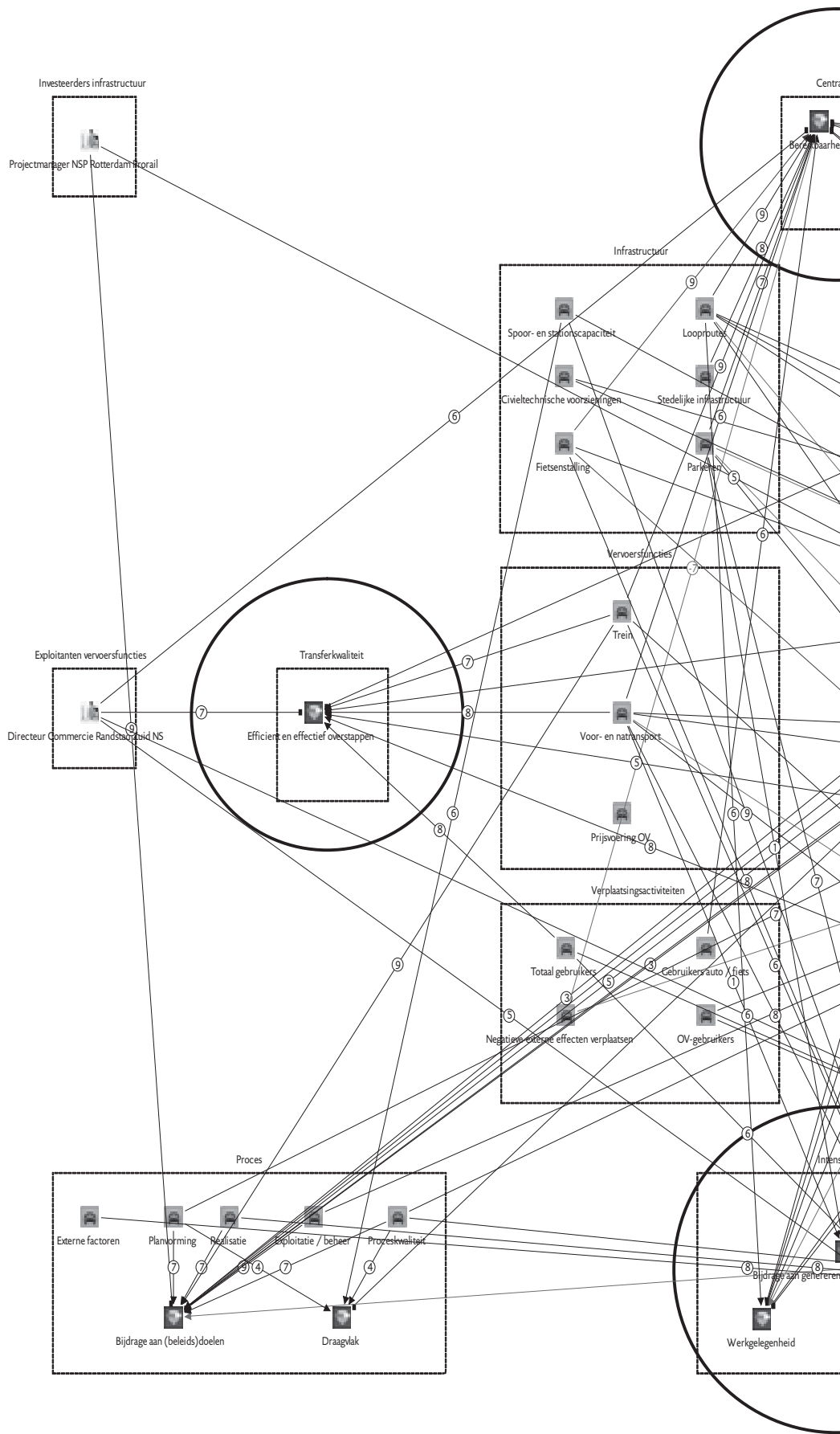
Om deze gemeenschappelijkheid te achterhalen is het model geaggregeerd tot het zogenaamde gezamenlijk gecondenseerde cognitief model van figuur 7.9. Het bestaat dan nog uit dertien waarden, 37 attributen en dezelfde tien actoren. De figuren 7.10 en 7.11 geven een overzicht van de waarden en attributen ingedeeld in de categorieën uit het locatiesynergiemodel. Niet alle waarden en attributen passen in de categorieën van het locatiesynergiemodel. Deze vallen uiteen in twee groepen. Ten eerste zijn er waarden en attributen die te maken hebben met de organisatie van de ontwikkeling en het beheer van de locatie; daarvoor is de categorie 'proces' toegevoegd. Ten tweede zijn er waarden en attributen die te maken hebben met de financiële consequenties van de herontwikkeling; daarvoor is de categorie 'financiën' toegevoegd. Beide categorieën zijn onder in de figuren 7.8 en 7.9 te zien, uiterst links 'proces' en rechts 'financiën'.

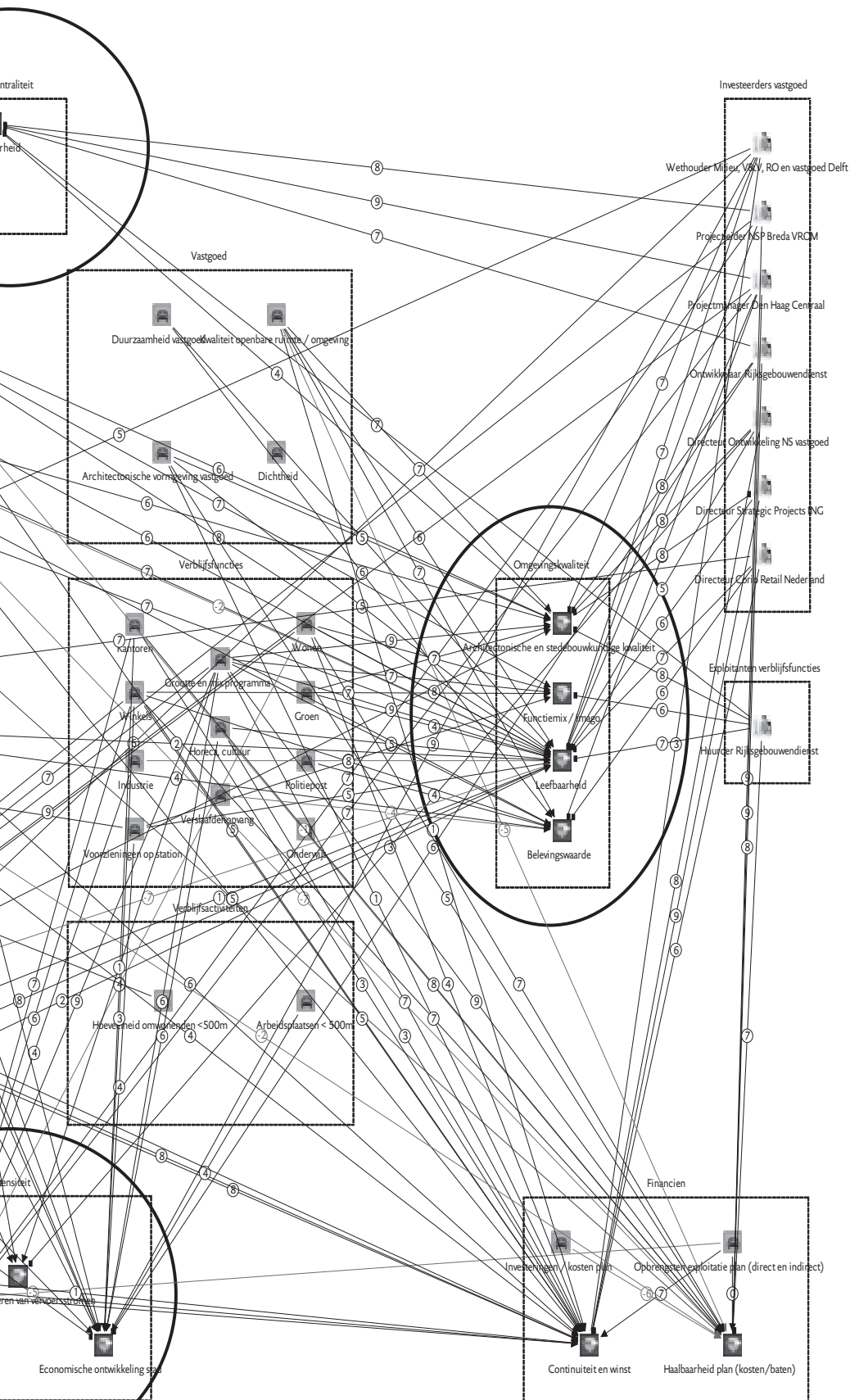
Figuur 7.9 kent dezelfde opbouw als figuur 7.8. De attributen tussen de omcirkelde metawaarden in zijn geordend conform figuur 7.1, met links, van boven naar beneden, de attributen van infrastructuur, vervoersfuncties en verplaatsingsactiviteiten en rechts van boven naar beneden de attributen van vastgoed, verblijfsfuncties en verblijfsactiviteiten. De actoren bevinden zich uiterst links en rechts in de figuur. Linksboven is als investeerder in infrastructuur de *Projectmanager NSP Rotterdam Prorail* geplaatst, met eronder als exploitant van de vervoersfuncties de *Directeur Commercie Randstad Zuid NS*. Aan de rechterzijde van de figuur vinden we de overige actoren. Rechtsboven zijn onder de categorie investeerders in vastgoed alle participanten gerangschikt die een partij vertegenwoordigen die investeert in vastgoed of dergelijke investeringen mogelijk maakt. Dit zijn de *Wethouder Milieu, V&V, RO en Vastgoed Delft*, de *Projectleider NSP Breda VROM*, de *Projectmanager Den Haag Centraal*, de *Ontwikkelaar van de Rijksgebouwendienst*, de *directeur Ontwikkeling NS Vastgoed*, de *directeur Strategic Projects ING* en de *directeur Corio Retail Nederland*. Eronder is als exploitant van vastgoed de *Huurder Rijksgebouwendienst* te vinden. De rangschikking van de participanten is arbitrair, omdat veel van de partijen, zeker die partijen die zijn gerangschikt onder investeerders in vastgoed, tevens activiteiten ondernemen die in een andere categorie vallen. Zo maakt de wethouder investeringen in vastgoed mogelijk, maar hij vertegenwoordigt ook de gebrui-





Figuur 7.8 Gezamenlijk cognitief model.





Figuur 7.9 Gezamenlijk gecondenseerd cognitief model.

metawaardecategorieën	gecondenseerde waarde
centraliteit	bereikbaarheid
transferkwaliteit	efficiënt en effectief overstappen
omgevingskwaliteit	architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit belevingswaarde functiemix/imago leefbaarheid
intensiteit	bijdrage aan genereren van vervoersstromen economische ontwikkeling stad werkgelegenheid
financiën	continuïteit en winst haalbaarheid plan (kosten/baten)
proces	bijdrage aan (beleids)doelen draagvlak

Figuur 7.10 Gecondenseerde waarden gerangschikt naar metawaarden.

ker van de locatie en hij investeert in infrastructuur en vervoersfuncties. Ik betrek daarom de actorcategorieën niet in de analyse van de gezamenlijke modellen, maar kijk naar de afzonderlijke participanten in relatie tot de gecondenseerde waarden.

Uit het samenvoegen en aggregeren van de individuele modellen blijkt dat niet alle objecten in de categorieën van het locatiesynergiemodel te vangen zijn. De objecten van ‘proces’ en ‘financiën’ zijn niet in het locatiesynergiemodel opgenomen, omdat het geen kenmerken van de stationslocatie als zodanig zijn, maar kenmerken van het herontwikkelings- en gebruiksproces en van de financiële bijdrage van deze processen aan de actoren. De attributen van ‘proces’ en ‘financiën’ zijn geen ontwerpmiddelen voor het creëren van samenhang op de locatie zoals de andere attributen dat wel zijn. De proces- en financiële attributen zijn eerder randvoorwaarden waardoor samenhang kan ontstaan. Ditzelfde geldt voor de proces- en financiële waarden. De overige waarden en attributen zijn allemaal wel in de categorieën van het locatiesynergiemodel onder te brengen.

De waarden en attributen zijn niet alleen te aggregeren op basis van de categorieën uit het locatiesynergiemodel, maar ook op basis van overeenkomsten in begripsgebruik in combinatie met wat de relaties van de objecten over hun betekenis vertellen. Als voorbeeld kan de gecondenseerde waarde *architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit* uit de metawaardecategorie *omgevingskwaliteit* worden genomen. Deze waarde is ontstaan uit de volgende elf waarden uit de individuele cognitieve modellen: *architectonische kwaliteit, bijdrage imago/integrale stedelijke kwaliteit, inpassing station in stedelijk gebied, kwaliteit openbare ruimte, langetermijnkwaliteit gebouwen, maatvoering masterplan, menselijke maat, ruimtelijke kwaliteit, uitstralingskwaliteit van de omgeving, verbetering stedelijke water/groenstructuur en verbetering stedenbouwkundige kwaliteit*. Een voorbeeld van de aggregatie van attributen is het gecondenseerde attribuut *kwa-*

'meta'-attribuutcategorieën	gecondenseerde attributen
infrastructuur	civieltechnische voorzieningen fietsenstalling looproutes parkeren ruime spoor- en stationscapaciteit stedelijke infrastructuur
vastgoed	architectonische vormgeving vastgoed dichtheid duurzaamheid vastgoed kwaliteit openbare ruimte / omgeving
vervoersfuncties	prijzvoering ov trein voor- en natransport
verblijfsfuncties	groen grootte en mix programma horeca, cultuur industrie kantoren onderwijs politiepost verslaafdenopvang voorzieningen op station winkels wonen
verblijfsactiviteiten	arbeidsplaatsen < 500 m omwonenden < 500 m
verplaatsingsactiviteiten	gebruikers auto/fiets negatieve externe effecten verplaatsen ov-gebruikers totaalgebruikers
financiën	investeringen / kosten plan opbrengsten exploitatie plan (direct en indirect)
proces	exploitatie / beheer externe factoren planvorming proceskwaliteit realisatie

Figuur 7.11 Gecondenseerde attributen gerangschikt naar 'meta'-attributen.

liteit openbare ruimte/omgeving uit de 'meta'-attributencategorie *vastgoed*. Dit attribuut is ontstaan uit de volgende negen attributen uit de individuele cognitieve modellen: *bouwfysisch klimaat, goede openbare ruimte, hoge kwaliteit openbaar gebied, inrichten van de buitenruimte, internationale allure/imago-verbetering, kwaliteit omgeving, niveau afwerking openbare ruimte, stedenbouwkundige inpassing en verblijfsklimaat*.

→	actor	←	waarden	→	attribuut	←
6	projectleider Den Haag Centraal	7	leefbaarheid	19	grootte en mix programma	10
6	wethouder Milieu, RO, v&v en Vastgoed, gemeente Delft	5	continuïteit en winst	18	voor- en natransport	8
5	projectleider NSP Breda VROM	5	bereikbaarheid	8	looproutes	7
5	huurder Rijksgebouwendienst	5	architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit	9	winkels	7
4	directeur Ontwikkeling NS Vastgoed	4	haalbaarheid plan (kosten/baten)	12	wonen	7
4	directeur Corio Retail Nederland	3	economische ontwikkeling stad	13	parkeren	6
4	ontwikkelaar Rijksgebouwendienst	3	bijdrage aan (beleids)doelen	10	kwaliteit openbare ruimte/omgeving	5
4	directeur Commercie Randstad Zuid NS	3	belevingswaarde	7	trein	5
3	directeur Strategic Projects ING	3	efficiënt en effectief overstappen	5	fietsenstalling	4
2	projectmanager NSP Rotterdam ProRail	2	werkgelegenheid	5	architectonische vormgeving vastgoed	4
		1	functiemix/imago	5	kantoren	4
		1	bijdrage aan genereren van vervoersstromen	4	voorzieningen op station	4
		1	draagvlak	3	proceskwaliteit	4
					investeringen / kosten plan	3
					opbrengsten exploitatie plan (direct en indirect)	3
					ruime spoor- en stationscapaciteit	3
					planvorming	3
					realisatie	3
					duurzaamheid vastgoed	3
					horeca, cultuur	3
					totaalgebruikers	3
					civieltechnische voorzieningen	2
					exploitatie / beheer	2
					groen	2
					industrie	2
					negatieve externe effecten verplaatsen	2
					OV-gebruikers	2
					stedelijke infrastructuur	1
					externe factoren	1
					politiepost	1
					verslaafdenopvang	1
					arbeidsplaatsen < 500 m	1
					omwonenden < 500 m	1
					gebruikers auto/fiets	1
					dichtheid	0
					onderwijs	0
					prijzvoering OV	0

Figuur 7.12 Connectiviteit gezamenlijk gecondenseerd cognitief model, waarbij:

- → actor staat voor het aantal waarden dat de actor belangrijk vindt;
- ← waarde staat voor het aantal actoren dat de waarde belangrijk vindt;
- waarde → staat voor het aantal attributen dat invloed heeft op het realiseren van de waarde;
- attributen ← staat voor het aantal waarden waarop het attribuut invloed heeft.

actoren				waarden	attributen			
connectiviteit	totale score	gemiddelde	standaarddeviatie		connectiviteit	totale score	gemiddelde	standaarddeviatie
7	48	6,9	0,99	leefbaarheid	19	78	4,1	5,00
5	37	7,4	1,02	bereikbaarheid	8	46	5,7	4,95
5	36	7,0	0,75	architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit	9	61	6,8	0,99
4	33	8,3	0,83	haalbaarheid plan (kosten/baten)	12	8	0,6	5,88
5	32	6,4	2,06	continuïteit en winst	18	99	5,5	2,53
3	25	8,3	0,94	bijdrage aan (beleids)doelen	10	44	4,4	4,47
3	20	6,7	1,70	economische ontwikkeling stad	13	76	5,8	1,75
3	19	6,3	0,94	efficiënt en effectief overstappen	5	35	7,0	1,14
3	18	6,0	0,82	belevingswaarde	7	31	4,4	3,65
2	14	7,0	0,00	werkgelegenheid	5	19	3,8	5,64
1	6	6,0	0,00	functiemix / imago	5	36	7,2	0,40
1	6	6,0	0,00	draagvlak	3	14	4,8	0,83
1	3	3,0	0,00	bijdrage aan genereren van vervoersstromen	4	4	1,0	0,00

Figuur 7.13 Overzicht gecondenseerde waarden gezamenlijk cognitief model, waarbij:

- connectiviteit actoren staat voor het aantal actoren dat deze waarde belangrijk vindt;
- totale score actoren staat voor de totale waardering van de waarde door alle actoren;
- gemiddelde actoren staat voor de gemiddelde waardering van de waarde door alle actoren;
- standaarddeviatie actoren staat voor de mate van spreiding in de waardering van de waarde door alle actoren;
- connectiviteit attributen staat voor het aantal attributen dat invloed heeft op het realiseren van de waarde;
- totale score attributen staat voor de totale bijdrage van alle attributen aan het realiseren van de waarde;
- gemiddelde attributen staat voor de gemiddelde bijdrage van alle attributen aan de waarde;
- standaarddeviatie attributen staat voor de spreiding in de bijdrage van alle attributen aan de waarde.

Uit de voorbeelden blijkt dat verschillende participanten hetzelfde begrip gebruiken voor ofwel het aanduiden van een waarde ofwel van een attribuut. Uit de wijze waarop individuele participanten relaties tussen waarden en attributen leggen, blijkt dat men het verschil tussen beide objecten wel degelijk begrijpt. De verschillen in begripsgebruik zijn te verklaren uit verschillen in het abstractieniveau waarop de participanten de herontwikkelingsopgave beschouwen. Het verschil in abstractieniveau is een van de oorzaken van begripsverwarring. Dit benadrukt het belang van het werken aan een gemeenschappelijk begrippenkader, zoals hier met het aggregeren gebeurt.

Na het aggregeren kent het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model een eenduidig begripsgebruik. De verschillen tussen de participanten zijn alleen nog toe te schrijven aan verschillen in waardering van de waarden en de attributen. De waardering staat centraal in de analyse van het model. De analyse levert twee tabellen op die in de figuren 7.12 en 7.13 te zien zijn. In figuur 7.12 is een overzicht gegeven van de connectiviteit van de objecten van het model. De objecten zijn geordend van een hoge naar een lage connectiviteit in de richting van attributen

naar waarden en van waarden naar actoren. De tabel moet als volgt worden gelezen. Op de eerste rij is te zien dat de *Projectleider Den Haag Centraal* is verbonden met 6 van de 13 waarden. Dit is evenveel als de *Wethouder Milieu, RO, V&V en Vastgoed*; zij binden daarmee de meeste waarden. Van alle participanten vinden zij dat de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie aan de meest verschillende waarden een bijdrage moet leveren. Zij nemen een centrale positie in het waardendebat in. Tevens staat op de eerste rij dat de waarde *leefbaarheid* is verbonden met zeven van de tien actoren en met negentien van de 37 attributen. De meeste actoren delen de waarde *leefbaarheid* als belang, maar het is tevens de waarde die van de meest verschillende attributen afhankelijk is en daarmee vermoedelijk het meest moeilijk te realiseren. In de laatste kolommen op de eerste rij is te lezen dat het attribuut *grootte en mix programma* verbonden is met tien van de dertien waarden. Dit betekent dat de participanten dit attribuut als meest invloedrijk beschouwen. Daarmee is *grootte en mix programma* een cruciale ontwerpvariabele, gevolgd door *voor- en natransport* (8 waarden), *looproutes* (7), *winkels* (7) en *wonen* (7). Het eerste financiële of procesmatige attribuut vinden we terug op plaats 13 in de tabel: *proceskwaliteit*, dat invloed heeft op vier waarden. Alle attributen daarvóór gaan over de inhoudelijke aspecten van de (her)ontwikkeling. Uit figuur 7.9 valt op te maken dat de attributen *financiën* en *proces* voornamelijk invloed hebben op de waarden die tot diezelfde categorieën behoren en in mindere mate op de waarden uit het locatie-synergiemodel.

Figuur 7.13 geeft een overzicht van de relaties van de gecondenseerde waarden met enerzijds de actoren en anderzijds de attributen, geordend op de grootte van de totale waardering door de actoren. De tabel moet als volgt worden gelezen. Op de eerste rij is te zien dat de waarde *leefbaarheid* door zeven participanten wordt genoemd als waarde waaraan de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties een bijdrage moet leveren. Deze participanten waarderen deze waarden met in totaal 48 punten op een schaal van 1 tot 9 en dat levert een gemiddelde waardering per actor van bijna 7 op. De spreiding in de waardering van *leefbaarheid* is niet zo groot, gezien de kleine standaarddeviatie, wat betekent dat de zeven participanten het redelijk eens zijn over het belang van deze waarde.

Uit deze analyse blijkt dat de participanten gezamenlijk vinden dat de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties het meest dient bij te dragen aan de *leefbaarheid* (7 actoren met een gemiddelde waardering van 6,9), *bereikbaarheid* (5; 7,4), *architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit* (5; 7), *haalbaarheid plan (kosten/baten)* (4; 8,3) en *continuïteit en winst* (5; 6,4). Wat opvalt is dat de standaarddeviatie van de waardering van *continuïteit en winst* ongeveer tweemaal zo groot is als die van de andere waarden (2 ten opzichte van gemiddeld 0,9). Deze hoge standaarddeviatie betekent dat deze waarde een mogelijk conflict-punt is. Dit geldt in iets mindere mate ook voor *economische ontwikkeling stad*.

De waarden *leefbaarheid* en *continuïteit en winst* zijn van de meeste attributen afhankelijk en daarmee waarschijnlijk moeilijk te realiseren. Voor de waarden

met relaties met attributen met een hoge standaarddeviatie, hier 5 of hoger, geldt dat de participanten het niet eens zijn over de wijze waarop de attributen aan de waarde bijdragen. Sommige attributen zullen een positief en andere een negatief effect op deze waarden hebben.

De gezamenlijke modellen tonen aan dat het locatiesynergiemodel een kader vormt waarbinnen individuele modellen kunnen worden geaggregeerd en geanalyseerd op basis van objectcategorieën en begripsgebruik. Alle attributen en waarden die betrekking hebben op de inhoudelijke kwaliteiten van de locatie, zijn in de categorieën van het locatiesynergiemodel onder te brengen. De objecten die er niet in passen hebben te maken met de organisatie en de financiële consequenties van de herontwikkeling. Zij maken daarom ook geen deel uit van het locatiesynergiemodel. De participanten leggen nauwelijks relaties tussen attributen van *financiën* en *proces* en waarden uit het locatiesynergiemodel. Blijkbaar acht men de invloed van deze attributen op de inhoud van het plan niet groot. Andersom ziet men wel veel invloed van de attributen uit het locatiesynergiemodel op vooral de financiële waarden. De analyse van de gezamenlijke modellen geeft inzicht in de relatieve positie van actoren, waarden en attributen en geeft daarmee inzicht in de *marktplaats* voor het realiseren van locatiesynergie.

7.3.3 Plenaire discussie

Tijdens een plenaire bijeenkomst werden de gezamenlijke modellen en de analyse gepresenteerd aan de hand van de figuren 7.8, 7.9, 7.12 en 7.13. Daarna was er tijd voor discussie. Op basis van de analyse werd een aantal stellingen aan de participanten voorgelegd. De uit het voorgaande afgeleide stelling 'Inhoud verbreedert, *financiën* en *proces* verdelen' ontlokte de volgende uitspraken aan de participanten. De directeur NS Vastgoed merkte op: 'De actor die over de kwaliteit gaat, is vaak niet degene die over het geld gaat.' De wethouder stelt: 'Je moet het eerst eens worden over de ambities, dat is belangrijker dan meteen gaan rekenen.' En de directeur Strategic Projects ING vult aan: 'Eigenlijk is een oriëntatie op future-value noodzakelijk.' Zij meent dat het locatiesynergiemodel hierbij kan helpen omdat 'de denkwijze van het model parallellen vertoont met het computerspel Simcity, waarin je ook telkens de weg van investeren en het zoeken van draagvlak doorloopt'. 'De meerwaarde van een stationslocatie zit in de nabijheid van het station', stelt de projectleider van VROM, en 'daarom wordt in Breda bijvoorbeeld vanuit de grondexploitatie van de omringende gronden bijgedragen aan de realisatie van het station'. De projectleider Den Haag Centraal waarschuwt ervoor 'een stationslocatie te zien als een gesloten systeem van geldstromen'. Dit is niet het geval: 'Er zijn altijd lekken waardoor geld wegstroomt. Deze concentreren zich rondom de spoorse zaken. Dit en de regelgeving die hieraan verbonden is, maken het onmogelijk om een stationslocatie inclusief station in een BV-achtige constructie te ontwikkelen.'

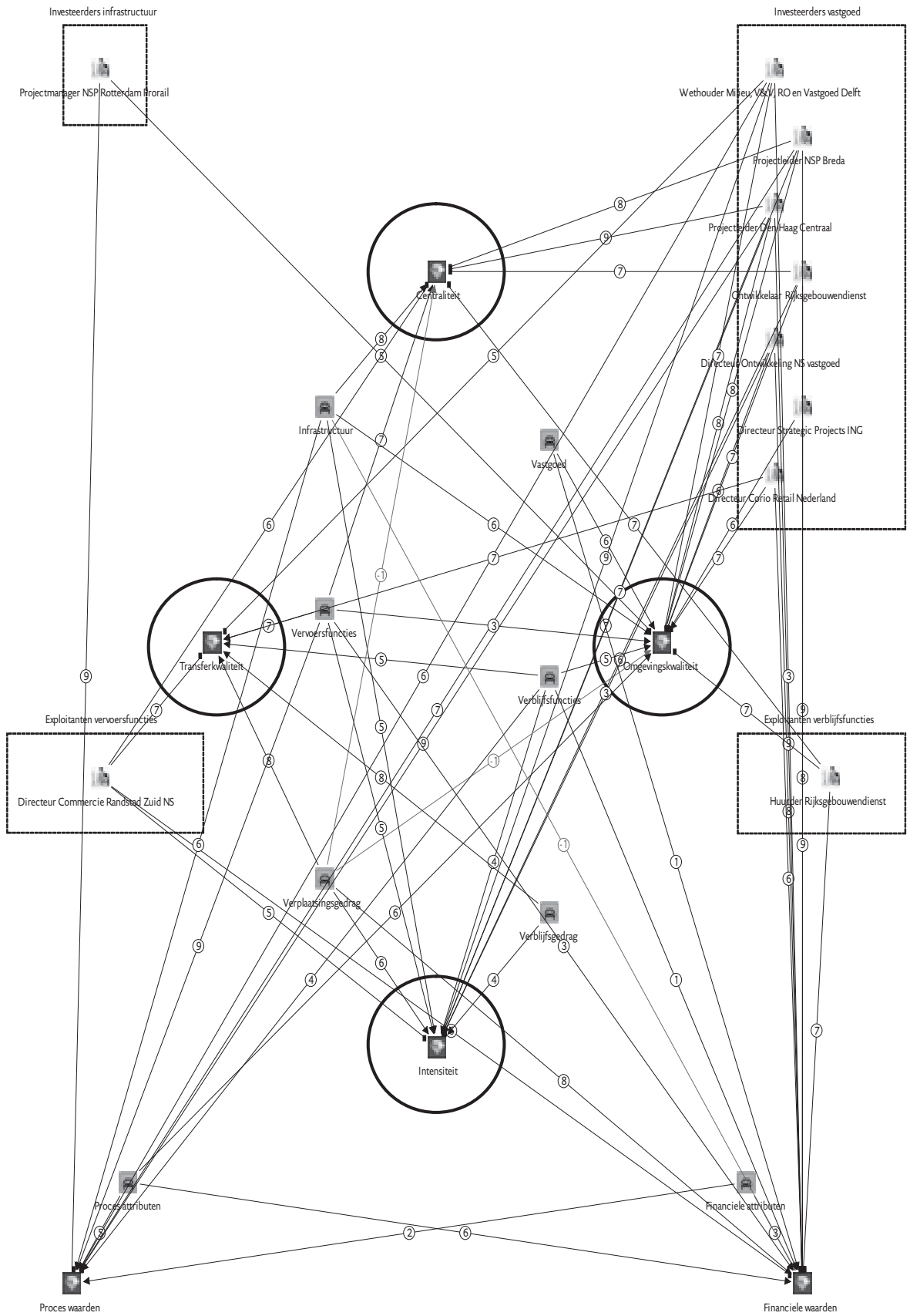
Dit brengt het gesprek op samenwerking en de rollen van de partijen. 'Probleem is vaak: wie is waarvoor verantwoordelijk?', stelt de projectleider Den Haag Centraal. De wethouder vult aan: 'Het model laat zien dat items zonder

eenduidige probleemeigenaar verstoort raken' en poneert de stelling dat 'samenwerken is: een ander toelaten in je imperium of domein'. Er is hierbij een groot verschil tussen de rollen die publieke en private partijen spelen. De directeur Stadsontwikkeling geeft aan dat 'publieke partijen niet kunnen uitstappen: de gemeente kan niet weglopen, maar heeft continue verantwoordelijkheid voor ieder gebied in de stad'. Dit leidt volgens de wethouder tot twee belangrijke conclusies. Ten eerste is 'de overheid de enige partij die sleutels heeft tot het genereren van future-value'. Ten tweede is 'de gemeente per definitie onbetrouwbaar'. Iedere vier jaar kan immers het beleid veranderen. De directeur Vastgoed van de Rijksgebouwendienst voegt hieraan toe dat 'wanneer er sprake is van een sluitende business case, je een project eigenlijk aan de markt kunt overlaten; de overheid is vooral nodig wanneer er onbeheersbare risico's optreden'. De verschillen tussen publieke en private partijen leiden er volgens de wethouder toe dat 'private partijen in onderhandelingen openhartiger zijn dan de overheid; dit heeft te maken met de duidelijkere belangen van private partijen'. Hij en de projectleider van VROM vinden dat van de private partijen 'de projectontwikkelaar belangrijker is als shareholder dan de belegger, omdat deze laatste weinig risico wil nemen en zo ook weinig invloed heeft'. De directeur Vastgoed van de Rijksgebouwendienst voegt hieraan toe dat naar zijn mening 'de gebruiker weer belangrijker is dan projectontwikkelaar'. De directeur van Corio beaamt dit: 'Looproutes en programma zijn heel belangrijk, maar de markt blijft het belangrijkste.' De projectleider van VROM merkt op dat 'de rol van de vervoerder sterk verschilt per locatie'. De directeur van Corio concludeert afrondend dat 'synergie in de initiatieffase kan ontstaan door openheid in de onderlinge contacten tussen de partijen en het broeien van ideeën'. Het mag duidelijk zijn dat de participatieve methode op basis van het locatiesynergiemodel erop gericht is hierbij te helpen, bijvoorbeeld door op een iteratieve wijze met betrokken partijen de relaties tussen waarden en attributen te verkennen.

De plenaire discussie toont aan dat de participanten geen probleem hebben met het overnemen van de begrippen uit het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model; zij nemen de begrippen snel op in hun vocabulaire. De participanten gebruiken het model als *spiegel* om op elkaars positie te reflecteren. Deze reflecties leiden ertoe dat men inzichten deelt. Er heerst een open sfeer, die men belangrijk acht voor het ontstaan van nieuwe mogelijkheden.

7.3.4 'Meta'-model

Om de normatieve werking van het locatiesynergiemodel te toetsen wordt het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model verder geaggregeerd tot alleen nog de metawaarden en 'meta'-attributen uit het locatiesynergiemodel overblijven. De objecten van de toegevoegde categorieën *financiën* en *proces* worden samengevoegd tot één waarde en één attribuut per categorie. Zo blijven alleen de 'meta'-objecten van de eerste kolommen van de figuren 7.10 en 7.11 over. Dit levert het gezamenlijk 'meta'-cognitief model van figuur 7.14 op, dat bestaat uit tien actoren, zes metawaarden en acht 'meta'-attributen.



Figuur 7.14 Gezamenlijk 'meta'-cognitief model.

→	actor	←	waarden	→	attribuut	←
5	projectleider NSP Breda VROM	9	financiën	7	vervoersfuncties	6
5	wethouder Milieu, RO, V&V en Vastgoed, gemeente Delft	9	omgevingskwaliteit	6	infrastructuur	5
5	projectleider Den Haag Centraal	6	intensiteit	5	verblijfsfuncties	5
4	ontwikkelaar Rijksgebouwendienst	4	proces	5	verplaatsings-activiteiten	5
4	directeur Commercie Randstad Zuid NS	5	centraliteit	3	proces	3
3	huurder Rijksgebouwendienst	3	transferkwaliteit	4	vastgoed	2
3	directeur Ontwikkeling NS Vastgoed				verblijfs-activiteiten	2
3	directeur Corio Retail Nederland				financiën	2
2	directeur Strategic Projects ING					
2	projectmanager NSP Rotterdam Prorail					

Figuur 7.15 Connectiviteit gezamenlijk 'meta'-cognitief model, waarbij:

- →actor staat voor het aantal metawaarden dat de actor belangrijk vindt;
- ←waarde staat voor het aantal actoren dat de metawaarde belangrijk vindt;
- waarde→ staat voor het aantal attributen dat invloed heeft op het realiseren van de metawaarde;
- attributen← staat voor het aantal waarden waarop het 'meta'-attribuut invloed heeft.

actoren				waarden	'meta'-attributen			
connectiviteit	totale score	gemiddelde	standaarddeviatie		connectiviteit	totale score	gemiddelde	standaarddeviatie
9	65	7,2	1,87	financiën	7	25	3,6	2,77
9	60	6,6	0,91	omgevingskwaliteit	6	25	4,2	2,36
6	37	6,2	1,86	intensiteit	5	24	4,8	0,76
5	37	7,4	1,02	centraliteit	3	17	4,9	3,83
4	31	7,8	1,30	proces	5	25	5,0	2,49
3	19	6,3	0,94	transferkwaliteit	4	28	6,9	1,15

Figuur 7.16 Overzicht metawaarden gezamenlijk 'meta'-cognitief model, waarbij:

- connectiviteit actoren staat voor het aantal actoren dat deze metawaarde belangrijk vindt;
- totale score actoren staat voor de totale waardering van de metawaarde door alle actoren;
- gemiddelde actoren staat voor de gemiddelde waardering van de metawaarde door alle actoren;
- standaarddeviatie actoren staat voor de mate van spreiding in de waardering van de metawaarde door alle actoren;
- connectiviteit 'meta'-attributen staat voor het aantal 'meta'-attributen dat invloed heeft op het realiseren van de metawaarde;
- totale score 'meta'-attributen staat voor de totale bijdrage van alle 'meta'-attributen aan het realiseren van de metawaarde;
- gemiddelde 'meta'-attributen staat voor de gemiddelde bijdrage van alle 'meta'-attributen aan de metawaarde;
- standaarddeviatie 'meta'-attributen staat voor de mate van spreiding in de bijdrage van alle 'meta'-attributen aan de metawaarde.

Na het aggregeren kent het gezamenlijk 'meta'-cognitief model een opbouw die identiek is aan die van het locatiesynergiemodel van figuur 7.1. De inbreng van de participanten is nog slechts terug te vinden in de relaties en de waardering daarvan. Het maakt nu niet meer uit of een relatie tussen een metawaarde en 'meta'-attribuut in het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model nog uit tien afzonderlijke relaties of uit één relatie bestond; beide worden in dit model als één enkele relatie beschouwd. 'Meta'-attributen en metawaarden waarvan de onderliggende attributen en waarden uit het gecondenseerde model zijn verbonden met waarden en attributen die in verschillende metacategorieën vallen, hebben in het 'meta'-model een grotere connectiviteit dan 'meta'-attributen en metawaarden waarvan de onderliggende attributen en waarden uit het gecondenseerde model zijn verbonden met waarden en attributen die in dezelfde metacategorieën vallen.

We analyseren het metamodel op dezelfde wijze als het gecondenseerde model. De vergelijking van de resultaten geeft inzicht in de effecten van het sturen op locatiesynergie. De analyse levert twee tabellen op: figuur 7.15 geeft een overzicht van de connectiviteit van de 'meta'-objecten, en figuur 7.16 geeft een overzicht van de relaties van de metawaarden met enerzijds de actoren en anderzijds de 'meta'-attributen, geordend op de grootte van de totale waardering door de actoren.

Ten opzichte van het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model zijn de volgende opvallende overeenkomsten en veranderingen te zien. Net als in het gecondenseerde model zijn het de drie publieke actoren die aan de meeste, vijf van de zes, waarden belang hechten. Verder zijn er geen grote verschillen in de connectiviteit van de actoren tussen het gecondenseerde en het 'meta'-model. Net als in het gecondenseerde model kennen de waarden *financiën* en *omgevingskwaliteit* de hoogste connectiviteit en vormen zo de meest gemeenschappelijke belangen. Beide metawaarden worden zelfs door negen van de tien actoren belangrijk gevonden, waarbij *financiën* de grootste spreiding in de waardering kent. De metawaarden *centraliteit* en *transferkwaliteit*, die slechts uit één gecondenseerde waarde bestaan zoals figuur 7.10 laat zien, zijn gedaald op de connectiviteitsladder. Daartegenover staat dat *intensiteit*, dat is samengesteld uit de gecondenseerde waarden *bijdrage aan genereren van vervoersstromen*, *economische ontwikkeling stad* en *werkgelegenheid*, in het 'meta'-model door zes van de tien actoren belangrijk wordt gevonden. Hier komt de nadruk tot uiting die in de theorie over locatiesynergie wordt gelegd op het gebruik van de locatie. Wanneer actoren zich ervan bewust zijn dat deze drie waarden veel met elkaar te maken hebben, kan dit uitgroeien tot een aanzienlijk gemeenschappelijk belang. De relatie tussen intensiteit en de 'meta'-attributen heeft bovendien een lage standaarddeviatie, wat betekent dat er geen grote verschillen zijn in de bijdrage die wordt verwacht van vijf van de acht 'meta'-attributen.

De 'meta'-attributen die invloed hebben op de meeste waarden, zijn *vervoersfuncties* (6), *infrastructuur* (5), *verblijfsfuncties* (5) en *verplaatsingsactiviteiten* (5). Dit sluit aan bij het beeld van het gezamenlijk gecondenseerd model, afge-

zien van de opvallende connectiviteitsprong die de *verplaatsingsactiviteiten* hebben ondergaan. De afzonderlijke attributen die onder dit ‘meta’-attribuut vallen, waren in het gecondenseerde model met ten hoogste drie waarden verbonden. Het samennemen van de attributen betekent dat het belang van *verplaatsingsactiviteiten* als kenmerk van de stationslocatie is toegenomen. Dit is ook in lijn met de nadruk die locatiesynergie legt op het gebruik van de locatie.

De analyse van het ‘meta’-model en de vergelijking met het gecondenseerde model tonen aan dat de theorie van locatiesynergie invloed heeft op de positie van actoren, waarden en attributen in het model. Het leidt er met name toe dat waarden en attributen die te maken hebben met het gebruik van de locatie, zoals *intensiteit* en *verplaatsingsactiviteiten*, een centralere positie krijgen, doordat zij als gevolg van de aggregatieslag meer verschillende actoren of waarden binden. Dit biedt nieuwe perspectieven voor het ontstaan van gezamenlijke belangen en samenhang in het plan.

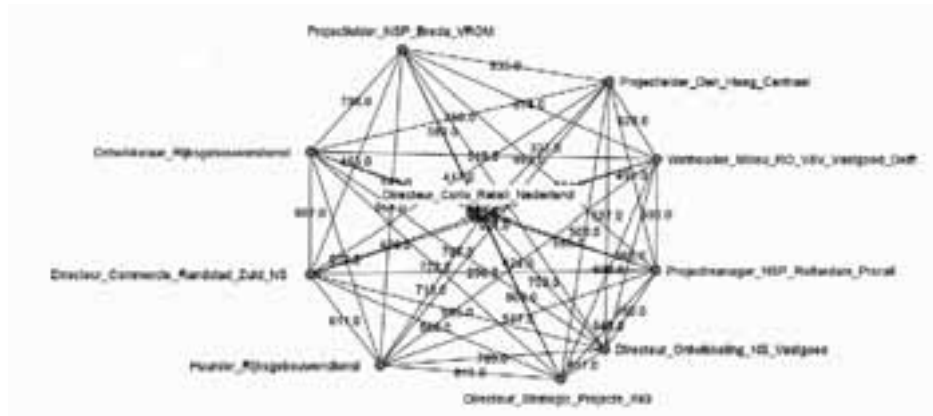
7.3.5 Sociale netwerken

Hoewel de laatste aggregatieslag niet tot grote verschillen in de connectiviteit van de actoren met waarden heeft geleid, voeren we een bemiddelingsanalyse uit die meer inzicht geeft in de positiewijzigingen van actoren ten opzichte van de waarden. De bemiddelingsanalyse toont de onderlinge positie van de actoren op basis van de overeenkomsten in hun belangen. Dit levert een zogenaamde centraliteitsgraaf op. Dit is een sociaal netwerk, waarin actoren onderling door lijnen verbonden zijn. Op de lijn staat de mate waarin de twee actoren die door de lijn verbonden zijn de waarden gelijk waarderen op een schaal van 0 (alle waarden maximaal tegengesteld gewaardeerd) tot 1000 (alle waarden hetzelfde gewaardeerd). De actor die de centrale positie in de graaf inneemt is op basis van zijn belangen het meest geschikt om als intermediair te functioneren (Scott 1991: 89-90). Figuur 7.17 laat de centraliteitsgraaf zien als resultaat van de bemiddelingsanalyse van de gecondenseerde waarden, en figuur 7.18 laat de graaf zien op basis van de metawaarden.

Wat bij de vergelijking van de beide figuren direct opvalt, is dat een andere actor de centrale positie inneemt. Een actor heeft deze positie te danken aan het feit dat zijn belangen overeenkomen met de waarden die een hoge connectiviteit hebben en daarmee ook voor veel andere actoren van belang zijn. Bovendien komt de waardering van deze belangen door de centrale actor goed overeen met het gemiddelde van de waardering van deze waarden door de andere actoren. Dit betekent niet dat de centrale actor per se veel belangen kent. Zijn belangen worden echter wel door de meeste anderen gedeeld. Op basis van het gecondenseerde model is de centrale rol weggelegd voor de wethouder (zie voor het individueel cognitief model figuur 7.6). Echter, op basis van het ‘meta’-model, waarin de waarderingen in het framework van het locatiesynergiemodel zijn gepast, blijkt de directeur van Corio (zie voor het individueel cognitief model figuur 7.7) het meest tussen alle andere actoren in te zitten.



Figuur 7.17 Centraliteitsgraaf van actoren via gecondenseerde waarden.



Figuur 7.18 Centraliteitsgraaf van actoren via metawaarden.

Deze verschuiving is vanuit de instrumentele theorie van locatiesynergie te verklaren. Vanuit de oriëntatie op locatiesynergie wordt in het locatiesynergie-model aan het gebruik van de locatie via de metawaarde intensiteit een belangrijke plaats gegeven. Dit terwijl partijen in de herontwikkeling in de praktijk vaak meer gericht zijn op de ontwikkelingsfase zelf, de daarvoor benodigde middelen en de daarbij betrokken partijen. De nadruk op de gebruiker en de exploitatie sluit goed aan bij het profiel van de actor Corio, die als vastgoedbelegger gespecialiseerd in winkelcentra bij uitstek afhankelijk is van de exploitatieresultaten van zijn winkels en daarmee van het gedrag van consumenten.

We moeten ons goed realiseren dat deze bemiddelingsanalyse een theoretische exercitie is. De centrale positie van de wethouder in de graaf op basis van gecondenseerde waarden wil niet zeggen dat deze actor de rol van intermediair in de praktijk van de (her)ontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties ook vervult. Er zijn redenen van strategische of constitutionele aard waarom een actor zo'n rol niet zal willen of kunnen vervullen. De actor verwacht bijvoorbeeld in zo'n positie zijn eigen belangen niet goed te kunnen dienen of ontbeert de middelen voor zo'n rol. Vervult deze actor de centrale rol niet, dan wordt theoretisch de kans op het ontstaan van locatiesynergie kleiner.

De vergelijking van de sociale netwerken die het resultaat zijn van de bemiddelingsanalyse tussen de actoren via waarden van het gecondenseerde model en van het 'meta'-model, laat zien dat de theorie van locatiesynergie invloed heeft op de positie van actoren, waarden en attributen. We moeten de resultaten echter wel met enige terughoudendheid benaderen. Door de wijze van aggregeren kan de aanwezigheid van één waarde in het individuele cognitieve model, die behoort tot een categorie uit het locatiesynergiemodel die door veel andere actoren als belang wordt genoemd, een grotere invloed hebben op de positie van de actor dan de aanwezigheid van veel waarden die alle tot dezelfde categorie behoren. Het gaat er meer om aan te tonen dat de theorie van locatiesynergie implicaties heeft voor de positie van de objecten dan dat we consequenties moeten verbinden aan de precieze positiewisselingen.

7.4 Samenvatting en conclusie

Het locatiesynergiemodel, zoals dat in hoofdstuk 6 is ontwikkeld, beschrijft de wijze waarop locatiesynergie kan ontstaan en doet daarmee aanbevelingen voor de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Om de ideeën van locatiesynergie in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces te introduceren wordt gebruikgemaakt van participatieve probleemstructurende methoden. De onderzoeksvraag van dit hoofdstuk luidt: voldoet het locatiesynergiemodel aan de eisen die worden gesteld wil het kunnen functioneren als basis voor een participatieve probleemstructurende methode?

De validiteit en legitimiteit van het model worden vanuit dit toepassingsperspectief getoetst. Het gaat er hierbij niet om aan te tonen dat het locatiesynergiedenken vastgelegd in het model de herontwikkeling van een specifieke stationslocatie vooruit kan helpen. Dat gebeurt in hoofdstuk 9. Deze toetsing is erop gericht aan te tonen dat de conceptuele structuur van locatiesynergie een goede beschrijving geeft van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties in de centra van grotere steden in Nederland door te toetsen of het locatiesynergiemodel aansluit bij de belevingswereld van de professionals die bij deze processen betrokken zijn. Dit zorgt ervoor dat de idee van locatiesynergie wordt geaccepteerd.

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven, zijn participatieve probleemstructurende methoden beschreven en eisen voor het model hieruit afgeleid. Het locatiesynergiemodel is aan deze eisen getoetst door gebruik te maken van technieken van participatieve modellering. Ervaren vertegenwoordigers van partijen die duurzaam zijn betrokken bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties, wordt gevraagd het beeld te modelleren dat zij hebben van de bijdrage die de herontwikkeling van deze locaties aan hun belangen moet leveren. Zij leggen deze beelden vast in zogenaamde cognitieve modellen, die in structuur overeenkomen met het locatiesynergiemodel. De individuele cognitieve modellen zijn samengevoegd en op basis van overeen-

komsten geaggregeerd tot een gezamenlijk model, dat vervolgens is geanalyseerd. Model en analyse zijn daarna aan de participanten gepresenteerd; ze vormen de basis van de daaropvolgende discussie. Het gezamenlijke model is nogmaals geaggregeerd, totdat alleen de 'meta'-objecten van het locatiesynergiemodel overblijven. De invloed van de theorie van locatiesynergie komt hiermee aan het licht. Dit model is geanalyseerd en vergeleken met het voorgaande model teneinde het effect van de laatste aggregatieslag en daarmee van de theorie van locatiesynergie duidelijk te maken. Als laatste zijn beide modellen vertaald naar het sociale netwerk van de actoren om te zien of de theorie van locatiesynergie ook kan worden vertaald naar de effecten op de onderlinge positie van actoren in het proces.

Een participatieve probleemstructurende methode in de initiatieffase van de herontwikkeling is erop gericht een gedeeld beeld van de opgave en synergiemogelijkheden bij de betrokkenen te doen ontstaan, op basis waarvan een proces kan worden gestart dat leidt tot een *samenhangende* inrichting van de locatie, die in de gebruiksfase *meerwaarde* zal opleveren. Dit leidt tot zes eisen aan het locatiesynergiemodel, die in twee groepen kunnen worden verdeeld en door middel van de participatieve modelleringsoefening worden getoetst.

De eerste groep bestaat uit twee eisen van inhoudelijke aard, die gaan over de opbouw van het model. Het model dient een compleet en herkenbaar *kader* te vormen waarin betrokkenen hun denkbeelden als ware het een *geheugen* kunnen vastleggen. De participatieve modelleringsoefening toont aan dat het locatiesynergiemodel goed aansluit bij de denkwereld van de betrokkenen. De participanten hebben weinig moeite met het vastleggen van hun denkbeelden in de modelstructuur. De cognitieve modellen worden door de makers ervan herkend als een weerslag van hun ideeën, waarmee de modellen functioneren als een extern *geheugen*.

In de volgende stap van het participatief modelleren worden de individuele modellen samengevoegd door de objecten ervan samen te nemen op basis van overeenkomsten in begripsgebruik en de relaties binnen de modellen. Het gezamenlijke model toont aan dat het locatiesynergiemodel een kader vormt waarbinnen individuele modellen te aggregeren en te analyseren zijn op basis van objectcategorieën en begripsgebruik. Alle attributen en waarden die betrekking hebben op de inhoudelijke kwaliteiten van de locatie, zijn in de categorieën van het locatiesynergiemodel onder te brengen. Objecten die er niet in passen hebben te maken met financiën en proces en maken geen deel uit van het locatiesynergiemodel.

De tweede groep bestaat uit vier eisen aan het model, die zijn afgeleid van de functie van het model in participatieve probleemstructurende methoden. Deze functies kunnen maar tot op zekere hoogte worden getoetst, omdat de participatieve modelleringsoefening niet gericht is op de ondersteuning van de herontwikkeling van een specifieke locatie.

De eerste van deze vier eisen is dat het een *spiegel* moet zijn waarin de participant zich aan zijn eigen beeld van de verwachtingen van de herontwikkeling en dat van de andere participanten kan spiegelen. Het gemak waarmee de participanten hun beelden vastleggen in een cognitief model – wat een constante spiegeling vergt – en het feit dat uit de discussie blijkt dat de participanten het model als *spiegel* gebruiken om op elkaars positie te reflecteren, duiden erop dat het model aan deze eis voldoet.

De tweede eis aan het model is dat het een *venster* moet zijn waardoor de participanten zicht krijgen op nieuwe mogelijkheden om, in dit geval, synergie te realiseren. In de discussie naar aanleiding van de analyse van het gezamenlijke model geven de participanten aan dat het model bijdraagt aan ‘openheid in de onderlinge contacten’ die nodig is voor ‘het broeien van ideeën’. De vergelijking van het gezamenlijke model met het ‘meta’-model, dat is ontstaan als gevolg van de tweede aggregatieslag, toont aan dat de theorie van locatiesynergie invloed heeft op de positie van actoren, waarden en attributen binnen het model. Deze invloed is nog beter zichtbaar gemaakt door de sociale netwerken te vergelijken die het resultaat zijn van de bemiddelingsanalyse tussen de actoren via waarden van beide modellen. De positiewijzigingen bieden nieuwe perspectieven voor het ontstaan van gezamenlijke belangen en samenhang in het plan.

De derde van de vier eisen is dat het een *communicatiemiddel* moet zijn, waardoor de participanten een gemeenschappelijke taal kunnen ontwikkelen die bijdraagt aan wederzijds begrip. De plenaire discussie toont aan dat de participanten geen probleem hebben met het overnemen van de begrippen uit het gezamenlijk model; zij nemen de begrippen snel op in hun vocabulaire.

De laatste eis aan het model is dat het een *marktplaats* moet zijn die het de participanten makkelijk maakt om te onderhandelen over inzet en uitruil van middelen en belangen om zo tot overeenstemming te komen op basis waarvan samenwerking mogelijk wordt. Voor onderhandelen is inzicht nodig in de relatieve positie van actoren, waarden en attributen. De analyse van de gezamenlijke modellen geeft dit inzicht. Dat de participanten niet overgaan tot onderhandelen is te verklaren uit het feit dat er geen specifieke herontwikkelingsopgave aan de oefening ten grondslag ligt.

Uit de toetsing kan het volgende worden geconcludeerd:

1. Het locatiesynergiemodel voldoet aan de eisen die vanuit een toepassing binnen participatieve methoden kunnen worden gesteld.
2. De inhoudelijke kennis die in het locatiesynergiemodel is vastgelegd, kan implicaties hebben voor het proces van herontwikkeling. Sturen vanuit de metawaarden van locatiesynergie leidt tot een verandering van de onderlinge positie van actoren, waarden en attributen. Vanuit een oriëntatie op locatiesynergie kan het de voorkeur verdienen wanneer de centrale rol in het proces wordt gespeeld door een andere actor dan vanuit een oriëntatie op de inzet van middelen gebruikelijk is.
3. De methode van participatief modelleren is niet alleen geschikt als toetsingsmethode voor het model, maar heeft ook potenties om te functioneren als

participatieve probleemstructurende methode voor het faciliteren van de herontwikkeling van een specifieke stationslocatie.

Behalve deze conclusies ten aanzien van de toepasbaarheid van het locatiesynergiemodel in de participatieve probleemstructurende methode, levert de toetsing ook interessante conclusies voor het model zelf op:

1. Wanneer we het 'meta'-model van figuur 7.14 vergelijken met het overzicht van de te toetsen objecten en relaties van het locatiesynergiemodel van figuur 7.1, dan blijkt dat de participanten andere relaties tussen de metawaarden en meta-attributen leggen dan in het locatiesynergiemodel zijn opgenomen. Zo leggen zij een directe relatie tussen *infrastructuur* en *intensiteit*, terwijl deze relatie in het locatiesynergiemodel (figuur 6.16) via de verkeersmarkt, vervoersfuncties en de vervoersmarkt loopt. Blijkbaar ervaren de participanten bepaalde relaties als directer dan ze in theorie zijn. In het zandlopermodel van paragraaf 5.4.2 werd hier ook al op gewezen.
2. Hoewel alle inhoudelijke waarden en attributen die de participanten noemen in het locatiesynergiemodel passen, moeten er twee categorieën worden toegevoegd voor waarden en attributen die te maken hebben met financiën en proces. Het is opvallend dat er veel inhoudelijke attributen zijn die van invloed worden geacht te zijn op financiële en procesmatige waarden, maar dat er andersom maar weinig financiële en procesmatige attributen zijn die invloed hebben op de inhoudelijke metawaarden. Blijkbaar worden financiën en proces voornamelijk gezien als output van de ontwikkeling en wordt hun invloed op het plan, die er wel degelijk is, niet als zodanig gepercipieerd.

Dit laatste punt is een mooie opmaat voor de volgende twee hoofdstukken. Daarin wordt vanuit een analyse van de activiteiten in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces gezocht naar een geschikte participatieve probleemstructurende methode om het proces vanuit de inhoud van locatiesynergie te helpen vorm te geven.



8 Koppelen van plan- en besluitvorming

De (her)ontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties is een moeizaam proces, wanneer de hoge verwachtingen ten aanzien van synergie tot ambitieuze, maar onrealiseerbare plannen leiden. En wanneer plannen eindelijk gerealiseerd zijn, is er de kritiek dat de locatie niet zou beantwoorden aan de synergiemogelijkheden en daarmee kwalitatief onder de maat is. De basis van deze problemen ligt in de initiatieffase van het proces.

De theorie van locatiesynergie laat zien dat voor het daadwerkelijk realiseren van samenhang tussen de elementen van een binnenstedelijke stationslocatie samenwerking in de ontwikkelingsfasen van het (her)ontwikkelingsproces nodig is. Hierbij spelen twee processen een rol. Via planvorming komt het plan voor de locatie tot stand. Het plan verbeeldt het te realiseren ruimtelijke en functionele eindresultaat. Het initiëren, uitwerken en daadwerkelijk realiseren van plannen vraagt om de inzet van middelen. Besluiten hierover worden genomen in een proces dat we besluitvorming noemen. De afstemming van beide processen is cruciaal voor de realisatie van de samenhang die in de exploitatiefase tot meerwaarde kan leiden. De onderzoeksvraag luidt: hoe dienen de activiteiten in de initiatieffase op elkaar te worden afgestemd om locatiesynergie te kunnen bereiken?

Deze vraag naar afstemming brengt twee beleidsbenaderingen tegenover elkaar (Edelenbos 2000: 175-180). In de klassieke benadering van beleidsanalyse gaat men uit van een fasegewijze voorstelling van het (her)ontwikkelingsproces, zoals dat in paragraaf 1.3.2 is beschreven. In de vroege fasen ligt de nadruk op variatie, waarna vervolgens in de laatste fasen definitieve keuzes worden gemaakt. Mintzberg (1976) en Kingdon (1995) benadrukken dat in de variatie de meeste (impliciete) selectie plaatsvindt. Er kan immers alleen worden geselecteerd wat al is ontworpen of in ieder geval is bedacht. In de tweede benadering worden processen gezien als grillig. Men spreekt hierbij wel over de 'garbage can'-benadering (Cohen, March en Olsen 1972). Variatie en selectie geschieden tegelijkertijd en komen via een chaotisch en toevallig proces tot stand. De normatieve fasegewijze indeling van het proces is in deze benadering vervangen door descriptieve voorstellingen als het stromenmodel (Kingdon 1995) en het rondenmodel (Teisman 1992, 2000).

In dit hoofdstuk worden beide beleidsbenaderingen gecombineerd. Ik ontwikkel een perspectief op het (her)ontwikkelingsproces waarin deze combinatie wordt beschouwd als een iteratief proces van plan- en besluitvorming. Dit maakt het mogelijk om de koppeling van beide deelprocessen te benadrukken en met behulp van verschillende inzichten uit theorie en praktijk tot een voorstelling van de toepassing van participatieve probleemstructurerende methoden te

komen. Deze methode, die is gebaseerd op de inzichten vastgelegd in het locatiesynergiemodel, moet in de initiatieffase helpen bij het koppelen van de plan- en de besluitvorming, zodat samenwerking kan ontstaan die leidt tot een voorspoedig procesverloop en een eindresultaat dat beantwoordt aan de synergieverwachtingen.

Dit hoofdstuk bestaat uit vijf paragrafen. In de eerste paragraaf wordt het deelproces van de planvorming geduid vanuit de theorie van ontwerpen en wordt beschreven hoe de planvorming zich in de praktijk heeft ontwikkeld. In de tweede paragraaf wordt het deelproces van de besluitvorming geduid vanuit de theorie van procesmanagement en wordt beschreven hoe de besluitvorming zich in de praktijk heeft ontwikkeld. De derde paragraaf gaat in op de specifieke problemen van het koppelen van plan- en besluitvorming in de initiatieffase van de herontwikkeling in theorie en praktijk. In de vierde paragraaf worden drie voorbeelden beschreven van het koppelen in de initiatieffase van beleids- en planontwikkelingsprocessen en wordt op basis daarvan beschreven waaraan de participatieve methode voor koppelen met locatiesynergie, oftewel 'verknopen', in de initiatieffase moet voldoen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf samenvatting en conclusies.

8.1 Planvorming

Via planvorming krijgt de ruimtelijke oplossing voor de in het herontwikkelingsproces (h)erkende problemen van de binnenstedelijke stationslocatie vorm. Planvorming is de kern van het (her)ontwikkelingsproces. Ontwerpen is de kernactiviteit van planvormers als stedenbouwers en architecten. Via een proces van variëren en selecteren van ontwerp oplossingen en onderdelen daarvan proberen ontwerpers te komen tot een ruimtelijke oplossing voor het gehele probleem, die beantwoordt aan de wensen en eisen van de opdrachtgever en voldoet aan de kwaliteitseisen van de ontwerper zelf.

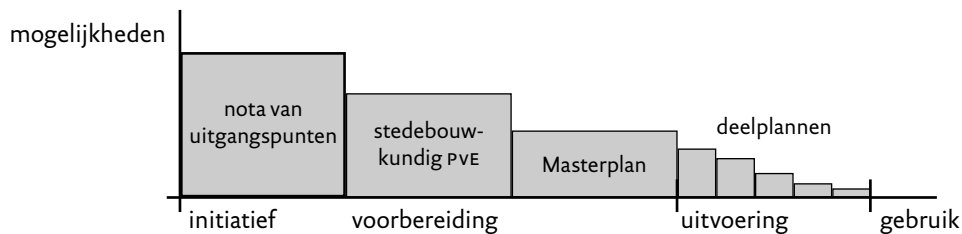
8.1.1 Planvorming als onderdeel van het herontwikkelingsproces

Talstra (2003: 52-53) definieert planvorming als een proces van probleemdefiniëring – bestaande uit de visievorming en het vaststellen van uitgangspunten –, het genereren van oplossingsrichtingen – bestaande uit conceptvorming en het ontwikkelen van ontwerpvarianten – en de uitwerking en de verbetering daarvan, uitmondend in een samenhangend kwalitatief en kwantitatief ruimtelijk plan. De planvorming doorloopt aldus alle fasen van het gebiedsontwikkelingsproces zoals die in paragraaf 1.3.2 zijn beschreven. Iedere fase kent daarbij haar eigen plannen.

In de initiatieffase wordt de Nota van uitgangspunten opgesteld, waarna deze in de voorbereidingsfase wordt uitgewerkt in een Stedenbouwkundig Programma van Eisen en vormgegeven in een Masterplan. Dit Masterplan is de basis voor architectonische deelplannen en sectorale ontwikkelingsplannen voor

bijvoorbeeld de buitenruimte en de verkeerscirculatie in de uitvoeringsfase. Parallel aan de ruimtelijke vormgeving worden ook exploitatieplannen gemaakt, die zicht moeten bieden op het functioneren van het gebied in de gebruiksfase.

De plannen kunnen goed aan de fasen van het gebiedsontwikkelingsproces worden gekoppeld, omdat ze volgtijdelijk met elkaar zijn verbonden. Zo doen de plannen uitspraken van groot naar kleiner schaalniveau en worden ze in de loop van het proces gedetailleerder. In ieder volgend plan wordt meer over de te realiseren oplossing vastgelegd, zodat de variëteit van mogelijke oplossingen wordt beperkt. In principe sluiten de opeenvolgende plannen op elkaar aan. Figuur 8.1 toont de fasegewijze planvorming van de gebiedsontwikkeling.



Figuur 8.1 Planvorming van het gebiedsontwikkelingsproces en de fasegebonden plannen.

8.1.2 Ontwerpen als kernactiviteit: variëren en selecteren

De kernactiviteit van planvorming is ontwerpen. Van der Voordt en Van Wegen (2000: 66-67; 2005: 110-112) constateren, verwijzend naar Foqué (1975), dat er veel definities van ontwerpen bestaan. ‘Ondanks alle diversiteit valt op dat een aantal elementen regelmatig terugkeert’ (Van der Voordt en Van Wegen 2000: 67):

- zoeken naar een *creatieve oplossing voor een ruimtelijk probleem*,
- die voldoet aan *vooraf gestelde eisen* (onder andere bruikbaarheid en maakbaarheid),
- op basis van een analyse c.q. vertaalslag in *informatie*.

De verschillen in opvattingen over wat de essentie van ontwerpen is, die tot de diversiteit van definities hebben geleid, hebben ook een veelheid van modellen opgeleverd die het ontwerpproces beschrijven. Van der Voordt en Van Wegen (2000: 69-74; 2005: 118-124), Van Doorn (2004: 31-33) en Hamel (1990: 25-30) geven een overzicht. De modellen zijn terug te voeren op de volgende activiteiten, die in een cyclisch verband tot elkaar staan (Van Doorn 2004: 32, verwijzend naar Boekholt 1984; Hamel 1990: 30, verwijzend naar Lawson 1980):

- Analyse: het onderzoeken van de gegevens en het selecteren van de doelen;
- Synthese: het genereren van oplossingen;
- Evaluatie: het afwegen van de oplossingen tegen de doelen die zijn geformuleerd bij de analyse.

Figuur 8.2 laat het elementaire ontwerpproces zien dat is opgebouwd uit een continue iteratie van de bovenstaande activiteiten. ‘Omdat iedere iteratie van het elementaire ontwerpproces nieuwe informatie oplevert, die vervolgens in

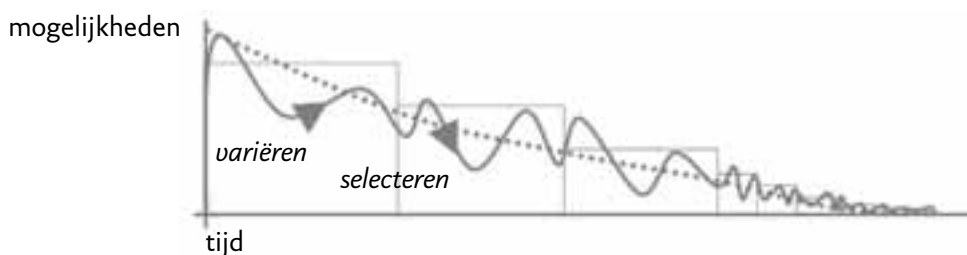
de volgende cyclus wordt verwerkt, kan het ontwerpproces worden gezien als een voortschrijdende spiraal (Zeisel 1981). Aangezien de oplossingsruimte voor het ontwerp steeds beperkter wordt, zou het gehele ontwerpproces bovendien als een steeds kleiner wordende spiraal kunnen worden weergegeven' (Van Doorn 2004: 33). Uiteindelijk kan namelijk maar één ontwerp oplossing daadwerkelijk worden gerealiseerd.



Figuur 8.2 Het elementaire ontwerpproces als voortschrijdende spiraal van iteratie van variatie en selectie.

Nog verder vereenvoudigd kan het ontwerpproces worden gezien als een voortdurende afwisseling van variëren en selecteren van mogelijke oplossingen voor het ruimtelijke probleem, zoals figuur 8.2 laat zien. Variëren leidt tot divergeren, waarna via selecteren het proces weer convergeert. Hierbij stelt de voorafgaande selectiestap in eerste instantie de kaders voor de variatiestap. In tweede instantie kunnen deze kaders echter op basis van de gegenereerde oplossingsvarianten weer ter discussie worden gesteld. 'Voortschrijdend inzicht zowel in de ontwerp vraag op zich als in haar verhouding tot de ruimtelijke vertaling leidt ertoe dat soms twee stappen moeten worden teruggezet om één stap vooruit te kunnen doen' (ibidem: 12).

De iteratie van variëren en selecteren vinden we overal in het planvormingsproces terug. De duur van de activiteiten, de snelheid van afwisseling tussen variëren en selecteren en de criteria waarop wordt geselecteerd, verschillen echter afhankelijk van de fase van het proces, het ruimtelijke schaalniveau en de betrokken disciplines. Gaandeweg worden de criteria voor het selecteren van ontwerpvarianten steeds concreter. Dit heeft te maken met de tijdens het proces groeiende hoeveelheid informatie over de te realiseren oplossing die voortkomt uit de reeks van selecties. Met het toenemen van de kennis over de eindoplossing neemt evenwel de beïnvloedbaarheid ervan af. Dit levert de paradox op dat vooraan in de planvorming, als er nog weinig bekend is, de beïnvloedbaarheid



Figuur 8.3 Planvorming als proces van variëren en selecteren.

van het plan het grootst is (Gerritse 2005: 22-23, verwijzend naar De Jonge e.a. 1989).

Planvorming is een iteratief proces van variëren en selecteren, dat uiteindelijk leidt tot de selectie en uitwerking van een realiseerbare ruimtelijke oplossing, waarbij selectieslagen in het begin van het proces een grotere invloed hebben op de uiteindelijke oplossing dan latere keuzen. Figuur 8.3 laat dit zien.

8.1.3 Planvorming in de praktijk

Van Loon (1998: 17-18) geeft in zijn dissertatie een overzicht van de ontwikkeling van de organisatie van planvorming. In de jaren zeventig van de vorige eeuw maakte men plannen op een hiërarchische wijze, waarbij alle betrokken specialisten en adviseurs werkten onder leiding van één of enkele hoofdontwerpers, vaak stedenbouwkundigen of architecten. Deze hadden vervolgens verantwoording af te leggen aan de opdrachtgever. Het plan doorliep een vaste procedure, van globaal naar specifiek en van groot naar klein, waarbij ieder van de betrokken ontwerpers op een vast moment zijn bijdrage leverde.

In de jaren tachtig werd de hiërarchische structuur verlaten voor een concentrische structuur gebaseerd op samenwerking, waarbij de ontwerpopdracht eerst wordt opgesplitst in delen, waaraan in kleine groepjes van ontwerpers en specialisten wordt gewerkt. Een kerngroep van generalistische (top)ontwerpers draagt zorg voor de cohesie tussen de deelontwerpen.

Van Loon bepleit een andere vorm van planvorming. Hij gaat er daarbij van uit dat 'it is not only the professional designers who are responsible for the setting up of the framework of the design itself, but that all the parties involved contribute. Thus, principals, professional designers, specialists, experts and users together form the design team' (ibidem: 19). Naast het ontwerpen van (deel)oplossingen staan het genereren van ontwerp informatie en het kwantificeren van ontwerpbeslissingen centraal. Deze interorganisatorische werkwijze sluit wat betreft de samenstelling van het ontwerp team het best aan bij de wijze waarop integrale totaalplannen tot stand komen. 'Design is increasingly becoming a collective process undertaken by collaborating specialists, in which tasks are divided between design and construction and between architect, constructor, developer and other participants' (Rosemann 2001, in Van der Voordt en Van Wegen 2005: 113).

Met de veranderende inhoud en de wijze van totstandkoming van stedelijke plannen is ook de rol van de planvorming in het proces van gebiedsontwikkeling veranderd. 'According to Rosemann (2001) a spatial plan is no longer just a plan, but also a tool to explore the potential of the site and a means of communication and negotiation between the parties involved' (Van der Voordt en Van Wegen 2005: 113). Stedenbouwers kunnen 'de legitimatie van hun handelen niet langer ontlenen aan die van de overheid, maar aan de mate waarin ze erin slagen om de complexe ruimtelijke opgaven zo te benaderen dat de verschillende partijen zich in de voorgestelde oplossingen kunnen vinden' (Reijndorp en Nio 1997: 234-235).

Kooijman (2004) en Wigmans, Bruil en Hobma (2004) benadrukken evenzeer de communicatieve functie van het plan, verwijzend naar onder andere Healey (1993, 2001). ‘De communicatieve eigenschappen zijn [...] doorslaggevend voor de stedenbouwkundige planvorming dan de technische tekeningen gericht op uitvoering’ (Kooijman 2004: 237). De planvorming produceert geen eindbeeld via een lineaire opeenvolging van plannen – van visie tot bouwplan. Tegenwoordig worden plannen eerder parallel aan elkaar ontwikkeld, waarbij globalere richtinggevende plannen, zoals bijvoorbeeld het bestemmingsplan, pas worden vastgesteld wanneer de meer gedetailleerde bouwplannen bekend zijn. De traditionele volgorde is op zijn kop gezet en de formele publieksrechtelijke besluitvorming via planprocedures wordt hiertoe zelfs stopgezet (Wigmans, Bruil en Hobma 2004: 417-418). ‘Voor zover er sprake is van lineaire continuïteit tussen plannen, lijkt dat van ruimtelijke kwaliteit en sfeer een constante te zijn’ (Kooijman 2004: 235; Wigmans, Bruil en Hobma 2004: 415). Verder moeten alle opties, zeker wat betreft het programma, zo veel mogelijk open worden gehouden (Kooijman 2004: 234, 242, 249).

Het planvormingsproces dient vooral te worden gezien als gemeenschappelijk referentiepunt voor de bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen, ‘waarin ieder zijn stedelijke eisen vertaald ziet. Het plan laat zich typeren door een schijnbare overeenkomst tussen alle aanwezige belangen, door overeenstemming en harmonie. In het plan kan ieder zijn belangen herkennen’ (Wigmans, Bruil en Hobma 2004: 413). Het plan is tegelijkertijd een momentopname in de onderhandelingen tussen de betrokkenen (ibidem: 414). Deze dubbelrol typeert de planvorming in het gebiedsontwikkelingsproces. Enerzijds worden in de plannen de beslissingen uit de besluitvorming over de oplossing van het ruimtelijke probleem vastgelegd. Anderzijds moet de planvorming een perspectiefvol beeld schetsen van de mogelijkheden van de locatie, zodat partijen zich ook in de toekomst willen committeren aan de verdere ontwikkeling ervan.

Planvorming is een iteratief proces van variëren en selecteren, dat uiteindelijk leidt tot de selectie en uitwerking van een realiseerbare ruimtelijke oplossing, waarbij selectieslagen in het begin van het proces grote invloed hebben. In de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling ligt voor de planvorming de nadruk op programmeren. Dit omvat het in kaart brengen van eisen, wensen en randvoorwaarden voor het ontwerp (Van der Voordt en Van Wegen 2000: 43). In deze fase is het makkelijk om veel programmavarianten te ontwerpen, omdat nog niet duidelijk is op basis van welke gronden de selectie moet worden gemaakt. Dit kan leiden tot een sterk iteratief proces met veelvuldig wisselen tussen variëren en selecteren, waarbij de selectiecriteria via de spiegeling van eisen en wensen aan programmavarianten helder worden, of juist tot langdurig ongestructureerd variëren zonder dat de criteria evolueren.

8.2 Besluitvorming

Opgdrachten voor de planvorming bij gebiedsontwikkeling komen voort uit de besluitvorming. De partijen gaan overeenkomsten aan waarin wordt vastgelegd wat de eisen en wensen zijn waaraan het plan moet voldoen en hoe de partijen de hun ter beschikking staande middelen – investeringen en toestemming – aan het project zullen toekennen. Beslissen is de kernactiviteit van besluitvormers als wethouders, directeuren stadsontwikkeling, projectontwikkelaars en grondeigenaren. Besluitvormers beschikken over de middelen om een bepaald herontwikkelingsplan mogelijk te maken en zetten deze middelen ook daadwerkelijk in wanneer het plan voldoende aan hun doelen bijdraagt. De besluitvorming is te beschouwen als een schil die de planvorming scheidt van en verbindt met de omgeving waarin de gebiedsontwikkeling plaatsvindt. Besluitvormers moeten via het sluiten van overeenkomsten een klimaat creëren waarbinnen de planvorming kan plaatshebben.

8.2.1 Besluitvorming als onderdeel van het herontwikkelingsproces

De besluitvorming doorloopt net als de planvorming alle fasen van het gebiedsontwikkelingsproces, zoals deze in paragraaf 1.3.2 zijn beschreven. Iedere fase kent daarbij zijn besluiten, die worden vastgelegd in privaatrechtelijke overeenkomsten en plannen, en vergunningen uit het publieksrechtelijk ruimtelijke ordeningsinstrumentarium. De overeenkomsten en andere juridische wijze van vastlegging kunnen worden ingedeeld naar betrokken partijen, inhoud en fase. Figuur 8.4 geeft een overzicht. Er zijn drie typen overeenkomsten te onderscheiden, namelijk privaatrechtelijke overeenkomsten tussen publieke en private partijen, privaatrechtelijke overeenkomsten tussen publieke partijen onderling en publiekrechtelijke overeenkomsten.

inhoud /
betrokken
partijen:

privaatrechtelijk:	intentie- of voor-	samenwerkings-	realisatie-	beheer-
• publiek-privaat:	overeenkomst	overeenkomst	overeenkomst	overeenkomst
• publiek-publiek:	intentie- overeenkomst		bestuursconvenant	
publiekrechtelijk	bestemmingsprocedure		bouwvergunningen	
	initiatief	voorbereiding	uitvoering	gebruik

Figuur 8.4 Besluitvorming van het gebiedsontwikkelingsproces en fasegebonden publiekrechtelijke en privaatrechtelijke overeenkomsten.

Privaatrechtelijke overeenkomsten tussen publieke partijen, zoals gemeenten, provincies, waterschappen en staatsbosbeheer, komen voort uit publiek-publieke samenwerking. Wanneer een ontwikkelingsgebied de gemeentegrens overschrijdt, kan een dergelijke samenwerking ontstaan. Het Kenniscentrum PPS maakt onderscheid in twee publiek-publieke overeenkomsten: de intentie-overeenkomst, die vóór de voorbereidingsfase wordt gesloten en die gaat over het gezamenlijk onderzoeken van de haalbaarheid van de gebiedsontwikkeling,

en het bestuursconvenant, waarin een organisatievorm voor de samenwerking in de realisatiefase wordt gekozen. De overeenkomsten bestaan uit combinaties van inspannings- en resultaatsverplichtingen (zie verder: Kenniscentrum PPS, Akro Consult en Instituut voor Bouwrecht 2004a).

Privaatrechtelijke overeenkomsten tussen publieke en private partijen komen voort uit publiek-private samenwerking. Er zijn velerlei redenen waarom publieke en private partijen willen samenwerken bij gebiedsontwikkeling. Soms is men tot samenwerking gedwongen door omstandigheden als bijvoorbeeld de verdeling van grondbezit, maar vaker is de motivatie gelegen in de verwachting meerwaarde te kunnen realiseren. Deze meerwaarde kent vier verschijningsvormen: inhoudelijke, financiële, procesmatige en externe meerwaarde (zie paragraaf 3.3.3 en Bult-Spiering 2003: 279; Bult-Spiering, Blanken en Dewulf 2005: 38-39). Om tot meerwaarde te kunnen komen, moeten er afspraken worden gemaakt. Deze worden vastgelegd in overeenkomsten, die per fase een ander karakter kennen.

In de initiatieffase richt de besluitvorming zich op de gezamenlijke verkenning van de wenselijkheid van wat er op hoofdlijnen moet worden gerealiseerd en welke partijen daarbij welke rol willen en kunnen spelen. De fase wordt afgesloten met een intentie- of voorovereenkomst, waarin is vastgelegd welke producten de volgende fase moet opleveren en wat de rolverdeling daarbij moet zijn. Producten zijn onder andere een stedenbouwkundig plan met grondexploitatie en risicoanalyse, waarin de kosten, opbrengsten en risico's van het plan in kaart zijn gebracht. Samen met studies naar de juridische, milieutechnische en maatschappelijke aspecten geven deze producten de partijen voldoende informatie om te kunnen beoordelen of de plannen haalbaar zijn. De voorovereenkomst zal ook afspraken bevatten over grondverwerving, hoe om te gaan met bodemverontreiniging, de overgang naar de voorbereidingsfase en een afscheidsregeling, waarbij wordt aangegeven hoe men met de huidige grondposities omgaat. De overeenkomst heeft het karakter van een intentieverklaring met inspanningsverplichtingen. Wanneer er meer publieke partijen bij de ontwikkeling betrokken zijn, is het aanbevelenswaardig om eerst publiek-publieke overeenstemming te bereiken alvorens tot publiek-private contractvorming over te gaan.

In de voorbereidingsfase worden de resultaten van de in de intentie- of voorovereenkomst afgesproken producten gebruikt om te komen tot een realisatieovereenkomst, of een samenwerkingsovereenkomst wanneer de realisatie niet direct op deze fase volgt of gefaseerd over een langere periode zal plaatsvinden. Het Kenniscentrum PPS, Akroconsult en Instituut voor Bouwrecht (2004b) vergelijken traditionele modellen met drie publiek-private exploitatiemodellen – bouwclaim, joint-venture en concessie – die verschillen in wie de grondverwerving, planvorming, bouw- en woonrijp maken en gronduitgifte uitvoert en wie het grondexploitatie-risico draagt. Voor complexe en langdurige projecten wordt een geheel publieke grondexploitatie of een publiek-private samenwerking op basis van bouwclaim of joint-venture aangeraden (ibidem: 50). De over-

eenkomsten bestaan uit combinaties van inspannings- en resultaatsverplichtingen.

In de uitvoeringsfase is, behalve het uitvoeren van de afspraken uit de realisatieovereenkomst, het opstellen van een beheersovereenkomst aan de orde. Hierin worden afspraken vastgelegd over het beheer van de openbare ruimte en de exploitatie van het gerealiseerde vastgoed (zie verder *ibidem*; Van de Hoef 1999).

Publiekrechtelijke overeenkomsten zijn plannen en vergunningen die onderdeel zijn van het publiekrechtelijk ruimtelijke-orderingsinstrumentarium, zoals het structuurplan, het bestemmingsplan, gemeentelijke grondverwervingsinstrumenten (voorkeursrecht en onteigening), kostenverhaal en bouw-, milieu-, kap-, exploitatie- en overige vergunningen. Deze instrumenten zijn bindend voor alle natuurlijke en rechtspersonen in hun relatie tot het gebied, in tegenstelling tot de voorgaande twee categorieën overeenkomsten, die slechts betrekking hebben op het handelen van de contactpartijen. Via de vergunningen wordt toestemming verleend voor specifieke activiteiten uit de realisatie- en de gebruiksfase. Voor de vergunningsverlening worden deze activiteiten getoetst aan de plannen conform de Wet op de Ruimtelijke Ordening. Dit betekent dat deze plannen in de fasen voorafgaande aan de realisatiefasen worden gemaakt, waarbij het overigens niet in alle gevallen noodzakelijk is om de gehele planprocedure te doorlopen en het plan daadwerkelijk vast te stellen. Het belangrijkste plan voor gebiedsontwikkeling is het bestemmingsplan, waarin de bestemming van in het plan begrepen gronden, opstallen en wateren voor burgers en overheid bindend wordt vastgelegd. Belangrijke onderdelen van planprocedures zijn de inspraakprocedure, die volgens in de wet vastgestelde gelegenheden en termijnen dient te geschieden, en de vaststelling door de gemeenteraad en eventueel de goedkeuring door Gedeputeerde Staten. Ook bij buitenwettelijke planfiguren, zoals de structuurvisie en het masterplan, waarbij inspraak niet verplicht is, is het aan te raden inspraak op de een of andere manier te organiseren om in een latere fase langdurige bezwarenprocedures te voorkomen. Dit kan bijvoorbeeld door het houden van een referendum, zoals in Utrecht op 15 mei 2002 werd gehouden over de toekomstplannen voor het stationsgebied (zie verder Adriaansens, Mendel en Wessel 1992; Kenniscentrum PPS, Akroconsult en Instituut voor Bouwrecht 2004a).

8.2.2 Beslissen over belangen als kernactiviteit: in- en uitsluiten

De besluitvorming is te beschouwen als een schil tussen de planvorming en de omgeving waarin de gebiedsontwikkeling plaatsheeft. Via besluiten die in de drie typen overeenkomsten worden vastgelegd, worden in de besluitvorming de randvoorwaarden geschapen voor de planvorming. De besluiten werken twee kanten op. Enerzijds zijn de besluiten gericht op de interne structuur van de planvorming en anderzijds op de externe structuur van de omgeving van de gebiedsontwikkeling.

De besluiten die gericht zijn op de externe structuur van de omgeving, hebben te maken met het koppelen en ontkoppelen van arena's, waarin verschillende actoren beslissingen kunnen nemen over bepaalde onderdelen van de gebiedsontwikkeling. De planvorming vindt zo gezien ook plaats in een arena. Via de koppeling van de planvormende arena met andere arena's via samenwerking en de onderhandelingen die eraan voorafgaan, wordt een deel van de omgeving van de gebiedsontwikkeling geactiveerd en in de besluitvorming over de planvorming betrokken. Een aantal van deze arena's is gestructureerd via bestaande structuren, zoals de gemeenteraad, het College van Burgemeesters en Wethouders en de ambtelijke organisatie van een gemeente. Andere samenwerkingsarena's leiden tot nieuwe structuren, zoals een publiek-private ontwikkelingsmaatschappij of een publiek-publiek openbaar lichaam. De afspraken die via de samenwerkingen en de publiekrechtelijke bevoegdheden van overheden worden gemaakt, kunnen niet los van elkaar worden gezien. Zo kunnen in publiek-publieke en publiek-private samenwerkingen afspraken worden gemaakt over het inzetten van publiekrechtelijke bevoegdheden, terwijl resultaten van planologische juridische trajecten weer voorwaarden zijn voor het verder verstevigen van de publiek-private samenwerking. De verschillende arena's verkeren derhalve in voortdurende interacties met elkaar.

Besluiten gericht op de interne structuur van de planvorming hebben te maken met de verankering van het plan, oftewel met het toekennen van middelen aan de verdere uitwerking en realisatie van het plan. Verbart (2004: 84) gebruikt de term *verankering* voor het toekennen van middelen. Wanneer er geen middelen worden toegekend, komt er niets tot stand; concepten blijven dan enkel op papier bestaan en in de hoofden van mensen. Hij noemt vijf motieven van waaruit betrokken partijen middelen aan concepten toekennen:

- een voet tussen de deur krijgen;
- het ontwikkelingsproces in het algemeen ondersteunen;
- specifiek omschreven inrichtingsconcepten te (doen) realiseren;
- de realisatie van alternatieve inrichtingsconcepten voorkomen;
- medewerking van de initiatiefnemers te krijgen voor andere zaken.

Verbart (2004: 87) onderscheidt verschillende stadia van verankering van inrichtingsconcepten. De meest lichte vorm van verankering is het accepteren van een concept of het afzien van tegenwerking. Een actievere vorm van verankering is het steunen van het concept. Nog een stapje verder gaat het toezeggen van middelen. Met het daadwerkelijk inzetten van die middelen kan men vervolgens beginnen de ingreep daadwerkelijk tot stand te brengen, wat een definitieve vorm van verankering is. Ook al is er inhoudelijk overeenstemming over een plan, dan kan de realisatie alsnog spaak lopen op bijvoorbeeld de inzet van schaarse middelen en de verdeling van kosten en opbrengsten.

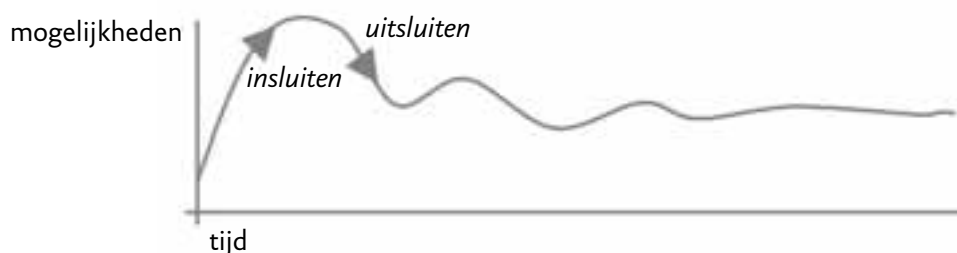
Het mag duidelijk zijn dat besluiten gericht op de interne structuur van de planvorming en besluiten gericht op de externe structuur van de omgeving van de

gebiedsontwikkeling vaak gekoppeld zijn. Een voorbeeld hiervan is de oprichting van de BV Ontwikkelingsmaatschappij Paleiskwartier voor de herontwikkeling van een deel van het stationsgebied van 's-Hertogenbosch. Enerzijds werd via de BV een externe structuur gecreëerd waarin de omgevingsonzekerheden deels zijn 'geïncorporeerd met als gevolg dat de omgeving beter hanteerbaar is geworden' (Wigmans, Bruil en Hobma 2004: 422). Anderzijds werden via de BV de benodigde middelen voor de uitwerking en realisatie van het plan voor langere tijd gebundeld. Met name de risicodragende participatie van de gemeente in deze joint-venture wordt als een succesfactor voor de gebiedsontwikkeling gezien (Hobma 2004b: 436).

Partijen zullen middelen aan een plan toekennen wanneer dit hun belangen dient. Deze bijdrage kan samenhangen met het te realiseren eindresultaat zelf, met de wijze waarop het tot stand komt of met het feit dat er zodoende geen andere plannen zullen worden gerealiseerd. Vanuit het perspectief van locatiesynergie richt ik me in het bijzonder op bijdragen die na realisatie voortkomen uit het plan en ervaren worden door duurzaam betrokken partijen. Dit wil niet zeggen dat de andere twee motieven om middelen aan een plan toe te kennen in de praktijk geen belangrijke rol spelen bij de verankering van plannen.

Hoewel het besluitvormingsproces in de basis gericht is op het insluiten van belangen, dienen er ook belangen te worden uitgesloten. De oorzaken hiervan liggen eveneens in de dynamische omgeving en in de relatie met de planvorming. Veranderingen in de belangen van betrokken partijen kunnen ertoe leiden dat bepaalde belangen waar betrokken partijen geen belang meer aan hechten uit het proces worden gesloten. Eveneens kunnen belangen van partijen die op de een of andere wijze geen middelen meer in handen hebben, worden uitgesloten. Het uitsluiten van belangen is belangrijk voor het realiseerbaar maken en houden van de oplossingen van het probleem. Het insluiten van veel verschillende en niet verenigbare belangen creëert een dusdanig probleem dat de oplossing ervan niet meer realistisch is, omdat deze niet meer te conceptualiseren en/of te betalen is.

Zo beschouwd gaat de besluitvorming bij gebiedsontwikkeling over het in- en uitsluiten van belangen en daarmee van daaraan gekoppelde partijen en vervolgens van de aan deze partijen gekoppelde middelen. Figuur 8.5 laat dit zien. Wanneer de lijn stijgt, worden er meer belangen ingesloten in de gebiedsontwikkeling. Wanneer de lijn daalt, slinkt het aantal belangen dat door de gebiedsontwikkeling wordt gediend. Er worden belangen uitgesloten. Via een reeks van



Figuur 8.5 Besluitvorming als proces van in- en uitsluiten.

de eerder genoemde overeenkomsten wordt de verzameling van belangen vastgelegd die uiteindelijk door de gebiedsontwikkeling wordt gediend. Wanneer welke belangen definitief of in ieder geval voor lange tijd worden in- of uitgesloten, hangt af van het moment waarop welke overeenkomsten worden gesloten en welke publiekrechtelijke instrumenten worden ingezet.

Het proces van in- en uitsluiten van belangen kent veelal een grillig verloop. De oorzaak hiervan ligt in de dynamiek van de omgeving. De besluitvorming kan in dit licht worden gezien als een poging om met deze dynamiek om te gaan, door deze via overeenkomsten met betrokken partijen als het ware te beteugelen. De set van ingesloten en/of in te sluiten belangen wordt gaandeweg stabiel. Maar nog steeds kunnen er veranderingen in de omgeving zijn die de boel op z'n kop kunnen zetten, zoals een verandering van de politieke kleur van de gemeenteraad en het college of het inzakken van de vastgoedmarkt. De overeenkomsten zijn momenten van fixatie van ingesloten belangen en vragen daarmee tevens om het expliciet uitsluiten van andere belangen.

Hoe de besluiten tot stand komen en worden vastgelegd is 'afhankelijk van de karakteristieken van de omgeving, zoals de mate van dynamiek, vijandigheid en complexiteit', zo stellen Wigmans, Bruil en Hobma (2004: 419), verwijzend naar Mintzberg (1979; 1983) en Hall (1987). 'Managers [lees: besluitvormers – GJP] zullen proberen in een complexe, dynamische en toenemend vijandige omgeving de daarmee samenhangende onzekerheid te verminderen "by preventing it, forecasting it, or dealing with it when it occurred" (Mintzberg), terwijl Hall daaraan toevoegt: "[by attempting] to shape the environment itself"' (Wigmans, Bruil en Hobma 2004: 420). Dit laatste gebeurt door het aangaan van langdurige samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld in de vorm van joint-ventures.

8.2.3 Besluitvorming in de praktijk

De praktijk van besluitvorming van stedelijke gebiedsontwikkelingen heeft de afgelopen decennia een aantal belangrijke veranderingen ondergaan. Dit kan worden gekenschetst als de overgang van government naar governance. De lokale overheid heeft haar rol van centraal dirigerende actor opgegeven en kan gebiedsontwikkelingen nog slechts in strategische allianties met uiteenlopende publieke en private actoren managen. Deze wijziging heeft geleid tot nieuwe overeenkomsten en samenwerkingsvormen.

In de oude rol steunde de gemeente geheel op haar publiekrechtelijke planningsinstrumenten, die zijn gericht op het bepalen van wat er in het gebied mag worden gerealiseerd en op het creëren van mogelijkheden voor de gemeente voor het voeren van een grondbeleid. Beide typen instrumenten zijn formeel met elkaar verbonden. Bij het inzetten van publiekrechtelijke instrumenten komt een breed scala van belangen te pas, waarbij het zwaartepunt ligt bij maatschappelijke belangen, zoals de versterking van de stedelijke economie, het creëren van een veilige en prettige leefomgeving en specifieke milieudoelstellingen. Het publiekrechtelijke instrumentarium moet worden begrepen vanuit de klassieke toelatingsplanologie. Hierbij volstond de gemeente met het stellen van

planologische kaders voor de ontwikkeling, waarna het aan private partijen was om de bestemmingen te realiseren, afgezien van enkele publieke bestemmingen die de overheid zelf realiseerde. Er was sprake van een strikte scheiding tussen publiek en privaat, zowel wat betreft de taken als wat betreft de volgorde in de tijd.

Hoewel het klassieke model in veel gevallen voldoet, zijn er ook opgaven waarbij wel publiekrechtelijke kaderstelling plaatsvindt, maar de private uitvoering maar moeizaam of niet tot stand komt. Private partijen vinden de realisatie van de bestemmingen te risicovol of niet goed aansluiten bij de markt vraag (Wigmans, Bruil en Hobma 2004: 406-407). Dit geconstateerd hebbende stuurt de rijksoverheid sinds begin jaren negentig aan op een meer op de uitvoering gericht ruimtelijk beleid (Spit 2002: 5). Bij deze ontwikkelingsplanologie wordt de gevolgtijdelijke openvolging van publiek en privaat handelen losgelaten. 'Er vindt vroegtijdige en intensieve samenwerking plaats tussen gemeente en geïnteresseerde marktpartijen over de inhoud van een plan voor het gebied. Het uiteindelijke plan is dan ook het resultaat van een dergelijk overleg. Vervolgens adopteert de gemeente dat plan als zijnde het overheidsplan voor het gebied. [...] Ruimtelijk ontwikkelingsbeleid combineert ruimtelijke planvorming met ruimtelijke investeringen' (Wigmans, Bruil en Hobma 2004: 407).

Het aangaan van dergelijke publiek-private overeenkomsten leidt al snel tot vormen van hybridisering, 'dat wil zeggen: het vervagen van de scheiding tussen taken en verantwoordelijkheden van publieke en private partijen' (ibidem: 409). 'Publiek en privaat belang komen in elkaars verlengde te liggen, gaan tijdelijke symbiose aan waarbij informatie, kennis, opvattingen en voorkeuren worden uitgewisseld en samen de inhoud van de gebiedsontwikkeling bepalen' (ibidem: 426, verwijzend naar Wigmans 1998: 244, 281). Deze hybridisering vraagt om een marktgerichtere opstelling van de overheid. Gemeenten moeten de mogelijkheid krijgen om als betrouwbare contractpartij op te treden. Dit betekent dat men bijvoorbeeld in moet kunnen staan voor de afgifte van subsidies, ook wanneer deze afkomstig zijn van andere overheden. Daarmee wordt het belang van publiek-publieke samenwerking groter en komt de nadruk in de hieruit volgende overeenkomsten, behalve op maatschappelijke belangen, steeds meer te liggen op het belang van haalbaarheid en uitvoering.

Binnen de nieuwe samenwerkingsvormen moeten partijen die voorheen slecht met de resultaten van elkaars besluitvorming aan de gang gingen, gezamenlijk tot besluitvorming komen. De verschillen tussen de partijen maakt samenwerking lastig. Deze verschillen hebben betrekking op doelen, taal of jargon, procedures, cultuur en gepercipieerde macht (Huxham 1996: 4). 'For these reasons, collaborations, at best, tend to need to spend unusual amounts of time in reaching understandings and agreements compared to other situations, and at worst become embroiled in misunderstanding and conflict' (ibidem: 5).

De besluitvorming levert de randvoorwaarden voor de planvorming. In overeenkomsten leggen betrokken partijen vast welke belangen in het plan worden meegenomen en welke middelen aan het plan worden toegekend. In de initia-

tieffase is nog niet duidelijk welke belangen worden ingesloten. De set van in te sluiten belangen en toe te kennen middelen verandert, omdat nog niet bekend is welke partijen betrokken zullen raken bij de gebiedsontwikkeling. Maar ook de belangen van partijen kunnen veranderen, bijvoorbeeld als gevolg van een verandering van ondernemingsstrategie, politieke statuur of de publieke opinie. En de middelen waarover een partij beschikt kunnen veranderen door bijvoorbeeld grondtransacties in het gebied, als gevolg waarvan andere partijen in het proces (moeten) worden betrokken, of door de toekenning of afwijzing van subsidieaanvragen die leiden tot een kleinere of grotere afhankelijkheid van andere financiële bronnen. Dit alles draagt bij aan de grilligheid van het verloop van de besluitvorming als proces van in- en uitsluiten.

8.3 Probleem van koppelen van plan- en besluitvorming in de initiatieffase

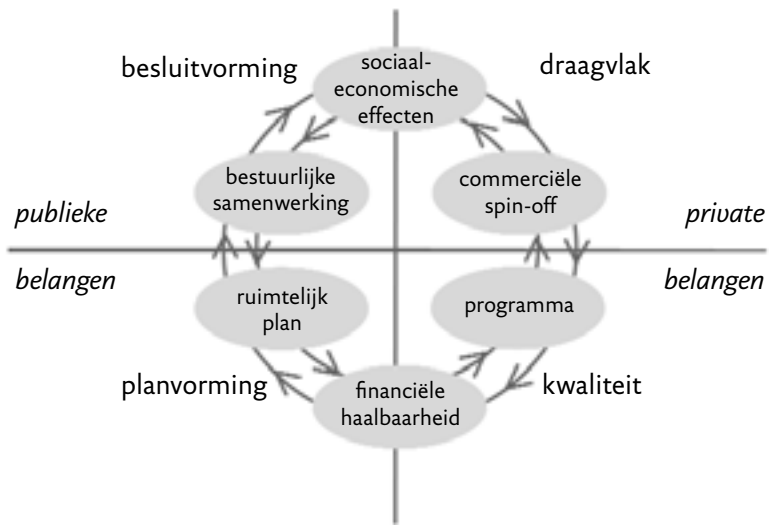
‘Bij gebiedsontwikkeling is er altijd een spanningsverhouding tussen enerzijds het streven naar integratie, het brengen van samenhang en consensus, en anderzijds de grenzen van integratie, de niet te realiseren (eerder geformuleerde) doelstellingen, niet te verenigen belangen en fragmenterende, niet onder een kader te beheersen ontwikkelingen die buiten de regie van een gebiedsontwikkeling om gebeuren.’ Wigmans, Bruil en Hobma (2004: 425) brengen hiermee het probleem van de afstemming van plan- en besluitvorming goed onder woorden. ‘Plan- en besluitvorming zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden’ (Peek 2005a: 13). Desalniettemin blijkt het geen eenvoudige opgave hoe deze verbondenheid vorm te geven.

De gebrekkige afstemming van plan- en besluitvorming is een van de belangrijke oorzaken van het moeizame procesverloop bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Het gebrek aan afstemming treedt al op bij het begin van de gebiedsontwikkeling. In de initiatieffase ligt de nadruk veelal op één van beide processen, waarmee de kwaliteit van koppeling tussen beide afhankelijk is óf van de omgang met belangen in de planvorming óf van de omgang met mogelijkheden in de besluitvorming.

8.3.1 Iteratief proces van insluiten, variëren, selecteren en uitsluiten

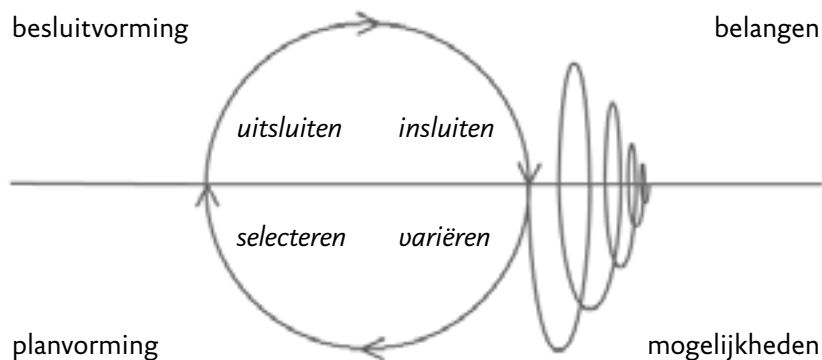
Er is weinig praktijkgerelateerde literatuur te vinden over de relatie tussen plan- en besluitvorming. In een artikel in het tijdschrift *Stedebouw en Ruimtelijke Ordening* doet Van de Hoef (1999) verslag van ervaringen in een groot aantal projecten op lokaal en regionaal niveau, waar procesmanagement is ontwikkeld als een middel om interactieve beleidsvorming effectief en resultaatgericht vorm te geven. Hij maakt gebruik van de voorstelling van een open planproces bij publiek-private samenwerking, zoals te zien is in figuur 8.6. ‘De onderste helft van het schema gaat over de planvorming. Kwaliteit, haalbaarheid en doelmatigheid zijn hier de sleutelwoorden. [...] De bovenste helft van het schema gaat over de besluitvorming. Maatschappelijk draagvlak, marktwerking en

bestuurlijke legitimatie zijn de sleutelwoorden. [...] Besluitvorming en planvorming verlopen iteratief. De cirkel wordt eigenlijk altijd in beide richtingen doorlopen. De gedachte dat het eenvoudiger kan, of dat er een volgtijdelijkheid in planvorming en besluitvorming zit, kan enkel verwarringen tot gevolg hebben. Immers, besluitvorming moet wel uiteindelijk de planvorming legitimeren, maar het besluitvormingscircuit heeft ook zijn eigen dynamiek. [...] Planvorming en besluitvorming over planinhoud, financiering, uitvoering en beheer verlopen simultaan en iteratief van grof naar fijn, van globaal naar concreet, van draagvlak naar commitment, van intentieovereenkomst naar realisatieovereenkomst en beheerscontracten' (Van de Hoef 1999: 17, 20).



Figuur 8.6 Plan- en besluitvorming als iteratief proces tussen publieke en private belangen (naar Van de Hoef 1999: 17).

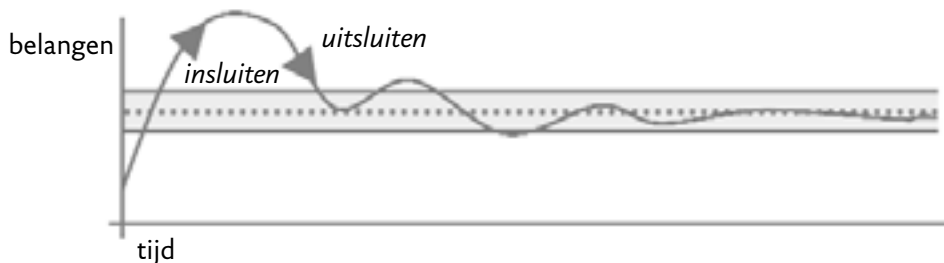
Op de achtergrond van de iteratie van plan- en besluitvorming, zoals Van de Hoef deze schetst, spelen de basisprincipes van beide processen: variatie én selectie en in- én uitsluiten. In figuur 8.7 is te zien hoe deze mechanismen samenhangen.



Figuur 8.7 Plan- en besluitvorming als iteratief proces van in- en uitsluiten en variëren en selecteren (Peek 2005b).

De besluitvorming is gericht op het insluiten van belangen. Dit biedt immers kansen op het bundelen van voldoende middelen om de oplossing te kunnen realiseren. Het insluiten van een nieuw of veranderd belang leidt tot nieuwe eisen aan de oplossing en dat betekent dat plannen moeten worden bijgesteld. Er moeten nieuwe oplossingen worden ontworpen. Dit leidt tot variatie in de planvorming, gevolgd door selectie. Deze selectie vraagt op haar beurt weer om beslissingen in de besluitvormingslijn, soms als onderdeel van het selectieproces, maar in ieder geval wanneer het gaat om het verder alloceren van middelen voor verdere uitwerking of realisatie. Dergelijke beslissingen leiden onherroepelijk tot het uitsluiten van bepaalde belangen. Zo zijn plan- en besluitvorming onlosmakelijk met elkaar verbonden in een iteratief proces waarin men tot een oplossing van het ruimtelijke probleem probeert te komen (Peek 2005a: 13-14).

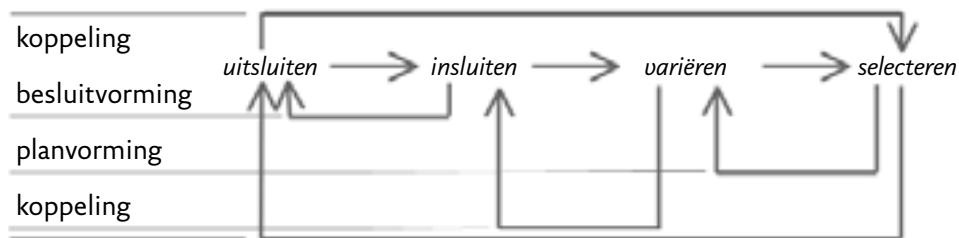
Op de scheidslijn heeft de koppeling van plan- en besluitvorming plaats. Er wordt gezocht naar een evenwicht tussen in te sluiten belangen, in te zetten middelen en te selecteren oplossingen. Enerzijds levert de besluitvorming de set van belangen op waaraan de oplossing die in de planvorming tot stand komt, moet bijdragen. Deze set kan niet te beperkt zijn, omdat er anders geen draagvlak (toestemming) voor zou zijn, maar ook niet te breed, omdat de oplossing anders te veel middelen, in de zin van investeringen, vraagt om te kunnen worden gerealiseerd. Voor het realiseren van locatiesynergie op stationslocaties dient de set in ieder geval zowel vervoer- als vastgoedgerelateerde belangen te bevatten. Dit is de ondergrens van de bandbreedte aan ingesloten belangen, zoals te zien is in figuur 8.8. Anderzijds levert de planvorming de oplossing op waaraan middelen wordt toegekend op basis van een afweging over de bijdrage ervan aan de belangen in de besluitvorming. Wanneer blijkt dat de oplossing niet bijdraagt aan alle belangen, dan kunnen de belangen die niet door het plan worden ondersteund, worden uitgesloten of er moet opnieuw worden ontworpen. Aldus wordt de bovengrens van de bandbreedte aan ingesloten belangen uit figuur 8.8 bepaald door de ontwerpvaardigheden van de planvormers. De ene oplossing kan aan meer belangen tegelijkertijd een bijdrage leveren dan een andere. Tevens wordt de bovengrens van de in te sluiten belangen bepaald door de spanning tussen beide typen middelen. Een oplossing die mogelijkheden biedt voor het insluiten van veel belangen en die daarmee een breed draagvlak kent, zou ook te veel investeringen kunnen vergen om realiseerbaar te zijn of in ieder geval meer dan de partijen wier belangen zijn ingesloten, beschikbaar hebben.



Figuur 8.8 Besluitvorming als proces van in- en uitsluiten en de bandbreedte van belangen.

De relatie tussen plan- en besluitvorming lijkt dus op eenrichtingsverkeer. Dit hoeft echter niet het geval te zijn. Oplossingen uit de planvorming zullen niet alleen worden getoetst op hun bijdrage aan de set van belangen die vooraf zijn vastgesteld. Nee, veelal blijken oplossingen kansen te bieden voor het insluiten van vooraf niet vastgestelde belangen. Zo kunnen nieuwe, tot dan toe niet betrokken partijen bij het proces worden betrokken, wat de set van beschikbare middelen voor realisatie kan vergroten.

De koppeling tussen plan- en besluitvorming is zo te typeren als enerzijds een selectie van oplossingsmogelijkheden gekoppeld aan een commitment hierover, en anderzijds een opdracht tot variatie van oplossingsmogelijkheden gekoppeld aan draagvlak hiervoor. Via de koppeling van plan- en besluitvorming wordt uiteindelijk de scope van de (her)ontwikkeling vastgesteld.



Figuur 8.9 Gebiedsontwikkeling als iteratief proces van uitsluiten, insluiten, variëren en selecteren, bestaande uit besluitvorming en planvorming, en de koppeling van beide.

Figuur 8.9 verbeeldt het ontwikkelde perspectief op gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling is een iteratief proces van het uit- en insluiten van belangen (= besluitvorming) en het variëren en selecteren van oplossingsmogelijkheden (= planvorming) en de koppeling van deze deelprocessen, waarbij alle activiteiten tegelijkertijd plaats kunnen hebben.

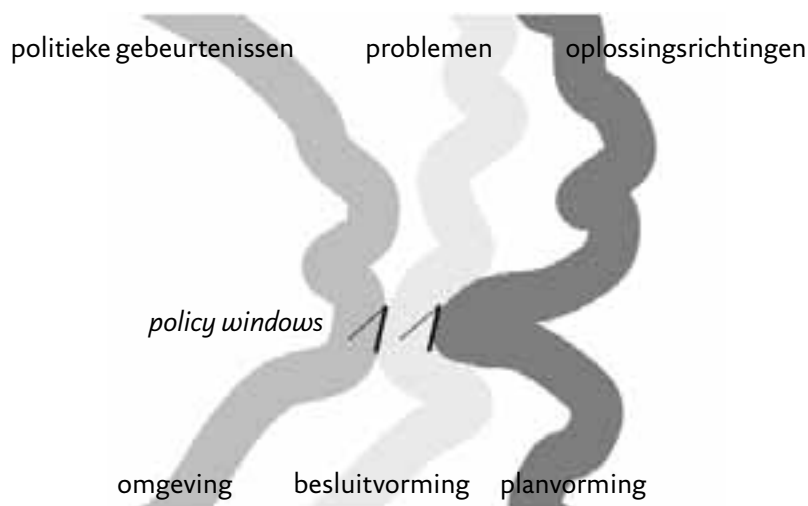
Hoewel plan- en besluitvorming onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden, levert het koppelen van beide processen problemen op. Deze hebben te maken met de wederkerigheid van de relatie en het totaal andere procesverloop. Besluitvorming verloopt niet volgens de fasen van het ontwerpproces en kent geen opbouw van grof naar gedetailleerd. Wat voor de ene partij een detail is, is voor de andere van het grootste belang. Er is geen consensus over de waardehiërarchie en de samenstelling van betrokkenen wisselt geregeld, afhankelijk van de inhoud van het plan. Dit betekent dat de planvorming niet altijd volgt op de besluitvorming; zij kan ook leidend zijn. De inventiviteit van het plan bepaalt uiteindelijk het maximum aan doelen waaraan het in relatie tot de beschikbare middelen kan voldoen: dit is wat we veelal met kwaliteit bedoelen.

8.3.2 Kingdons stromenmodel en het dilemma van Collingridge

Het moment in het (her)ontwikkelingsproces, of beter het stadium waarin dit proces zich bevindt, bepaalt de aard van de koppeling van plan- en besluitvorming. De specifieke omstandigheden in de initiatieffase maken de koppeling in deze fase bijzondere problematisch en verklaren het handelen van partijen in de praktijk. Dit probleem kan worden verklaard aan de hand van twee wetenschap-

pelijke concepten: het stromenmodel van Kingdon voor beleidsverandering en het dilemma van Collingridge bij technologieontwikkeling.

Kingdon (1995) verklaart de dynamiek van beleidsveranderingen uit de koppeling van drie stromen. Ten eerste de (h)erkenning van afwisselend in beeld komende problemen. Ten tweede de discussie over en de voortdurende verandering van beleidsplannen. Ten derde de niet-aflatende stroom van politieke gebeurtenissen. Af en toe raken deze stromen elkaar, en dan ontstaat ruimte voor nieuw beleid. ‘Het samenspel tussen deze drie stromen – problemen, beleidsplannen en politiek – en het belang van het juiste moment, ook wel *policy window* genoemd, zorgt ervoor dat kansen ontstaan om initiatieven te realiseren’ (Bruil 2004b: 272, verwijzend naar Kingdon 1995: 166, 202; Van Gestel 1996: 217). Figuur 8.10 laat het stromenmodel zien.



Figuur 8.10 Het stromenmodel van Kingdon gerelateerd aan plan- en besluitvorming (naar Van de Graaf en Hoppe 1996: 198).

Bruil (2004) past het stromenmodel van Kingdon toe op het proces van integrale gebiedsontwikkeling. Zij betoogt dat er bij integrale gebiedsontwikkeling ook drie stromen te onderscheiden zijn, die vergelijkbaar zijn met Kingdons stromen in beleidsverandering. Bij de stroom van problemen moeten we denken aan concrete problemen in het gebied. Bruil noemt bijvoorbeeld ‘de barrièrewerking van het spoor’ (ibidem: 273). De tweede stroom, die van oplossingsrichtingen, refereert aan de plannen en visies voor het gebied. De stroom van de politiek verwijst naar de landelijke en lokale politiek en de publieke opinie ten aanzien van de herontwikkeling van het gebied.

De drie stromen sluiten goed aan op de conceptualisering van het (her)ontwikkelingsproces als iteratief proces van besluitvorming en planvorming in een dynamische omgeving. De stroom van de oplossingsrichtingen gaat over de planvorming en biedt oplossingen voor de (h)erkende problemen. De stroom van de politieke gebeurtenissen gaat over de institutionele en politieke omgeving waarin de herontwikkeling zich bevindt. De stroom van de problemen verbindt ik niet zozeer met de concrete problemen van het gebied, als wel met het proces van besluitvorming waarin deze problemen worden geformuleerd,

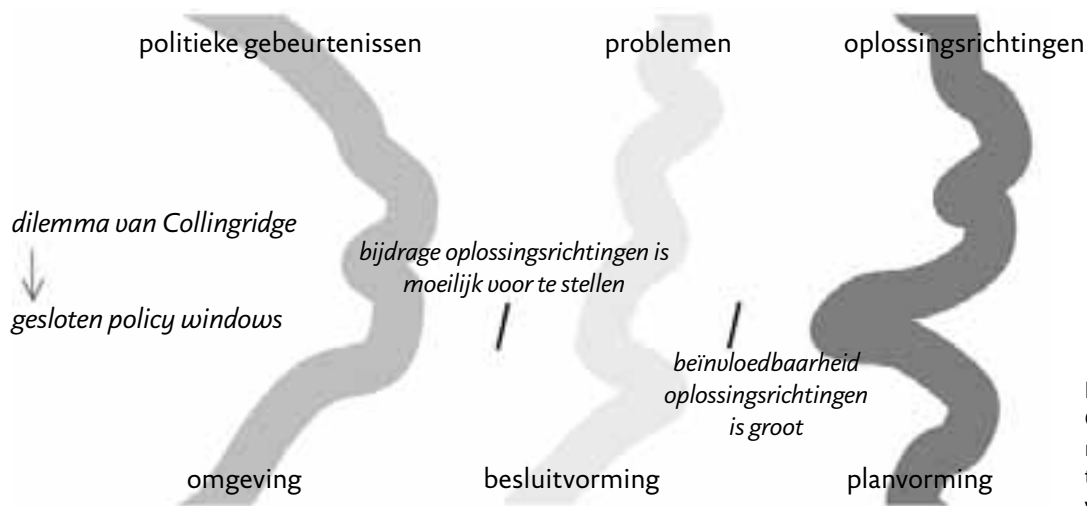
geagendeerd, verbonden en gescheiden. Zo wordt een *scope* voor het project bereikt, waarbij plannen via *package deals* tussen de betrokken actoren kunnen worden gerealiseerd. Hierbij is noodzakelijk dat de drie stromen op bepaalde kritieke momenten met elkaar worden verbonden. ‘The stream model emphasizes concurrent streams of participants, problems and solutions, defining decision making as the connection between these streams’ (Teisman 2000: 937).

Kingdon zet zich met zijn stromenmodel af tegen een rationele en fasegewijze modellering van besluitvormingsprocessen. De drie stromen ontwikkelen zich grotendeels onafhankelijk van elkaar en worden maar op enkele kritieke momenten met elkaar verbonden via *policy windows* (Van Gestel 1996: 207-208). De herontwikkelingen van de stationsgebieden van Utrecht en Rotterdam, waarin de uitkomst van de lokale verkiezingen voor belangrijke koerswijzigingen in de processen heeft gezorgd, laten ons zien dat de stromen van politieke gebeurtenissen en oplossingsrichtingen zich inderdaad los van elkaar kunnen ontwikkelen, waardoor het draagvlak voor plannen snel kan verdwijnen. Ook de dynamiek van de omgeving biedt kansen. Bruil (2004: 274-276) laat aan de hand van het proces rond de stationslocatie van ’s-Hertogenbosch zien dat zich *policy windows* voordoen die kansen bieden om belangrijke stappen in de herontwikkeling te zetten. Als voorbeeld kan de huisvesting van het Paleis van Justitie in het Bossche stationsgebied worden genoemd. De herhuisvestingsvraag van de krapbehuisde Bossche rechtbank leidde na lobbyen van onder meer de toenmalige wethouder en de Rijksbouwmeester in het Haagse tot de vestiging van het Paleis van Justitie in een groot nieuwbouwcomplex achter het station. Het stedenbouwkundige plan werd hiertoe aangepast. Op deze manier werd een belangrijke trekker voor de gebiedsontwikkeling binnengehaald. Het gebied is er zelfs naar vernoemd: het Paleiskwartier.

Het besluitvormingsproces moet kunnen omgaan met de dynamiek van de omgeving door de stromen van problemen, plannen en (politieke) gebeurtenissen te koppelen door gebruik te maken van het optreden van *policy windows*. Het ontstaan en open blijven van deze *windows* kan worden beïnvloed door problemen zodanig te formuleren dat deze inspelen op de (politieke) gebeurtenissen in de omgeving en er een aansprekende oplossing voor handen is. Het op elkaar afstemmen van plan- en besluitvorming leidt tevens tot het koppelen en ontkoppelen van besluitvormende arena’s, zoals deze in het voorbeeld van figuur 1.5 te zien zijn. Aldus worden beslissingsprocessen ten aanzien van het oplossen van bepaalde problemen met elkaar verbonden of juist van elkaar losgemaakt. Een ontwerp of concept raakt ‘verankerd als dit gekoppeld raakt aan middelen die in een andere, relatief onafhankelijke, stroom beschikbaar komen. Het concept sluit op dat moment aan op de probleemdefinities en selectiecriteria van middeleneigenaren’ (Verbart 2004: 84). Het koppelen van de drie stromen is het werk van, wat Kingdon noemt, entrepreneurs. Dit zijn de mensen in het besluitvormingsproces die het ijzer smeden als het heet is. Zij zien het momentum aankomen, plaveien het pad, bereiden de consensus voor en zorgen voor een solide plan (Bruil 2004b: 272).

Het stimuleren van het optreden van *policy windows* en het benutten ervan worden bemoeilijkt door het dilemma van Collingridge. Hij ontwikkelde dit dilemma bij technologieontwikkeling, maar het speelt ook in de vroege fase van gebiedsontwikkeling. Hij formuleert het als volgt: ‘Attempting to control a technology is difficult, and not rarely impossible, because during its early stages, when it can be controlled, not enough can be known about its harmful social consequences to warrant controlling its development; but by the time these consequences are apparent, control has become costly and slow’ (Collingridge 1980: 19).

Terwijl het aantal mogelijke ontwerp oplossingen enorm is, kunnen (potentieel) belanghebbenden, om diezelfde reden, zich nog weinig voorstellen bij de oplossingen. Dit heeft tot gevolg dat, terwijl de keuzemogelijkheden aan het begin van de planvorming meestal groot – maar abstract – zijn, in het algemeen de participatiegraad van belanghebbenden in het beginstadium van de planvorming laag is (Van Eijk 2003: 199, verwijzend naar Tjallingii e.a. 2000). Figuur 8.11 brengt het dilemma van Collingridge en het stromenmodel van Kingdon met elkaar in verband. Omdat belanghebbenden zich weinig bij de oplossingsrichtingen kunnen voorstellen, zien ze geen heldere verbanden tussen de mogelijke oplossingen van het probleem en hun belangen. *Policy windows* blijven gesloten, terwijl juist in die fase de oplossingsrichting zeer kan worden beïnvloed en er dus veel mogelijkheden zijn om de drie stromen op elkaar af te stemmen.



Figuur 8.11 Het dilemma van Collingridge en het stromenmodel van Kingdon gerelateerd aan de plan- en besluitvorming.

8.3.3 Geringe afstemming van plan- en besluitvorming in de praktijk

In de praktijk leidt het dilemma van Collingridge ertoe dat men bij de start van gebiedsontwikkelingen vaak inzet óf op de besluitvorming óf op de planvorming (Rateringen 2006). Dit betekent dat de kwaliteit van de koppeling van beide afhankelijk is van hoe men omgaat met de belangen in de planvorming of met de mogelijkheden in de besluitvorming (Peek 2006).

Wanneer men bij de start van de herontwikkeling inzet op besluitvorming, dan begint de initiatiefnemer met een zogenaamde 'stakeholderanalyse'. Een adviesbureau wordt gevraagd om een lijst te maken van alle partijen die mogelijk iets van de gebiedsontwikkeling zouden kunnen vinden; die worden vervolgens naar hun mening en wensen gevraagd. Er is nog geen plan en alle mogelijke stakeholders worden aangemoedigd een verlanglijstje in te dienen. Zo ontstaat een lange lijst van eisen en wensen ten aanzien van de nieuwe invulling van de locatie.

Aan deze werkwijze kleven belangrijke bezwaren. Door te beginnen met een inventarisatie van de doelen en belangen van partijen wordt een grote hypothese op het ontwerp genomen. Het zal moeilijk zijn een oplossing te vinden die aan alle wensen kan voldoen en op basis waarvan partijen hun middelen beschikbaar willen stellen. Een aantal wensen zal überhaupt niet te realiseren zijn, omdat sommige belanghebbenden de potentie van de locatie hebben overschat. Bovendien zullen er bij de inventarisatie altijd partijen ontbreken, omdat deze op dit vroege moment in het proces de relevantie van de ontwikkeling nog niet (kunnen) zien. Maar het belangrijkste bezwaar is wel dat de eisen en wensen van de belanghebbenden niet worden geïntegreerd, maar worden opgeteld, wat maar al te snel leidt tot een maatschappelijk gewenst programma van hoogwaardige kwaliteit, zowel architectonisch, economisch, ecologisch als sociaal, een programma dat tegelijkertijd onrealiseerbaar is. Deze optelling van wensen is de eerste stap in de richting van de stapeling van ambities, die uiteindelijk resulteert in onrealiseerbare plannen, omdat deze niet in overeenstemming zijn met de beschikbare middelen (Peek 2006).

Om dit te voorkomen kiezen initiatiefnemers er in veel gevallen voor om te starten met een wervend plan, waarin een aantal wensen zijn geïntegreerd in een oplossing en waaraan partijen hun middelen kunnen toekennen. Er wordt een globale ontwerpopdracht aan een stedenbouwkundige of architect verstrekt op basis van de wensen van de initiatiefnemer van de ontwikkeling. Deze opdrachtgever van de ontwerper is meestal degene die problemen heeft met de huidige locatie, in het geval van binnenstedelijke stationslocaties meestal de gemeente, of een partij die ontwikkelingskansen ziet, zoals een projectontwikkelaar. De ontwerper wordt aan het werk gezet met een beperkte omschrijving van de opdracht, die louter is geënt op de perceptie van de opdrachtgever van het probleem en de kansen. De ontwerper moet een groot deel zelf invullen. De ruimtelijke voorstelling van een uitwerking van de oplossingsrichting, het ontwerp, wordt vastgelegd in tekeningen of bijvoorbeeld een maquette. De oplossingsrichting wordt daarmee voorstelbaar gemaakt, maar tegelijkertijd wordt het aantal mogelijke uitwerkingen van de oplossingsrichting heel snel enorm beperkt.

De voormalig directeur ontwikkeling van NS Vastgoed, Heine van Nieuwenhuijze, ziet dit vaak gebeuren: 'In te veel gevallen worden cruciale besluiten over functies, hun plaats en hun onderlinge samenhang vooruitgeschoven en bij de ontwerper neergelegd. Juist in een binnenstedelijke omgeving als een stations-

locatie heeft de architect behoefte aan inspirerend opdrachtgeverschap en duidelijke keuzes. Vaak gebruikt men de architect als ideeënmachine, waarop vervolgens gereageerd kan worden' (Beemster 2001: 7). Deze gang van zaken is om drie redenen problematisch. Ten eerste wordt een groot beroep gedaan op de subjectieve interpretatie van de ontwerper. Dit kan ertoe leiden dat hij een ontwerp maakt dat erg door zijn persoonlijke voorkeuren wordt gekleurd. Ten tweede heeft een verbeelding van het ontwerp in tekeningen en maquette voor niet-ontwerpers iets definitiefs, wat remmend kan werken op het iteratieve proces van plan- en besluitvorming. Ten derde kan een dergelijke start van het planvormingsproces leiden tot ofwel een snel proces met weinig kans voor verrijking van de oplossing ofwel een langdurig proces waarbij veel ontwerp-capaciteit wordt verspild. Ik licht dit toe.

Wanneer een ontwerper aan de slag moet met een beperkte omschrijving, zal hij een groot deel van de opdracht zelf moeten invullen. De vraag is hoe hij dat aanpakt. 'Many "designers" continue to prefer to see design as an intuitive, largely visual and artistic process... [and they] have little time for the view of design as a problem-solving process' (Punter en Carmona 1997, geciteerd in Klaasen 2003: 106). Ontwerpen is voor een deel een objectief en voor een deel een subjectief proces. Bij het zoeken naar informatie over de opgave legt de ontwerper een objectieve interpretatie aan de dag, die overeenkomt met een rationele manier van probleem oplossen. Bij het toekennen van waarden en betekenis aan deze informatie en het formuleren van de eigen ontwerp-opdracht handelt de ontwerper echter subjectief (Dorst 1997). 'In order to restrict an explosion of possibilities caused by combinatorics, designing is almost by definition coloured by personal preferences (selective attention for empirical facts) of the designer (subjectivity)' (De Jong en Van der Voordt 2002b: 25). Wanneer de opdracht weinig breed is geformuleerd, zal de ontwerper gedwongen zijn terug te vallen op zijn eigen subjectiviteit. Dit hoeft geen slecht ontwerp op te leveren, integendeel, juist de specifieke interpretatie maakt het ontwerp uniek en vormt de kern van de ontwerp-kwaliteiten van de ontwerper. Het gevolg is wel dat het ontwerp sterk gekleurd zal zijn door de persoonlijke voorkeuren van de ontwerper. Het kan vervolgens lastig zijn om zo'n ontwerp nog te veranderen of ervan af te komen wanneer de betrokken belangen en de probleemperceptie veranderen.

'Ontwerpers brengen nieuwe mogelijke toekomsten in beeld, in 2D en 3D, en als factor tijd wordt meegenomen in 4D. Hun voorstellingsvermogen maakt het mogelijk met diverse groepen te communiceren: is dit wat jullie bedoelen? De visuele herkenbaarheid en de vergelijkbaarheid met reële situaties zijn voor de meeste mensen een onmisbaar hulpmiddel. Daar zit ook de zwakke kant: een tekening of maquette krijgt al snel waarheidsproporties toegedicht, en als je niet oppast gaat de tekening/maquette een eigen leven leiden. Details worden uitvergroot terwijl de essentie onderbelicht blijft of zelfs uit het zicht verdwijnt' (Vos 2005: 18). Het hoofd van Studio Bouwfonds MAB brengt hier precies het

probleem onder woorden van een vroege visualisatie van de oplossingsrichting via een concreet ontwerp in tekening en maquette.

Een vroege visualisatie van een specifieke opwerpoplossing kan dus bij belanghebbenden en in de publieke opinie leiden tot een bias voor deze startoplossing (Edelenbos, Monnikhof en Van de Riet 2000), terwijl de lange realisatieduur en de grote hoeveelheid en verscheidenheid van belangen en benodigde middelen ervoor zorgen dat ‘de kwaliteitsambities en de empirische aannamen waarop deze berusten, alsmede de beschikbaarheid van middelen, [...] zich in de tussentijd wijzigen. Ingrepen worden dan vanuit andere beoordelingscriteria beoordeeld dan die waarop de initiatiefnemers anticipeerden’ (Verbart 2004: 58). Dit probleem is nog groter wanneer de startoplossing sterk is geënt op de persoonlijke voorkeuren van de ontwerper. Daarmee wordt deze ontwerp-opvatting vroeg in het proces als waarde meegewogen met de waarden van de belanghebbenden, en verwerft de ontwerper vroeg in het proces een positie, waarop hij mijns inziens als adviseur geen aanspraak kan maken en die het iteratieve proces, waarin het ontwerp telkens ter discussie staat, niet helpt.

Wanneer de opdracht van de initiatiefnemers aan de ontwerper tot een ontwerp leidt waarvoor de benodigde middelen binnen de groep worden gevonden, dan zijn er geen prikkels om er partijen bij te betrekken die nieuwe belangen kunnen inbrengen, belangen die voort zouden kunnen komen uit mogelijke andere invullingen van de locatie. Er zijn dan weinig iteratieslagen nodig in het (her)ontwikkelingsproces en daarmee is ook de kans op verrijking van de oplossing gering. Een dergelijke procesgang ligt bij binnenstedelijke stationslocaties niet voor de hand. Er zullen eerder meer dan minder iteratieslagen nodig zijn. Daarom wordt het ontwerp gepresenteerd aan partijen wier middelen voor de ontwikkeling nodig zijn, zoals de gemeente en de overige grondeigenaren, en deze raken vervolgens betrokken. De nieuwe partijen hebben allemaal vanuit hun eigen belangen wat op te merken over het plan. De ontwerper verwerkt deze opmerkingen in een nieuw plan. Ondertussen heeft de lokale pers lucht gekregen van het initiatief en het nieuwe plan, en de publiciteit leidt tot nieuwe deelnemers met nieuwe eisen en wensen. De ontwerper dient zijn plan wederom aan te passen.

Deze gang van zaken, waarin het ontwerp wordt gebruikt als communicatiemiddel om te achterhalen wat men nu echt wil, leidt tot een tijdrovend proces van *trial and error*, waarbij veel tussentijds ontwerpwerk in de prullenbak verdwijnt, omdat men na iedere ronde op basis van de reactie op het vorige ontwerpvoorstel de opdracht aan de ontwerper verandert (Peek 2005c). De Boer ziet stedenbouwkundige planvorming in dit licht als een proces waarin bestuurders (politici) wensen steeds beter formuleren en deskundigen (ontwerpers) steeds meer inzicht kunnen geven in de mogelijkheden (De Boer en Klaasen 2005: 9). Deze procesgang biedt wel kansen op verrijking van de oplossing, maar maakt de (her)ontwikkeling tevens tot een langdurig proces.

De ontwerpvoorstellen worden door alle partijen vanuit andere beoordelingscriteria beoordeeld dan die waarop de initiatiefnemer anticipeerde (Verbart

2004: 58). Het is via deze weg moeilijk een overzicht te krijgen van alle doelen en belangen van de partijen, omdat deze slechts in termen van kritiek op de ontwerpvoorstellen naar voren komen. Bovendien wordt het steeds moeilijker om het plan, waar de ontwerper bij gebrek aan een gedetailleerde opdracht veel van zijn persoonlijke voorkeuren in heeft gestopt, aan te passen. Riek Bakker (1998: 36) stelt daarom in haar oratie: ‘Maar al graag grijpt men (te) snel naar het potlood of laat men schetsjes maken. Daarmee kunnen goede initiatieven absoluut vermoord worden. Het motto is “bezint eer gij begint”, daar heb je later in het proces alleen maar plezier van.’

De wijze waarop men op dit moment met de koppeling tussen plan- en besluitvorming in de initiatieffase van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties omgaat, levert problemen op. Start de gebiedsontwikkeling met het plan, dan is het moeilijk een totaalbeeld van de eisen en wensen van de belanghebbenden te krijgen. Start de ontwikkeling met een inventarisatie van de eisen en wensen, dan is het risico van een onrealiseerbare stapeling van wensen groot. Een betere afstemming van plan- en besluitvorming in de initiatieffase is noodzakelijk.

8.4 Wijzen van koppelen van plan- en besluitvorming in de initiatieffase

In de initiatieffase van de ontwikkeling wordt gezocht naar het wat en het wie. De planvorming is gericht op het ontwikkelen van een programma en planopzet voor de locatie, en de besluitvorming dient te leiden tot intentieovereenkomsten, waarin partijen zich committeren aan het (her)ontwikkelingsproces en aan de oplossingsrichting vastgelegd in een stedenbouwkundig programma en/of plan. Het proces van insluiten, variëren, selecteren en uitsluiten krijgt voor het eerst vorm. Er dienen gremia in het leven te worden geroepen, waarmee een eigen arena voor het project wordt gecreëerd. Een dergelijk gremium, als een project-overleg, dient uit te groeien tot een instantie die planvorming kan initiëren en beoordelen, met andere woorden, die de rol van opdrachtgever kan vervullen. Hiertoe moet in eerste instantie een beeld aanwezig zijn over welke belangen dienen te worden ingesloten en welke ruimtelijke ingrepen dit mogelijk zouden kunnen maken, en in tweede instantie ook over de middelen die hiervoor nodig zijn.

De huidige aanpak van de start van de herontwikkeling in de praktijk, zoals in de vorige paragraaf beschreven, draagt bij aan het ontstaan van onrealiseerbare plannen en een moeizaam en grillig procesverloop. Dit probleem wordt onderkend. In wetenschap en praktijk zijn voorstellen en voorbeelden van werkwijzen te vinden die gericht zijn op een betere afstemming van plan- en besluitvorming in de initiatieffase van gebiedsontwikkelingsprocessen. Ik geef twee voorbeelden van theoretische beschouwingen over het koppelen van plan- en

besluitvorming en vervolgens drie voorbeelden van werkwijzen voor de initiatieffase uit wetenschap en praktijk. De paragraaf wordt afgesloten met een beschrijving van hoe plan- en besluitvorming in de initiatieffase zouden kunnen worden gekoppeld, gebruikmakend van de kennis van locatiesynergie.

8.4.1 Wijzen van koppelen van plan- en besluitvorming in theorie

In de Nederlandse wetenschappelijke literatuur wordt recentelijk via verschillende wegen gezocht naar manieren om plan- en besluitvorming te koppelen. Ik geef hiervan twee voorbeelden. Edelenbos, Monnikhof en Van de Riet (2000) stellen een poging voor om de kloof tussen de klassieke beleidsanalyse en de 'garbage can'-benadering van beleidsvorming te dichten met een dubbele helix. En Verbart (2004) doet voorstellen voor strategieën voor de ontwikkeling en verankering van ruimtelijke inrichtingsconcepten.

Edelenbos, Monnikhof en Van de Riet (2000: 3) zoeken naar 'een integratie' van de klassieke beleidsanalyse en de 'garbage can'-benadering van beleidsvorming, 'waardoor de processen van beeldvorming (inhoud) en wilsvorming (proces) worden vervlochten'. Zij gebruiken voor deze vervlechting de metafoer van de 'dubbele helix' uit de genetica, omdat ze streven naar een continue verbinding tussen de beide parallel lopende processen; ze verwijzen hierbij naar Kuypers (1980: 246-248), die al eerder gebruikmaakte van het onderscheid tussen wat hij noemde de 'beleidsontwikkeling' en de 'besluitvorming' om het proces van beleidsvorming te ontrafelen. De dubbele-helixbenadering wordt in de publicatie vormgegeven via reacties op kritiekpunten op de beide benaderingen van beleidsvorming. De onderdelen van de benadering zijn gericht op het streven naar inhoudelijke consensus door het stimuleren van de gezamenlijke ontwikkeling van de inhoud en het meewegen van een breed scala van belangen. De meeste concrete onderdelen zijn (ibidem: 17-23):

- Inhoudelijk onderzoek alleen gezamenlijk initiëren en beoordelen, waarbij het waarden van de resultaten het exclusieve domein van de participanten is;
- Vorderingen van inhoud en proces gedurende het proces vastleggen in een levend document dat op een transparante wijze tot stand komt en continu wordt onderbouwd;
- Alle belangen in het proces als gelijkwaardig beschouwen door bijvoorbeeld uit te gaan van het principe van 'de baathebbende betaalt';
- Voorkomen dat de kosten van *package deals* tussen de participanten op niet-participerende groepen worden afgewenteld door het bijhouden van een winstverliesrekening;
- Creëren van een breed perspectief op het probleem en de mogelijke oplossingen door een brede mobilisatie van uiteenlopende percepties en het minimaliseren van het statusverschil tussen deze percepties;
- Mandateren van het proces aan een onafhankelijk procesbegeleidingsteam;
- Zorgen dat het eindproduct van het proces een formele status heeft, bijvoorbeeld een bestemmingsplan, en dit product reeds vroeg in het proces helder omschrijven;

- Streven naar inhoudelijke consensus over het eindproduct en de achterliggende analyses.

De ambities van Edelenbos, Monnikhof en Van de Riet (2000) om tot sturing op de koppeling van inhoud en proces te komen bij beleidsvorming stemmen overeen met mijn ambities voor gebiedsontwikkeling. Zo bekeken zouden de begrippen ‘beeldvorming’ en ‘wilsvorming’ kunnen worden vervangen door respectievelijk ‘planvorming’ en ‘besluitvorming’. Zo’n koppeling zou dan kunnen leiden tot ‘zowel inhoudelijke verrijking, als draagvlak’ (ibidem: 3).

Verbart (2004) komt in zijn dissertatie tot een aantal strategieën voor kwaliteitsmanagement bij ruimtelijke-ontwikkelingsprocessen op basis van een analyse van het herontwikkelingsproces van het stationsgebied in Utrecht. Hij stelt dat kwaliteitsmanagement bestaat uit het steeds zoeken naar een balans tussen de ontwikkeling en de verankering van *ruimtelijke-inrichtingsconcepten*, en dat vergt oog voor de relatie tussen beide (Verbart 2004: 247). Inrichtingsconcepten, die hij omschrijft als ensembles ‘van een inrichtingsvoorstel, en fragmenten van achterliggende denkbeelden over kwaliteit, haalbaarheid en de ruimtelijke situatie’ (ibidem: 73), staan daarmee centraal in zijn onderzoek.

De relatie tussen plan- en besluitvorming komt bij Verbart tot uitdrukking wanneer hij ingaat op de relatie tussen de ontwikkeling en de verankering van ruimtelijke-inrichtingsconcepten. ‘De dynamiek in de ontwikkelingsgang van concepten komt mede voort uit de relaties tussen de ontwikkeling en de verankering. De wijze van verankering beïnvloedt de (verdere) ontwikkeling van een concept, en omgekeerd heeft de ontwikkeling van een concept gevolgen voor de mate waarin het concept verankerd raakt’ (ibidem: 88). Hij beschrijft vier mogelijke patronen van verankering. Ten eerste kan de toekenning van middelen een concept ‘op slot’ zetten. ‘De mate waarin middelen concepten vastleggen, hangt onder meer af van de vraag of de toekenning van middelen omkeerbaar is, de middelen vervangbaar zijn, en de middelen geormerkt zijn voor (de specifieke uitwerking van) een bepaald concept’ (ibidem: 88). Ten tweede kan de anticipatie op mogelijke vormen van verankering de ontwikkeling van het concept beïnvloeden. Dit kan zich uiten in het ontwikkelen van een bescheiden of juist ambitieus concept. Ten derde kan een concept bij gebrek aan de middelen voor realisatie worden vervangen door een haalbaarder concept. Ten slotte kan de verankering van deelconcepten worden bevorderd of belemmerd door de ontwikkeling van een overkoepelend concept. Dit kan leiden tot een geïntegreerde ontwikkeling, maar ook tot een langdurig proces, omdat overeenstemming over het overkoepelend concept een voorwaarde is geworden voor de verankering van de deelconcepten (ibidem: 89-91).

De ontwikkeling en verankering van inrichtingsconcepten kunnen volgens Verbart op de volgende wijzen bijdragen aan de ruimtelijke kwaliteit. ‘Een afzonderlijk inrichtingsconcept zorgt voor kwaliteitsverbetering indien het wordt gerealiseerd en daarna gewaardeerd door gebruikers. Van een potentiële bijdrage aan kwaliteitsverbetering is sprake indien een breed gedragen concept verankerd

raakt. Ook indien een concept niet verankerd raakt, maar wel een mobiliserende rol vervult in een ontwikkelingsproces levert het concept een potentiële bijdrage aan kwaliteitsverbetering. In de laatste plaats kan een concept bijdragen aan kwaliteitsverbetering indien het discussie oproept en beredeneerd afgewezen wordt. Van potentiële kwaliteitsverbetering is dan sprake indien actoren de huidige situatie acceptabel achten (hun denkbeelden over het stationsgebied zijn veranderd), of onder invloed van het concept alternatieven ontwikkelen die beter voldoen aan hun kwaliteitseisen of haalbaarder zijn' (ibidem: 97).

Verbart onderscheidt ideaaltypisch een drietal strategieën die actoren hanteren bij het ontwikkelen en verankeren van inrichtingsconcepten. Actoren kunnen om te beginnen inzetten op ambitieuze of juist bescheiden concepten. Tevens kunnen actoren zorg dragen voor een variëteit van concepten door bijvoorbeeld alternatieven van anderen dan de initiatiefnemers toe te laten en afgevallen varianten als terugvaloptie te koesteren. En actoren kunnen concepten ruimtelijk koppelen en ontkoppelen door te schakelen tussen ruimtelijke schaalniveaus. Zo kan samenhang tussen inrichtingsconcepten ontstaan en worden mogelijkheden geschapen voor *package deals* (ibidem: 246-255). Er is geen 'juiste' herontwikkelingsstrategie. 'Elke strategie kent zijn voor- en nadelen. Door strategieën te combineren kan men de nadelen van elke strategie zo veel mogelijk proberen te ondervangen' (ibidem: 256).

Het wenkende perspectief voor de koppeling van plan- en besluitvorming is het gelijktijdig ontstaan van inhoudelijke verrijking van de plannen en draagvlak ervoor. Dit vraagt om een iteratief proces, waarin de planvorming ruimte heeft om ontwerpen met kwaliteit te ontwikkelen en de besluitvorming ruimte heeft om in te spelen op wijzigingen in de omgeving met betrekking tot de formulering van het probleem en het draagvlak voor oplossingen.

In de praktijk wijst de benadering van Edelenbos, Munnikhof en Van de Riet (2000) naar een langdurig arrangement, waarin een breed perspectief op probleem en oplossingen kan ontstaan door de deelname van een groot aantal betrokken actoren die gezamenlijk de inhoud van de gebiedsontwikkeling ontwikkelen via het initiëren en beoordelen van plannen. Het gelijktijdig ontwikkelen van inhoud en draagvlak moet leiden tot inhoudelijke consensus over de oplossing(s)richting – in Verbarts termen de inhoudelijke samenhang – en commitment hieraan via de toekenning van middelen – in Verbarts termen de verankering van de oplossing. Dit dient te resulteren in een *scope* voor het project en een of meerdere *package deals*, waarbij moet worden voorkomen dat actoren *free-riders* worden.

Verbart (2004) introduceert het begrip inrichtingsconcept. Hij bedoelt daarmee dat een plan meer is dan een concrete oplossing voor een ruimtelijk probleem, maar ook staat voor achterliggende denkbeelden over kwaliteit, haalbaarheid en de ruimtelijke situatie. Dit betekent niet alleen dat de bijdrage van de planontwikkeling in termen van het vooruitzicht op daadwerkelijke realisatie moet worden beoordeeld, maar ook dat de planontwikkeling van grote invloed is op de vorming van bredere opvattingen omtrent het project.

De theoretische voorstellen van Edelenbos, Munnikhof en Van de Riet (2000) en Verbart (2004) leiden ertoe dat in de initiatieffase moet worden gewerkt aan het ontstaan van een langdurig arrangement, waarin een breed perspectief op probleem en oplossingen kan ontstaan door de deelname van een groot aantal betrokken actoren die gezamenlijk de inhoud van de gebiedsontwikkeling ontwikkelen en verankeren via het initiëren en beoordelen van inrichtingsconcepten, die meer zijn dan een concrete oplossing voor een ruimtelijk probleem, maar ook staan voor achterliggende denkbeelden over kwaliteit, haalbaarheid en de ruimtelijke situatie. Met een dergelijke aanpak moet het enerzijds mogelijk zijn een totaalbeeld van de eisen en wensen van de belanghebbenden te krijgen en anderzijds een onrealiseerbare opeenstapeling van wensen te vermijden.

Deze beschouwing van het koppelen van plan- en besluitvorming komt goed overeen met wat ik in paragraaf 1.6 heb beschreven als ‘verknopen’. ‘Verknopen’ is een proces waarin de initiatiefnemer en duurzame shareholders tot inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming komen vanuit een gezamenlijke oriëntatie op de synergiemogelijkheden die de locatie in relatie tot de doelen van de partijen biedt. Het resultaat van het proces van ‘verknopen’ zijn ‘inhoudelijke kristallisatiepunten en bakens’ en een ‘gemeenschappelijke interpretatiekader’ voor het vervolg van het herontwikkelingsproces. ‘Verknopen’ is daarmee het koppelen van plan- en besluitvorming met locatiesynergie.

‘Verknopen’ is echter meer dan een beschouwing. In paragraaf 1.6 heb ik ook aangegeven aan welke eisen de interactie tussen de vertegenwoordigers van de duurzame shareholders moet voldoen. Deze eisen komen overeen met de vier gebruiksfuncties die in paragraaf 7.1.2 aan het locatiesynergiemodel zijn gesteld en die zijn afgeleid van de interactie die de participatieve methode moet bevorderen. Deze gebruiksfuncties zijn *spiegel, venster, communicatiemiddel* en *marktplaats*.

De werkwijze van ‘verknopen’ kan zo worden gezien als een wijze van koppelen van plan- en besluitvorming, waarbij de interactie tussen de participanten, die bestaan uit vertegenwoordigers van duurzaam bij de stationslocatie betrokken shareholders, wordt ondersteund door een participatieve methode die werkt als spiegel, venster, communicatiemiddel en marktplaats en die uitgaat van de kennis van locatiesynergie. We kunnen andere, bestaande wijzen van koppelen van plan- en besluitvorming nu vergelijken met ‘verknopen’ door te kijken hoe wordt omgegaan met participatie, interactie en kennis.

8.4.2 Vergelijking van werkwijzen: naar een methode van ‘verknopen’

Ik geef drie recente voorbeelden uit praktijk en wetenschap van werkwijzen voor het koppelen van plan- en besluitvorming in de initiatieffase en analyseer deze op basis van hoe wordt omgegaan met kennis, participatie en interactie en hoezeer invulling wordt gegeven aan de vier gebruikseisen van participatieve methoden zoals deze in paragraaf 7.1.2 zijn geformuleerd. Zo kunnen we van deze werkwijzen leren voor de methode van ‘verknopen’. Ten eerste is er de ‘VervoersPrestatie voor de regio’ (VPR) van de Nederlandse Onderneming voor

Energie en Milieu (Novem, inmiddels opgegaan in SenterNovem) en in het bijzonder de bijdrage hieraan van de Amsterdam study centre for the Metropolitan Environment (AME). VPR is een instrumentarium dat moet helpen bij een geïntegreerde ruimtelijke en verkeerskundige planvorming, met als doel een duurzame bereikbaarheid (Bertolini, Le Clercq en De Niet 2000; Bertolini, Le Clercq en Levelt 2002; Bertolini, Le Clercq en Kapoen 2005; Ginter e.a. 2002; Meurs 2003, 2004). Ten tweede beschrijf ik de gidsprincipebenadering die Van Eijk (2003) als basis kiest voor zijn planvormend actieonderzoek naar de rol van waterbeheer bij de stedelijke vernieuwing van naoorlogse woonwijken. Ten derde ga ik in op de wijze waarop projectontwikkelaars via visie- en conceptontwikkeling een projectstart aanpakken (Peters 2005; Vos 2005; Van de Leeuw 2005; Hulsman 2006).

De 'VervoersPrestatie voor de regio' (VPR) is gericht op het ontwikkelen van een methode voor de integratie van verkeer en vervoer en ruimtelijke ordening op het schaalniveau van de stedelijke regio, met als einddoel een duurzamere mobiliteit. Novem wil hiermee 'duurzaamheid' op regionaal niveau op de kaart zetten. De AME heeft hiervoor een instrumentarium ontwikkeld, waarmee diverse adviesbureaus in een negental regio's aan de slag zijn gegaan. In deze pilot-projecten probeert men via participatieve methoden aan te sluiten op bestaande planprocessen. Vervolgens is de toepassing van de VPR-methodiek geëvalueerd (Bertolini, Le Clercq en Levelt 2002; Ginter e.a. 2002).

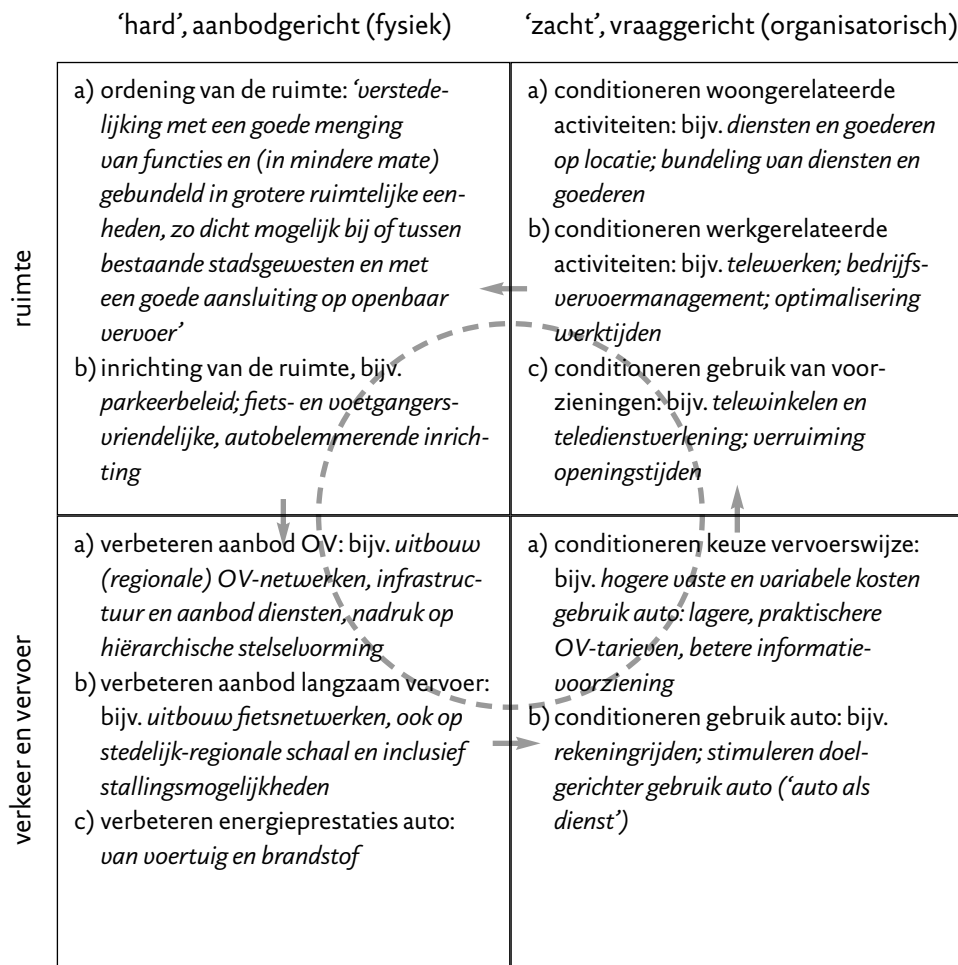
De kennis van de methode wordt ingebracht in de vorm van twee modellen. Het eerste model gaat over het proces. Het door Frank le Clercq, hoogleraar verkeers- en vervoersplanologie aan de Universiteit van Amsterdam, geconcipeerde NETPLAN-schema van figuur 8.12 geeft een op het stromenmodel van Kingdon (1995) geënt beeld van ruimtelijke beleidsontwikkeling. Het laat zien dat het



Figuur 8.12 Netwerk van acties voor ruimtelijke beleidsontwikkeling (NETPLAN-schema) (Bertolini, Le Clercq en Kapoen 2005: 118).

stromenmodel geschikt is om dergelijke processen te beschrijven. Bertolini, Le Clercq en Kapoen (2005: 208) constateren dat er een lacune is in het instrumentarium voor de koppeling van plan- en besluitvorming wanneer het gaat om de ontwikkeling van doelen naar een ontwikkelingsstrategie. Hiermee onderschrijven zij de probleemanalyse van paragraaf 8.3.

Het tweede model bevat de inhoudelijke kennis van duurzaamheidsbevorderende maatregelen, in de vorm van een geordend overzicht van maatregelen/ interventies uit de literatuur aangevuld met resultaten van een expertmeeting (Bertolini, Le Clercq en De Niet 2000: 1-2). Deze zogenaamde interventiematrix, die in figuur 8.13 te zien is, moet helpen bij zowel de koppeling van mogelijke interventies (politiek) en ruimtelijke en vervoersconcepten (planvorming) als die van projecten en maatregelen (politiek) en ruimtelijke en vervoersplannen (planvorming) (ibidem: 27). De interventiematrix schetst in essentie de werking van de mechanismen van aanbod en gebruik van verblijfs- en verplaatsingsmogelijkheden en is zo goed te vergelijken met het locatie-synergiemodel. Anders dan bij het locatiesynergiemodel zijn de cellen van het schema gevuld met maatregelen die bijdragen aan een vooropgesteld doel: een duurzamere mobiliteit.



Figuur 8.13 Interventiematrix gericht op energiereductie in verkeer en vervoer op regionale schaal (Bertolini, Le Clercq en Levelt 2002: 7).

Uit de evaluatie van de methode blijkt dat de beide modellen te gecompliceerd zijn om in deze vorm in het participatieve proces te gebruiken. Er is een vertaling nodig naar praktischere toepassingen die de participatie ondersteunen. Dit lukt alleen wanneer de processen nog in de initiatieffase zijn. Verkeert een proces in een latere fase, dan is het niet meer goed mogelijk om dit gedachtegoed in te brengen.

In de methode participeren voornamelijk ambtenaren uit de sectoren Ruimtelijke Ordening (RO) en Verkeer en Vervoer (v&v). Het blijkt dat 'RO-mensen en v&v-mensen' verschillende vocabulaires hanteren, waardoor communicatie tussen deze vakgebieden wordt belemmerd (Ginter e.a. 2002: 15, 61). In geen van de VPR-pilots heeft structurele interactie met bestuurders plaatsgevonden.

Het succes van de VPR is uiteindelijk vooral gelegen in de interactie die de methode uitlokt. Terwijl de initiator Novem vooral inzet op de inhoudelijke oriëntatie op duurzaamheid, zijn de betrokken publieke actoren vooral enthousiast over de methoden van integraal ontwerpen via welke de ambtenaren uit de disciplinegebonden sectoren van RO en v&v met elkaar in gesprek komen. En 'alle adviseurs zijn ervan overtuigd dat het integraal ontwerpen van verkeer en vervoer en ruimtelijke ontwikkeling leidt tot scenario's die beter scoren op duurzame mobiliteit' (ibidem: 37).

In het tweede voorbeeld van de koppeling van plan- en besluitvorming, het promotieonderzoek van Van Eijk (2003), wordt net als bij de VPR een inhoudelijke oriëntatie op duurzaamheid (ecologie) geïntroduceerd, en wel bij de aanpak van woonwijken uit de jaren zestig. De auteur grijpt hiervoor het waterbeheer aan. Hij baseert zijn participatieve strategie op de gidsprincipebenadering. Op basis van een vergelijking met de streefbeeldbenadering, waarin de inhoud drager van het planproces is, en met de open planbenadering, waarin het proces de drager van de inhoud is, acht hij deze het meest geschikt voor het koppelen tussen plan (inhoud) en besluit (proces). Bij de gidsprincipebenadering zijn 'inhoud én organisatie (procedure) de dragers van het proces' (ibidem: 118). Inhoudelijke kennis wordt in de methode geïntroduceerd via het gidsprincipe, dat 'de participanten gedurende de planvorming [gidst] in de richting van oplossingen en maatregelen die passen bij de praktijksituatie'. Voorbeelden van gidsprincipes zijn 'schoonhouden en vasthouden van water' en 'water van schoon naar minder schoon laten stromen' (ibidem: 286). De gidsprincipes worden verder uitgewerkt via gidsmodellen, die abstracties zijn van ruimtelijke oplossingen voor het waterbeheer in de wijk.

De gidsprincipebenadering wordt gekoppeld aan een hoge participatiegraad: naast publieke en private actoren worden ook bewoners benaderd om aan het planproces deel te nemen. De belangrijke keuze voor het te volgen gidsprincipe wordt echter *en petit comité* door de regievoerders gemaakt (ibidem: 242-243, 286). Blijkbaar is het niet goed mogelijk om dergelijke ingrijpende inhoudelijke keuzes te maken in een grote groep waarin ook leken deelnemen. De participatieve strategie kenmerkt zich, ondanks de hoge participatiegraad, door een sterke inhoudelijke en zelfs technische oriëntatie.

De interactie tussen de participanten wordt ondersteund door de Water Integratie Methode (ibidem: 297), die een concretisering is van de werkprocedures van de participatieve strategie. De methode bestaat uit drie workshops, die achtereenvolgens gaan over ambities, percepties en begrip/consensus ten aanzien van de ecologische modernisering van het waterbeheer. Van Eijk besteedt hierbij bijzondere aandacht aan de participatie van kinderen (ibidem: 301-308).

Het derde voorbeeld van het koppelen van plan- en besluitvorming is te vinden in de conceptontwikkelingsaanpak van de projectontwikkelaar. Bij de transformatie van binnenstedelijke locaties zijn ‘processen nodig, waarin niet zozeer de macht van partijen op zich als wel de kracht die partijen in de samenwerking laten zien, met inachtneming van hun verschillende belangen, een rol spelen. In die processen is conceptontwikkeling van groot belang.’ Conceptontwikkeling vormt volgens Anna Vos, hoofd Studio Bouwfonds MAB, ‘het pad waar verschillende partijen elkaar tegenkomen en waarlangs zij besluiten gezamenlijk verder te gaan. [...] Een concept kan binden, bruggen slaan tussen partijen: dát willen we gezamenlijk tot stand brengen. Een concept geeft essenties weer, maar laat nog interpretatiemogelijkheden open, zodat andere partijen een project nog tot het hunne kunnen maken, zodat er een gezamenlijk project ontstaat. In die vervolgfases is het concept het gemeenschappelijke referentiekader, op basis waarvan doelgericht en goed opdrachtgeverschap kan worden gefundeerd’ (Vos 2005: 16, 19). De crux is de koppeling van robuustheid en flexibiliteit.

De breedte van de context, die onder andere tot uiting komt in het grote aantal belanghebbenden, betekent dat ‘conceptontwikkeling in de ruimtelijke sector alle mogelijke middelen uit de kast moet halen om de mogelijke toekomstwaarde van een project vanuit en voor verschillende perspectieven voorstelbaar te maken: Wie gaan het gebruiken? Hoe ziet het eruit? Hoe past het in de stad(spolitiek)? Hoeveel gaat het kosten en hoeveel gaat het opbrengen?’ (ibidem: 16). Er wordt bij conceptontwikkeling gebruikgemaakt van een grote hoeveelheid vakinhoudelijke kennis, maar deze is wel altijd direct gerelateerd aan de specifieke locatie onder handen. ‘Voor een concept is de uniciteit van een locatie cruciaal. De (bestaande/te maken/te transformeren) context vormt een belangrijke identiteitsdrager van een concept’ (ibidem: 17). Door de fixatie op de locatie wordt nauwelijks inhoudelijke kennis ingebracht die niet gebonden is aan de locatie, zoals die van duurzaamheid in de VPR en de gidsprincipebenadering. Een uitzonderlijke positie neemt TCN Property Projects in. Directeur Rudy Stroink (2005: 58) start niet vanuit een bepaalde locatie, maar bij het product dat inspeelt op bepaalde behoeften uit de markt: ‘Concepten zijn een toepassing van deze generieke producten op een specifieke locatie’ (Van Elst 2005: 13).

Een concept is het ‘concreet vehikel’ om ‘vertrouwen mee te kweken, en enthousiasme bovendien’. Dat is volgens stedenbouwkundige Riek Bakker, directeur van BVR, ‘de functie van de visie die aan een project ten grondslag ligt, een aansprekende visie die je als het ware “meeneemt” naar het overleg, die mensen inspireert en maakt dat de verschillende partijen zin krijgen om

met elkaar aan zo'n proces te beginnen. En vervolgens betrokken blijven, ook bij de onvermijdelijke aanpassingen en tegenslagen tijdens de rit' (Peters 2005: 48). De kern van het concept ligt in de inhoudelijke oplossingsrichting, die wel zo veel mogelijk moet appelleren aan de belangen van andere partijen dan de ontwikkelaar, maar pas later aan deze partijen wordt 'verkocht'. In het conceptontwikkelingsproces nemen zo goed als geen belanghebbenden deel, zodat het blijft bij een eenzijdige inschatting van de belangen en middelen van mogelijke betrokkenen door de ontwikkelaar.

De interactie in het conceptontwikkelingsproces is voornamelijk gericht op de integratie van veel verschillende disciplines. Het is vooral een interne activiteit, waarbij geen specifieke aandacht is voor deelname van betrokkenen van buiten het bedrijf. Sterker nog, het concept is de uitnodiging aan de partijen om aan het proces naar realisatie ervan deel te nemen. Dit is te verklaren uit het feit dat het ontwikkelen van vastgoedconcepten voor veel ontwikkelaars een kernactiviteit is, waarmee zij een groot deel van hun toegevoegde waarde aan het vastgoedontwikkelingsproces realiseren.

In alle drie de voorbeelden worden plan- en besluitvorming op een eigen wijze gekoppeld, die kan worden gekarakteriseerd door de omgang met inhoudelijke of wetenschappelijke kennis, de participatie van belanghebbenden en de wijze waarop de interactie tussen de participanten wordt gefaciliteerd.

Met betrekking tot kennis valt het volgende op. De VPR is in het bijzonder gedreven vanuit kennis. Deze is neergelegd in twee modellen, één voor het proces en één voor de inhoud. Uit de evaluatie van de methode blijkt dat de beide modellen te gecompliceerd zijn om in deze vorm in het participatieve proces te gebruiken. Dit is een belangrijke les voor de toepassing van het locatiesynergie-model, dat generieke – tenminste voor het toepassingsgebied van binnenstedelijke stationslocaties in Nederland – kennis bevat van locatiesynergie en dat nog abstracter is. Het model moet worden vertaald naar praktische toepassingen die de participatie ondersteunen. In paragraaf 2.3.1 is hier reeds naar verwezen als de 'redesign' van de methode. De vertaalslag is in de VPR-methode nodig, omdat de modellen generieke kennis bevatten, net als het locatiesynergiemodel. Hierin verschilt het van het gidsprincipe, dat voor iedere specifieke opgave opnieuw wordt gekozen en dat sterk gebaseerd is op technische kennis die door specialisten moet worden ingebracht. Bij conceptontwikkeling wordt nauwelijks gebruikgemaakt van generieke kennis in de vorm van modellen of principes, maar is de kennisbehoefte nagenoeg geheel afhankelijk van de locatie en de context ervan, zoals marktonderzoek en onderzoek naar gebruikerswensen. Tevens wordt veel van de in te brengen kennis niet geëxpliciteerd; het gaat vooral om de impliciete kennis en ervaring van de betrokken disciplinegebonden experts. De bijzondere contextgerichtheid van conceptontwikkeling in vergelijking met de beide andere methoden kan wellicht worden verklaard uit het geringe ruimtelijke schaalniveau van de opgave: gebouw(complex) versus regio voor de VPR en wijk versus regio voor het gidsprincipe.

Behalve op de introductie van inhoudelijke kennis over duurzaamheid zijn de

VPR en de gidsprincipebenadering ook gericht op het bereiken van een duurzame regio en wijk. Hierin komen deze methoden overeen met ‘verknopen’, waarbij locatiesynergie naast kennis ook een doel is. ‘Verknopen’ verschilt echter hierin van de beide methoden dat de invulling van wat locatiesynergie is volledig afhankelijk is van de doelen van de betrokken partijen. Dit geldt in mindere mate voor duurzaamheid, omdat dit doel ook onafhankelijk van de actoren kan bestaan. Het gaat er in beide methoden met name om de duurzaamheidsdoelen te integreren in de doelen van de betrokken actoren en de ontwerp-oplossingen die aan duurzaamheid bijdragen, te integreren in de oplossingen die aan de overige doelen bijdragen. De methoden zijn daarmee gericht op de acceptatie van de duurzaamheidsdoelstelling en de uitwerking ervan in een concrete oplossing. De methoden hebben een ‘advocative role’, waarvan ‘practitioners should be aware [...] and also make it very clear to clients and stakeholders what their position is’ (Kørnøv en Thissen 2000: 198, verwijzend naar Thissen 1997). Bij locatiesynergie gaat het om de integratie van de doelen van de betrokken actoren en het benutten van de potentie van de locatie. Dit maakt een neutralere positie van de methode mogelijk en zou er ook toe kunnen leiden dat nieuwe doelen, en daarmee actoren, er actief bij worden betrokken.

Aangaande de participatie kunnen we verder de volgende conclusies trekken. De VPR is gericht op participatie van publieke actoren in de regio. Men haakt aan bij bestaande processen. Hoewel ook is geprobeerd om bestuurders te laten participeren, beperkt de participatie zich in de uitgevoerde pilots tot ambtenaren van verschillende beleidssectoren. Bij het gidsprincipe wordt ingezet op een hoge participatiegraad. Naast professionals en bestuurders wordt ook het publiek uitgedaagd mee te denken over de omgang met water in de wijk. De belangrijke keuze voor het te volgen gidsprincipe en de uitwerking ervan in gidsmodellen wordt echter door de regievoerders van het planproces gemaakt. Met deze keuze is de oplossing echter niet vastgelegd, zodat ruimte overblijft voor dialoog en nieuwe inzichten. Bij conceptontwikkeling is geen sprake van participatie van belanghebbenden. De ontwikkelaar maakt natuurlijk wel een verkenning van doelen en middelen van mogelijk duurzaam betrokken belanghebbenden en nodigt mogelijke duurzaam betrokken shareholders uit tot participatie.

Over de wijze waarop de methoden interactie tussen de participanten ondersteunen, is het volgende te zeggen. In alle drie de methoden wordt door de participanten ontworpen. Bij de VPR komt de koppeling tussen plan- en besluitvorming tot stand door integraal ontwerpen, waarbij tegelijkertijd vervoersnetwerken en ruimtelijke invullingen worden ontwikkeld. Ontwerpen biedt de mogelijkheid om belangen bijeen te brengen, conflicten op te sporen, inhoudelijke doelstellingen – zoals duurzaamheid – mee te nemen en een dialoog tussen disciplines te entameren. De vormgeving van het ontwerpproces is in de pilots van de VPR door de adviesbureaus naar eigen inzichten ingevuld. In de gidsprincipebenadering zijn hiervoor werkprocedures geformuleerd, die bestaan uit activiteiten die afhankelijk van het stadium van de planvorming en de context van de opgave kunnen worden uitgevoerd (Van Eijk 2003: 283). Evenals de VPR en de gidsprincipebenadering is conceptontwikkeling gericht

op het multidisciplinair ontwerpen van een inhoudelijk startpunt voor zowel de plan- als de besluitvorming van het verdere ontwikkelingsproces. Er is echter bij conceptontwikkeling weinig vastgelegd over de werkwijze. De indruk is dat de ontwikkeling min of meer de door ING Real Estate Development beschreven stappen volgt, van een ambitie in woorden naar een programma van eisen voor de architect, dat in woorden, cijfers en beelden de objecteigenschappen weergeeft, waartussen vooral wordt getekend en gerekend (Sentel 2005: 21-22). Sommige ontwikkelaars gaan verder in het vormgeven van het concept dan andere.

Nadat we de methoden van koppeling van plan- en besluitvorming hebben vergeleken op het punt van hoe wordt omgegaan met kennis, participatie en interactie, kunnen we tot slot kijken naar de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de vier gebruikseisen van *spiegel*, *venster*, *communicatiemiddel* en *marktplaats*. Aan deze eisen, die in paragraaf 7.1.2. zijn toegelicht, moet de participatieve methode voor het koppelen van plan- en besluitvorming voldoen.

De VPR is gericht op het introduceren van duurzaamheid in planvorming voor ruimtelijke ordening en verkeer en vervoer op een regionaal schaalniveau. Het gaat zowel om het accepteren van duurzaamheid als doel als om het integreren van duurzame oplossingsmogelijkheden of maatregelen. De participanten kunnen hun doelen en oplossingen spiegelen aan de interventiematrix en hun procesorganisatie aan het NETPLAN-schema. Uit de uitwerking in pilots blijkt dat, bij gebrek aan structurele participatie van bestuurders, de nadruk komt te liggen op de interactie tussen ambtenaren uit de twee beleidssectoren, die leidt tot een betere *communicatie*. De interactie bestaat met name uit het integraal ontwerpen, wat leidt tot oplossingen die beter scoren op duurzaamheid. Blijkbaar heeft de methode een *venster* geboden van waaruit nieuwe oplossingen konden worden bedacht. Het wordt niet duidelijk of de methode ook heeft gewerkt als *marktplaats*, waarop bijvoorbeeld waarden zijn uitgeruild. Hiervoor lijkt de participatie van bestuurders nodig.

De gidsprincipebenadering heeft evenals de VPR tot doel duurzaamheid te introduceren, maar doet dit niet door generieke kennis in te brengen. In een vroeg stadium wordt door middel van het gidsprincipe de oplossingsrichting vastgesteld. Het vervolg van het proces lijkt er daarna vooral om te gaan deze oplossing geaccepteerd te krijgen. Tijdens dit proces van acceptatie wordt het principe verder uitgewerkt. Hierbij wordt een scala aan participatieve technieken in de vorm van workshops ingezet, waarmee de gebruiksfuncties van *venster*, *communicatiemiddel* en *marktplaats* zijn ingevuld. De functie van *spiegel* blijft door de vroege keuze voor een bepaald gidsprincipe onderbelicht. De vraag *of* het duurzaam moet, wordt snel vervangen door de vraag *hoe* het duurzaam moet.

Conceptontwikkeling bij projectontwikkeling is geen participatieve methode en kan dus niet op de gebruikseisen worden getoetst. Het resultaat, het concept, is echter wel bedoeld om te fungeren binnen een participatieve context. Met het concept in de hand moet de ontwikkelaar andere partijen er immers van overtuigen middelen aan de ontwikkeling toe te kennen. Vastgoedconcepten dienen

te enthousiasmeren door de mogelijkheden van de locatie te laten zien en partijen uit te dagen hierover in gesprek te gaan. Concepten beantwoorden daarmee aan de gebruikseisen van *venster* en *communicatiemiddel*. Het zijn bij uitstek 'inhoudelijke kristallisatiepunten en bakens' en een 'gemeenschappelijke interpretatiekader' voor het vervolg van het herontwikkelingsproces. Het resultaat van 'verknopen' werd in paragraaf 1.6 met deze zelfde termen aangeduid.

Bij 'verknopen' gaat het om het koppelen van plan- en besluitvorming met locatiesynergie. Locatiesynergie moet worden geïntroduceerd als doel en als oplossingsrichting in de initiatieffase van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. In tegenstelling tot duurzaamheid is locatiesynergie geen extern doel dat aan de doelen van de betrokken partijen kan worden toegevoegd. Locatiesynergie is een intern doel, dat voor de uitwerking afhankelijk is van de doelen van de partijen. Het bestaat bij de gratie van deze doelen.

'Verknopen' vergt de introductie van generieke kennis van locatiesynergie. We kunnen niet als bij de gidsprincipebenadering de kennis in de vorm van een oplossingsrichting introduceren. Uit de VPR kunnen we leren dat generieke kennis kan worden ingebracht door middel van modellen. Dit draagt bij aan de *spiegelfunctie* van de methode, mits deze modellen worden geoperationaliseerd. 'Verknopen' vraagt verder om de participatie van actoren, die naast verschillende inhoudelijke expertises ook verschillende doelen vertegenwoordigen. Het gaat om belanghebbenden die vanuit hun belang ook een bijdrage kunnen en willen leveren aan de realisatie van de herontwikkeling. De participatie zal zich niet zoals bij de VPR-pilots beperken tot ambtenaren; ook bestuurders en private actoren moeten meedoen. De participatie bij de gidsprincipebenadering gaat te ver; (kinderen van) bewoners kunnen geen wezenlijke bijdrage leveren aan de realisatie van de herontwikkeling van een stationslocatie. In alle drie de methoden wordt de werkwijze van ontwerpen gehanteerd. In de VPR heeft integraal ontwerpen geleid tot een betere *communicatie* en het *venster* geboden op duurzamere oplossingen. In conceptontwikkeling leidt het ontwerpen tot de integratie van vakgebieden en het benutten van de potentie van de locatie. Bij 'verknopen' zullen de participanten moeten ontwerpen met hun doelen om tot locatiesynergie te komen.

'Verknopen' kan op deze manier resulteren in een 'brede' formulering van de ontwerpoperdacht voor het vervolg van de planvorming. 'Breed' in de zin dat de opdracht het beoogde eindresultaat in zijn volheid aangeeft zonder volledig te zijn. Dit is dus niet 'het verhaal dat de architect aan de opdrachtgever vertelt bij de presentatie van zijn schetsen', maar juist hetgeen de opdrachtgever hem aanreikt en waaraan de architect 'gestalte dient te geven'. 'Dit betekent dat een opdrachtgever op voorhand moet nadenken over de inhoud van zijn opdracht om zich niet afhankelijk te maken van hetgeen er uit de creatieve koker van de architect komt' (Van de Leeuw 2005: 30). Eigenlijk gaat het om goed opdrachtgeverschap, want 'iedere architect is zo goed als zijn of haar opdrachtgever en de duidelijkheid van de briefing die hij of zij heeft ontvangen' (ibidem: 31).

Het creëren van een dergelijk 'brede' opdracht is lastig wanneer er meerdere

partijen bij zijn betrokken. De huidige Rijksbouwmeester Mels Crowwel, architect van de nieuwe stations van Rotterdam, Den Haag en Utrecht, constateert dat ‘vooral bij grotere integrale gebiedsprojecten’ lang niet altijd duidelijk is wie de opdrachtgever precies is: ‘allerlei publieke, semi-publieke en private partijen staan in een complexe verhouding aan één roer te draaien. [...] “Daardoor verloopt overleg moeizaam. De partijen zitten lang om tafel. Het is beter als ze vóór het project van start gaat, goed overleg hebben en dan bepalen wat ze eigenlijk willen. Nu komt het tijdens de rit allemaal ter sprake. Die beginstap kan meestal veel secuurder. Vaak ontbreekt het aan een precieze omschrijving van het project en het traject. Dat wordt gelukkig verbeterd met een gedelegeerd opdrachtgever per project, die de inbreng van alle opdrachtgevende partijen bundelt en die zich inhoudelijk bij het project betrokken voelt. Voor het verdere verloop van het proces is dat essentieel”’ (Bouwmeester 2006: 23). Dit betekent dat we ‘breed’ ook moeten interpreteren als ‘breed gedragen’. Via participatie van de duurzame shareholders ontstaat niet alleen een holistisch beeld van het beoogde resultaat, maar dit beeld wordt ook gedeeld door de betrokken partijen; bovendien committeren zij zich aan de projectomschrijving.

De opdracht die in het volgende hoofdstuk verder wordt uitgewerkt, is vorm te geven aan een ‘brede’, dat wil zeggen holistische én gedeelde, projectomschrijving, waarmee plan- en besluitvorming gezamenlijk worden gestart en die kansen biedt op de realisatie van locatiesynergie. Dit ‘verknopen’ vraagt om de inbreng van generieke inhoudelijke kennis van locatiesynergie en participatie van betrokken duurzame stakeholders en bestaat uit een werkwijze, waarin participanten al ontwerpend met hun doelen de potenties van de locatie verkennen. Deze methode is gebaseerd op een praktische toepassing van het locatiesynergiemodel.

8.5 Samenvatting en conclusies

Om te komen tot een toepassing van een participatieve probleemstructurende methode gebaseerd op het locatiesynergiemodel, waarmee in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces van binnenstedelijke stationslocaties kan worden voorkomen dat een onrealiseerbare stapeling van ambities en een grillig en langdurig proces ontstaan, worden in dit hoofdstuk de activiteiten in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces geanalyseerd. De onderzoeksvraag luidt: hoe moeten de activiteiten in de initiatieffase op elkaar worden afgestemd om locatiesynergie te kunnen bereiken?

Herontwikkeling wordt beschouwd als twee parallel lopende en gekoppelde processen van plan- en besluitvorming. De problemen van de stapeling van ambities en het lange en grillige procesverloop worden voor een deel veroorzaakt door de slechte afstemming van plan- en besluitvorming in de initiatieffase. De methode van ‘verknopen’ moet de kwaliteit van de koppeling verbeteren. Een vergelijking van drie methoden van koppelen leidt tot een beschrijving

van de methode van ‘verknopen’, op basis waarvan deze in het volgende hoofdstuk kan worden ontworpen.

Planvorming is de kern van het (her)ontwikkelingsproces. Ontwerpen is de kernactiviteit van planvormers als stedenbouwers en architecten. Via een proces van variëren en selecteren van ontwerp oplossingen en onderdelen daarvan proberen ontwerpers te komen tot een ruimtelijke oplossing voor het gehele probleem, die beantwoordt aan de wensen en eisen van de opdrachtgever en voldoet aan de eigen kwaliteitseisen van de ontwerper. De selectieslagen in het begin van het proces hebben grote invloed op de te realiseren ruimtelijke oplossing. In de initiatieffase is het makkelijk om veel varianten te ontwerpen, omdat nog niet duidelijk is wat de gronden zijn op basis waarvan de selectie moet worden gemaakt. Dit kan leiden tot een sterk iteratief proces met veelvuldig wisselen tussen variëren en selecteren, waarbij de selectiecriteria via de spiegeling van eisen en wensen aan programmavarianten helder worden, of juist tot langdurig ongestructureerd variëren zonder dat de criteria evolueren.

Besluitvorming omvat het formuleren van de plandoelen en het beschikbaar krijgen van de middelen – investeringen en toestemming –, waarbij perioden van uit- en insluiten van belangen elkaar afwisselen. Opdrachten voor de planvorming komen voort uit de besluitvorming. Betrokken partijen gaan overeenkomsten aan waarin wordt vastgelegd wat de eisen en wensen zijn waaraan het plan dient te voldoen en hoe de partijen de hun ter beschikking staande middelen – investeringen en toestemming – aan het project zullen toekennen. Besluitvormers, zoals wethouders, directeuren stadsontwikkeling, projectontwikkelaars en grondeigenaren, moeten via het sluiten van overeenkomsten een klimaat creëren waarin de planvorming kan plaatshebben. In de initiatieffase is nog niet duidelijk welke belangen worden ingesloten. De set van in te sluiten belangen en toe te kennen middelen verandert, omdat nog niet bekend is welke partijen betrokken zullen raken bij de gebiedsontwikkeling. Ook de belangen en middelen van partijen kunnen veranderen. Dit draagt bij aan de grilligheid van het verloop van de besluitvorming.

Plan- en besluitvorming zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De koppeling van plan- en besluitvorming is derhalve te typeren als enerzijds een selectie van oplossingsmogelijkheden gekoppeld aan een commitment hierover en anderzijds een opdracht tot variatie van oplossingsmogelijkheden gekoppeld aan draagvlak hiervoor. Via de koppeling van plan- en besluitvorming wordt uiteindelijk de *scope* van de (her)ontwikkeling vastgesteld. Op basis hiervan is gebiedsontwikkeling te beschouwen als een iteratief proces van het uit- en insluiten van belangen (= besluitvorming) en het variëren en selecteren van oplossingsmogelijkheden (= planvorming), alsmede de koppelingen van deze deelprocessen, waarbij alle activiteiten tegelijkertijd plaats kunnen hebben.

Hoewel plan- en besluitvorming onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden, levert het koppelen van beide processen in de praktijk problemen op. Deze hebben te maken met wederkerigheid van de relatie en het totaal andere proces-

verloop. Besluitvorming verloopt niet volgens de fasen van het ontwerpproces en kent geen opbouw van grof naar gedetailleerd. Wat voor de ene partij een detail is, is voor de andere van het grootste belang. Er is geen consensus over de waardehiërarchie en de samenstelling van de betrokkenen wisselt geregeld, afhankelijk van de inhoud van het plan. Dit betekent dat de planvorming niet altijd volgt op de besluitvorming; ze kan ook leidend zijn. De inventiviteit van het plan bepaalt uiteindelijk het maximum aan doelen waaraan het in relatie tot de beschikbare middelen kan voldoen: dit is wat we veelal met kwaliteit bedoelen.

De gebrekkige afstemming van plan- en besluitvorming leidt in de praktijk tot een moeizaam proces, dat met horten en stoten verloopt en snel kan leiden tot de stapeling van ambities tot onrealiseerbare hoogten. Het gebrek aan afstemming treedt al bij het begin van de gebiedsontwikkeling op. Het dilemma van Collingridge leidt ertoe dat men bij de start van gebiedsontwikkelingen veelvuldig inzet óf op besluitvorming óf op planvorming. Dit betekent dat de kwaliteit van de koppeling van beide afhankelijk is van hoe men omgaat met belangen in de planvorming óf met mogelijkheden in de besluitvorming.

Gaat de ontwikkeling van start met de inventarisatie van de eisen en wensen, dan bestaat er een groot risico op een onrealiseerbare opeenstapeling van wensen. Gaat de gebiedsontwikkeling van start met het plan, dan is het moeilijk om een totaalbeeld van de eisen en wensen van de belanghebbenden te krijgen. Bovendien hebben tekeningen en maquettes voor niet-ontwerpers iets definitiefs, en dat kan remmend werken op het iteratieve proces van plan- en besluitvorming. Beginnen met de planvorming kan leiden óf tot een snel proces met weinig kans op verrijking van de oplossing óf tot een langdurig proces waarbij veel ontwerpcapaciteit wordt verspild. Een betere afstemming van plan- en besluitvorming in de initiatieffase is noodzakelijk.

Deze betere afstemming zien we in de methode van ‘verknopen’. Dit is een wijze van koppelen van plan- en besluitvorming, waarbij de interactie tussen de participanten – vertegenwoordigers van duurzaam bij de stationslocatie betrokken shareholders – wordt ondersteund door een participatieve methode die werkt als *spiegel*, *venster*, *communicatiemiddel* en *marktplaats* en uitgaat van de kennis van locatiesynergie.

Op basis van een vergelijking van een drietal methoden van koppelen van plan- en besluitvorming is de volgende beschrijving van ‘verknopen’ tot stand gekomen. Bij ‘verknopen’ gaat het om het koppelen van plan- en besluitvorming met locatiesynergie. Locatiesynergie moet worden geïntroduceerd als doel en als oplossingsrichting in de initiatieffase van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Locatiesynergie is een intern doel dat voor uitwerking afhankelijk is van de set van doelen van de partijen. Het bestaat bij de gratie van deze doelen. ‘Verknopen’ vergt de introductie van generieke kennis van locatiesynergie. Deze kennis kan worden ingebracht door middel van het locatiesynergiemodel. Dit draagt bij aan de spiegel functie van de methode, mits deze modellen worden geoperationaliseerd. ‘Verknopen’ vraagt verder om de participatie

van actoren, die niet alleen verschillende inhoudelijke expertise, maar ook verschillende doelen vertegenwoordigen. Het gaat om belanghebbenden die vanuit hun belang ook een bijdrage kunnen en willen leveren aan de realisatie van de herontwikkeling. Bij 'verknopen' zullen de participanten moeten ontwerpen met hun doelen om tot locatiesynergie te komen. Ontwerpen leidt tot een betere communicatie en biedt een venster op nieuwe oplossingen, die de potentie van de locatie benutten.

'Verknopen' kan op deze manier resulteren in een 'brede', dat wil zeggen holistische én gedeelde, formulering van de ontwerpopdracht waarmee plannen besluitvorming gezamenlijk zijn gestart en die kansen biedt op de realisatie van locatiesynergie.





9 De methode van ‘verknopen’

Om locatiesynergie te bereiken en een stapeling van ambities en een lang en grillig verloop van het ontwikkelingsproces te voorkomen, is in het vorige hoofdstuk in theorie de methode van ‘verknopen’ geformuleerd. In dit hoofdstuk wordt deze participatieve methode uitgewerkt tot een praktische toepassing en getoetst. De methode is gebaseerd op het locatiesynergiemodel en op de notie dat plan- en besluitvorming gezamenlijk van start moeten gaan. De onderzoeksvraag van dit hoofdstuk luidt: hoe kan een participatieve probleemstrukturerende methode leiden tot ‘verknopen’ in de praktijk?

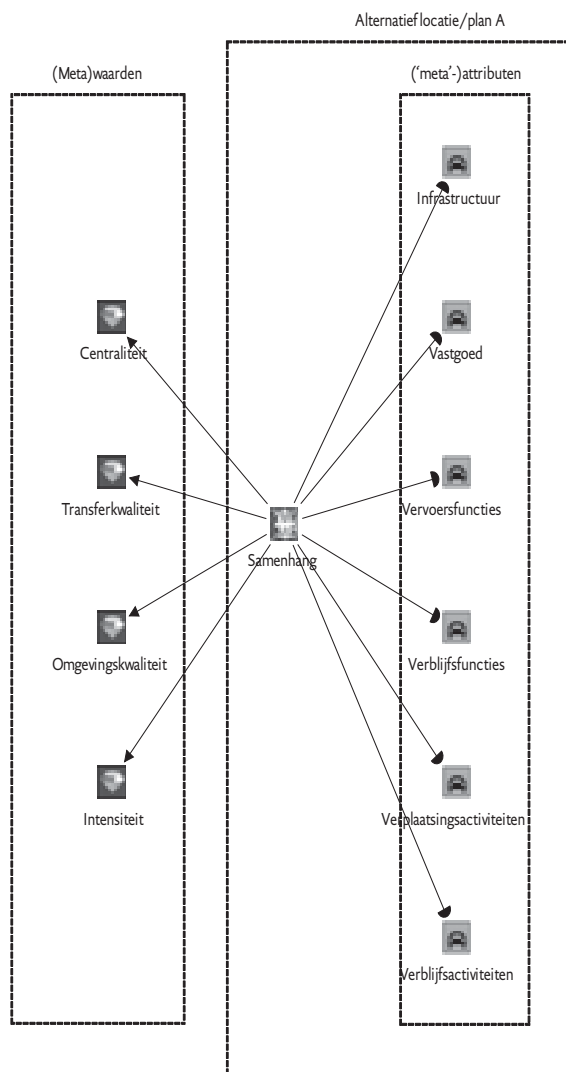
Met het ontwerpen van deze methode verschuift het toepassingsgebied van de verzameling van de binnenstedelijke stationslocaties van de grotere steden in Nederland naar één specifieke locatie. Dit betekent dat de locatieongebonden expliciete inhoudelijke kennis van het locatiesynergiemodel moet worden gecombineerd met specifieke, locatiegebonden kennis. De methode moet inzicht geven in de onderlinge positie van participanten (spiegel), zicht bieden op nieuwe invullingen van een concrete locatie (venster), ruimte bieden voor een gedeelde perceptie van de toekomstmogelijkheden (communicatiemiddel) en leiden tot uitruil van waarden en middelen (marktplaats).

Het hoofdstuk bestaat uit vier paragrafen. In de eerste paragraaf wordt de achtergrond van de benadering toegelicht, die leidt tot een combinatie van participatief modelleren en participatief ontwerpen. De tweede paragraaf geeft een beschrijving van de toetsing van de methode in de initiatieffase van de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld, dat deel uitmaakt van het Utrechtse stationsgebied. In de derde paragraaf wordt de methode geëvalueerd, zowel vanuit onderzoeksmethodisch standpunt als door de participanten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf samenvatting en conclusies.

9.1 Methode

Nu het gaat om het ondersteunen van de initiatieffase van de herontwikkeling van een specifieke binnenstedelijke stationslocatie, moeten we komen tot een praktische uitwerking van de methode van ‘verknopen’. Het meta-ontwerpaspect, dat is besproken in paragraaf 6.3.3, neemt hierbij een centrale positie in. Het volstaat niet meer om kenmerken van deze locaties, in het locatiesynergiemodel aangegeven als attributen, te relateren aan de belangen, in het model waarden, van de duurzaam betrokken partijen. In een specifiek geval gaat het erom een specifieke oplossing te vinden, die bestaat uit een bepaalde constellatie van attributen. Deze oplossingen noemen we alternatieven. Alternatieven onderscheiden zich niet alleen in de keuze van attributen, maar vooral ook in

de onderlinge samenhang van de attributen. Dit wordt in het locatiesynergie-model aangeduid met het meta-ontwerpaspect *samenhang*. Behalve om het ‘wat’, gaat het vooral ook om het ‘waar’.



Figuur 9.1 Meta-ontwerp-aspect *samenhang* als cruciale schakel tussen metawaarden en ‘meta’-attributen van het alternatief locatie/plan A.

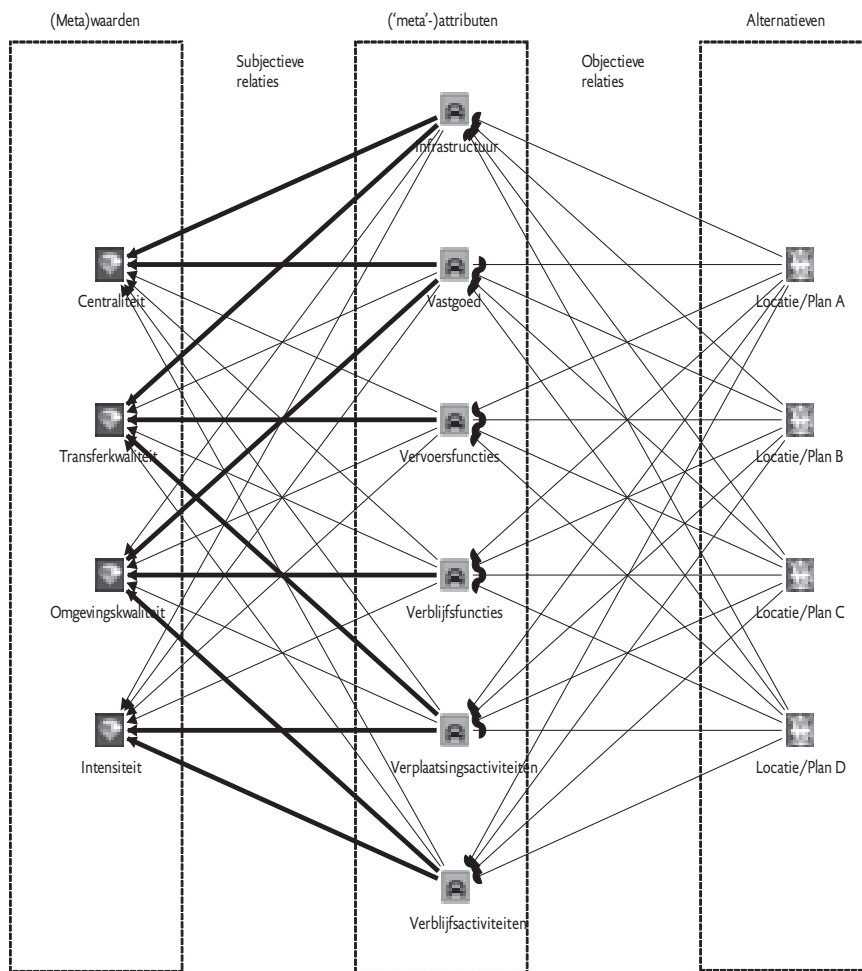
Wanneer participanten met *samenhang* aan de slag gaan, dan wordt er ontworpen. Figuur 9.1 illustreert de relatie tussen de metawaarden en ‘meta’-attributen van een specifiek alternatief locatie/plan A (vergelijk figuur 6.11). De metawaarden *centraliteit*, *transferkwaliteit*, *omgevingskwaliteit* en *intensiteit* worden niet direct door de ‘meta’-attributen beïnvloed, maar deze relaties lopen via het meta-ontwerpaspect *samenhang*. De invulling van de *samenhang* is daarmee een cruciaal kenmerk van een alternatief voor het realiseren van locatiesynergie, zoals we al wisten uit de definitie van locatiesynergie van paragraaf 3.4.5.

De toevoeging van alternatieven aan het repertoire van waarden en attributen biedt de mogelijkheid om ook probleemstructurende methoden toe te passen die niet beginnen bij de waarden, zoals bij de participatieve toetsing van het locatiesynergiemodel, maar bij mogelijke alternatieven. Veelal hebben partici-

panten reeds (voor een deel) voorstellingen van hoe de locatie eruit zou kunnen of moeten zien. In de methode moeten we daarmee rekening houden. Corner, Buchanan en Henig (2001) stellen dat de bestaande probleemstructurende methoden in te delen zijn in methoden die vertrekken vanuit de waarden – ‘value-focused thinking’ –, methoden die vertrekken vanuit de alternatieven – ‘alternative-focused thinking’ – en methoden die beide vertrekpunten hanteren, de zogenaamde ‘dynamic approach’.

9.1.1 Dynamische benadering

Corner, Buchanan en Henig (2001: 131, verwijzend naar Keeney en Raiffa 1976; Saaty 1980) stellen dat de meeste beslismodellen zijn opgebouwd uit criteria en alternatieven: ‘Criteria reflect the values of a decision-maker and are the means by which alternatives can be discriminated. Alternatives are courses of action which can be pursued and which will have outcomes measured in terms of the criteria. Henig & Buchanan (1996) and Buchanan et al. (1998) present a conceptualization of the multicriteria decision problem structure in terms of criteria and alternatives, with attributes as the bridge between them. More precisely, they state that attributes are the objectively measurable features of the alternatives. Therefore, the decision problem is structured so as to separate the subject-



Figuur 9.2 Metawaarden, 'meta'-attributen, hun onderlinge relaties en de relaties tussen 'meta'-attributen en alternatieve locaties/plannen (naar Corner, Buchanan en Henig 2001: 131).

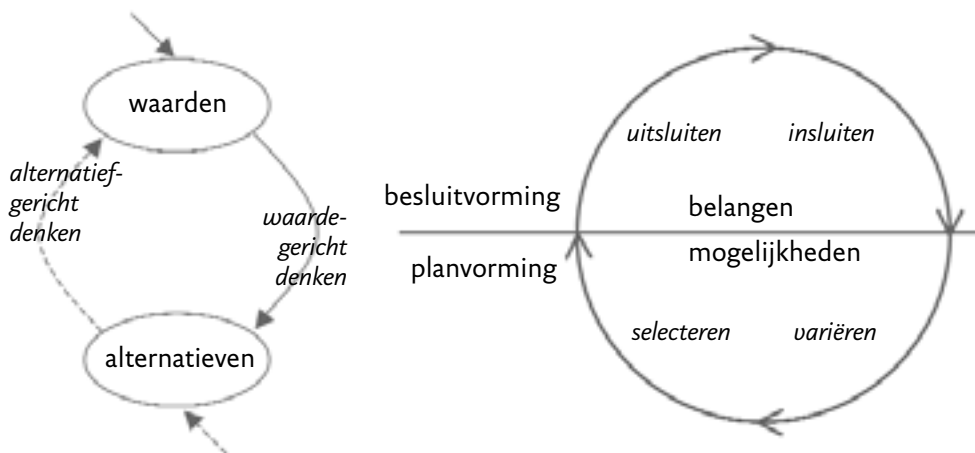
tive components (criteria, values, preferences) from the objective components (alternatives and attributes), with a view to improving the decision process.’

In figuur 9.2 is deze conceptualisatie toegepast op de metawaarden, de ‘meta’-attributen en hun onderlinge relaties in een viertal alternatieven, de locaties/plannen A, B, C en D. De figuur komt overeen met figuur 7.3, zij het dat deze is uitgebreid met de alternatieven. De relaties tussen de waarden en de attributen zijn subjectief en kunnen worden bepaald via de methode van participatief modelleren, zoals gebruikt voor de toetsing van het locatiesynergiemodel in hoofdstuk 7. De relaties tussen de alternatieven en de attributen zijn objectief te bepalen aan de hand van de invulling van het meta-ontwerpaspect *samenhang*. Deze *samenhang* is vastgelegd in het ontwerp voor de locatie en af te lezen van tekeningen en maquettes.

Wanneer we de herontwikkeling van een binnenstedelijke stationslocatie beschouwen als een beslisproces, dan zijn er voor de probleemstructurering twee aanpakken denkbaar. Ten eerste kan men waarden formuleren, om deze vervolgens te vertalen in attributen en op basis hiervan een alternatief te kiezen. ‘Known as value-focused thinking (VFT), this has been advocated as a prescriptive, proactive approach. Here, the explicit consideration of values is offered as a starting point to the structuring process, and leads to the creation of opportunities, rather than the need to solve “problems”’ (Corner, Buchanan en Henig 2001: 132). Ten tweede kan men de alternatieven inventariseren. ‘The process of first specifying alternatives in the problem structuring process, and then applying value and preference information to them in order to make a choice, is commonly referred to as alternative-focussed thinking (AFT). It is clear from the descriptive decision-making literature that AFT is easily the more common procedure (for example, Nutt, 1993)’ (Corner, Buchanan en Henig 2001: 132). De methode van participatief modelleren, zoals deze is toegepast in hoofdstuk 7 voor het toetsen van het locatiesynergiemodel, is een vorm van *waardegericht denken*. Een methode van participatief ontwerpen, zoals deze in paragraaf 8.4.2 wordt voorgesteld als uitwerking van de methode van ‘verknopen’ van plan- en besluitvorming, impliceert en suggereert een vorm van *alternatiefgericht denken*.

Het onderscheid tussen beide benaderingen is meer dan academisch. ‘It is difficult to determine which does or should come first – criteria or alternatives – since both are vitally important to the decision problem structuring process. However, we argue that the starting point is not the issue. What is important is that the decision-maker learns about one (criteria or alternatives) from working with the other. In a good structuring process, criteria and alternatives both do and probably should generate each other interactively’ (Corner, Buchanan en Henig 2001: 132). De auteurs stellen dan ook een dynamische benadering voor. ‘The dynamic approach we propose recognizes the different starting points inherent in VFT and AFT. More importantly, the approach reflects the interactive nature of criteria and alternatives, and suggests movement from one to the other. [...] This interactive and dynamic approach for problem structuring

implies that thinking about alternatives helps generate criteria, and vice versa. That is, neither of these two structuring elements can be thought of alone, independent of the other' (ibidem: 132-133).



Figuur 9.3 Dynamische benadering van probleemstructurering (naar Corner, Buchanan en Henig 2001: 133) en plan- en besluitvorming als iteratief proces (Peek 2005b, 2006).

Figuur 9.3 laat de dynamische benadering zien. Daarnaast is het diagram van figuur 8.7 herhaald waarmee ik de plan- en besluitvorming heb geschetst als iteratief proces van in- en uitsluiten, variëren en selecteren. De twee diagrammen vertonen opvallende overeenkomsten. Beide zijn cycli waarbij niet zozeer het startpunt van belang is, als wel dat de cycli meerdere malen moeten worden doorlopen om te komen tot een goede afstemming van waarden of belangen enerzijds en alternatieven of mogelijkheden anderzijds. De dynamische benadering van het beslisproces lijkt dan ook geschikt om plan- en besluitvorming in de initiatieffase van de herontwikkeling te koppelen.

Verwijzend naar grootschalig empirisch onderzoek naar de probleemstructurerende fase van strategische multicriteria-beslissingen in organisaties in de Verenigde Staten en Canada (Nutt 1993, 2001) concluderen Corner, Buchanan en Henig (2001: 137-138) dat de beslismodellen die overeenkomen met de dynamische benadering, succesvoller zijn dan benaderingen waarin alleen vanuit de alternatieven of de criteria wordt gewerkt. 'Interaction between criteria and alternatives can lead to questions regarding these entities, and changes in them, as well as changes in the decision problem to be dealt with in the first place. Double-loop learning [zie Argyris en Schön 1978] thus has the potential to resolve, rather than just solve, problems, or at least make problems more able to be solved. It encourages the questioning of initial problem parameters, which can lead to reframed problems and creative solutions. Again, this is the goal when one attempts to understand and expand decision problems' (Corner, Buchanan en Henig 2001: 138). 'However, we note that each of these processes were the least used in Nutt's two studies. This is not surprising. It is well known that when using iterative processes, a decision-maker's tendency toward satisficing often results in premature termination – this is what satisficing is. In practice, decision-makers often seem to stop early and consequently do not gain the benefits from that extra iteration' (ibidem: 137).

De combinatie van participatief modelleren en participatief ontwerpen levert een dynamische benadering op van probleemstructurering, die past bij de koppeling van plan- en besluitvorming als iteratief proces. Er wordt opeenvolgend gewerkt vanuit het formuleren van *waarden* en vanuit het ontwerpen van *samenhang* binnen alternatieven. Beide benaderingen vinden elkaar in de *attributen* van de binnenstedelijke stationslocatie. Om in de termen van De Jong (2002, 2005) te spreken, zoals ik die in paragraaf 2.1 heb aangehaald, koppelt de dynamische benadering het ‘wenselijke’ – dat wat we willen kiezen, uitgedrukt in waarden –, het ‘waarschijnlijke’ – dat wat we kennen, uitgedrukt in attributen – en het ‘mogelijke’ – dat wat we kunnen uitgedrukt in alternatieven. De taal van de wetenschap, die van de *attributen*, slaat een brug tussen die van de *waarden* van de besluitvormers en de taal van *samenhang* van de ontwerpers. De kennis van het functioneren van de stationslocatie is het fundament van deze taal en de dynamische benadering dient het medium te zijn.

Het ‘verknopen’ van plan- en besluitvorming in de initiatieffase van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties wordt uitgewerkt als een combinatie van participatief modelleren en participatief ontwerpen, waarbij:

- de participanten bestaan uit vertegenwoordigers van duurzaam bij de stationslocatie betrokken shareholders;
- de participatieve methode werkt als spiegel, venster, communicatiemiddel en marktplaats;
- wordt uitgegaan van de kennis van locatiesynergie, zoals vastgelegd in het locatiesynergiemodel;
- die combinatie resulteert in een ‘brede’, dat wil zeggen holistische én gedeelde, formulering van de ontwerpopdracht, die kansen biedt op de realisatie van locatiesynergie.

9.1.2 Van waarden naar attributen: participatief modelleren

Participatief modelleren is de uitwerking van het waardegerichte deel van de dynamische benadering die we ‘verknopen’ noemen. In hoofdstuk 7 is beschreven hoe de presentatie van de gezamenlijke modellen leidt tot een discussie over de rollen van de actoren in het herontwikkelingsproces. Verschillende participanten concludeerden dat een open discussie over de inhoudelijke ambities van de betrokkenen en de daaruit volgende mogelijkheden voor de locatie in het begin van het (her)ontwikkelingsproces een bijdrage kan leveren aan het realiseren van synergie.

Ik verwacht dat wanneer de modelleringsoefening betrekking heeft op een specifieke locatie in plaats van op binnenstedelijke stationslocaties in het algemeen, de presentatie van de gezamenlijke modellen tot een nog gerichtere discussie leidt. De methode wordt dan niet gebruikt als wetenschappelijke toetsingsmethode voor het synergiemodel, maar als onderdeel van een dynamische probleemstructurende methode in de initiatieffase van de herontwikkeling van een specifieke locatie. Participatief modelleren verbindt ‘willenschap’ en wetenschap. De belangen van de duurzame betrokken partijen worden via het model in verband gebracht met de kennis van het functioneren van binnenstedelijke stationslocaties in de gebruiksfase.

Het participatief modelleren dat deel uitmaakt van de methode van ‘verknopen’, volgt de beschrijving van de methode van paragraaf 7.1.3 tot en met de analyse en presentatie van het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model. Verdere stappen van het participatief modelleren, die beginnen met het aggregeren van het gecondenseerde model tot ‘meta’-model, zijn specifiek gericht op het toetsen van de normatieve werking van de theorie van het locatiesynergie-model en maken geen deel uit van de methode van ‘verknopen’. Zie paragraaf 7.2.2 voor een beschrijving van de uitvoering van participatief modelleren van de individuele modellen tot de presentatie van de resultaten van de analyse van het gezamenlijke model aan de participanten.

9.1.3 Van attributen naar alternatieven: participatief ontwerpen

Participatief ontwerpen is de uitwerking van het alternatiefgerichte deel van de dynamische benadering van ‘verknopen’. In hoofdstuk 8 werd participatief ontwerpen voorgesteld als werkwijze voor de koppeling van plan- en besluitvorming in de initiatieffase van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Het gaat erom besluitvormers, met hun belangen en middelen als achtergrond, alternatieven te laten ontwerpen. Zij zijn echter geen ontwerpers in de zin dat zij de vaardigheden en kennis hebben om een geïntegreerd ruimtelijk plan te maken. Het heeft dan ook niet zoveel zin om hen te laten tekenen. Het ontwerpen zal in woorden moeten gebeuren. We kunnen hun een aantal attributen voorleggen, bijvoorbeeld *functiemix*, en hen keuzes laten maken ten aanzien van de concrete invulling, bijvoorbeeld *woningen*, *kantoren* en *winkels*. Het totaal van de gekozen opties per attribuut geeft een eerste aanzet voor het ontwerp van de locatie. Deze eerste aanzet beschouwen we binnen de methode als een *alternatief*.

De alternatieven geven inzicht in de *samenhang* tussen de opties die per attribuut worden gekozen. Deze *samenhang* is de belangrijkste voorwaarde voor het ontstaan van *meerwaarde* in de gebruiksfase. In de ontwikkelingsfase komt de belofte van synergie tot uitdrukking in de *samenhang*. Een ontwerp is immers meer dan de som der delen. De participanten worden met het participatief ontwerpen in staat gesteld elkaar te verleiden met de beelden die men heeft van wat een bepaalde combinatie van opties zou kunnen opleveren. Op deze manier is het mogelijk besluitvormers te laten ontwerpen.

De *strategietabel* of *ontwerptabel*, zoals ik deze verder zal noemen, is een hulpmiddel om tot de formulering van alternatieven te komen. Aan de ontwerptabel ligt een viertal gedachten ten grondslag. Ten eerste ga ik ervan uit dat een alternatief tot stand komt op basis van een aantal of reeks keuzes ten aanzien van de concrete invulling van attributen. Ten tweede neem ik aan dat er voor de invulling van ieder attribuut een aantal opties denkbaar is. Ten derde veronderstel ik dat het alternatief als geheel onder één noemer (of label) kan worden gevat die het overkoepelende doel van de locatie weergeeft, en dat voor dit doel, net als voor de afzonderlijke attributen, een aantal opties denkbaar is waaruit een keuze kan worden gemaakt, bijvoorbeeld de stationslocatie *als poort naar de stad* of

toplocatie voor kantoren. Ten vierde ligt aan de ontwerptabel de gedachte ten grondslag dat bij elke doelstelling per attribuut slechts één of enkele opties ‘logisch’ zijn of voor de hand liggen (naar Joldersma 2004: 26-27).

Op basis van deze uitgangspunten is de ontwerptabel van figuur 9.4 gemaakt. De eerste kolom staat voor het doel van de locatie en ieder van de volgende kolommen staat voor een attribuut. De kolommen zijn gevuld met opties. Vervolgens kunnen de participanten een doel selecteren uit de opties, of een doel formuleren wanneer geen van de opties voldoet. Na het omcirkelen van het gewenste doel kunnen zij voor ieder attribuut de optie omcirkelen die voor het gekozen doel logisch is. Dit kunnen er ook twee zijn. Door dit voor alle attributen te doen ontstaat het alternatief.

A Doel	B Attribuut	C Attribuut	D Attribuut	E Attribuut
optie 1	optie 1	optie 1	optie 1	optie 1
optie 2	optie 2	optie 2	optie 2	optie 2
optie 3	optie 3	optie 3	optie 3	optie 3
optie 4	optie 4	optie 4	optie 4	optie 4

Figuur 9.4 Gekozen alternatief in ontwerptabel.

De ontwerptabel die aan de besluitvormers wordt voorgelegd, is van tevoren dus al gevuld met de omschrijvingen van het doel, de attributen en de opties. De onderzoeker moet dus een goed inzicht hebben in de belangrijkste ideeën die bij de duurzaam betrokken partijen over de locatie leven, wat de belangrijkste ontwerpkeuzes zijn en wat relevante keuzemogelijkheden zijn. Hij zal hiervoor gebruikmaken van de resultaten van de participatieve modeloefening en van aanvullende informatie. Ook zullen de besluitvormers zelf extra opties toevoegen, indien de geformuleerde opties niet overeenkomen met hun ideeën.

De verbinding tussen de ontwerptabel en het model loopt via de attributen. De attributen van de ontwerptabel kunnen worden gerangschikt naar de zes ‘meta’-attributen uit het locatiesynergiemodel, zoals in figuur 9.5 te zien is. Ervaring leert dat een tabel met tien tot vijftien kolommen met per kolom tussen de vier en zes opties nog goed te overzien is. De attributen, die vallen onder de zes ‘meta’-attributen van figuur 9.5, kunnen worden aangevuld met attributen die gaan over het proces en de financiën. Het alternatief gaat dan niet alleen over wat er moet worden gerealiseerd, maar ook over hoe en met wie het moet worden gerealiseerd. Het alternatief is dan niet meer alleen een (ruimtelijk) plan, maar wordt een strategie, bestaande uit het plan en de manier om het plan te realiseren. Een strategie beschrijft in dat geval de onherroepelijke allocatie van schaarse middelen (naar plaats, moment en middeleneigenaar, in de ruimste zin van het woord) aan de stationslocatie.

Doel	Infrastructuur			Vastgoed		Verplaatsings- functies			Verblijfs- functies		Verplaatsings- gedrag			Verblijfs- gedrag	
	A	B	C	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Figuur 9.5 Attributen van de ontwerptabel gerangschikt naar 'meta'-attributen uit het locatiesynergiemodel.

Wanneer de participanten de ontwerptabel hebben ingevuld, moet het resulterende alternatief worden getoetst op consistentie en integraliteit. Een plan of strategie moet consistent zijn in de zin dat de keuzes per attribuut elkaar moeten versterken om tot het doel te komen, en een plan of strategie moet integraal zijn in de zin dat alle essentiële keuzes voor het realiseren van het doel erin moeten zijn opgenomen. Wanneer dit laatste niet het geval is, dan moeten attributen aan de tabel worden toegevoegd. Ten slotte moet het alternatief realiseerbaar zijn of, in het geval van een strategie, 'doebaar'. De participanten gaan zo na of de gekozen opties per attribuut voldoende samenhangen, of deze *samenhang* de beoogde meerwaarde zou kunnen opleveren en of de belofte van synergie kan worden ingelost.

Participatief ontwerpen met de ontwerptabel koppelt dus het 'kiezen' aan het 'kunnen' of het ontwerpen via gekende attributen. De belangen van de duurzaam betrokken partijen worden via de tabel vertaald naar concrete invullingen van kenmerken van binnenstedelijke stationslocaties. Er kan worden geruild (*marktplaats*) om tot een alternatief te komen dat consistent en integraal is en dat alle belangen in acceptabele mate dient. Dit leidt tot een beschrijving van een concreet ontwerpalternatief waarmee ontwerpers kunnen worden benaderd. Bovendien wordt als laatste aan de participanten gevraagd om op basis van de keuze van het doel en de attributenopties een label voor de locatie te bedenken, waarmee in één woord de kern van het alternatief is verwoord. Zo'n label kan voor ontwerpers een belangrijke inspiratiebron zijn voor ruimtelijke conceptuallisering.

In dit onderzoek wordt naar mijn weten voor het eerst de strategietabel als ontwerptabel toegepast op een ruimtelijke herontwikkelingsopgave. In het verleden is veel ervaring opgedaan met de toepassing ervan bij organisatieproblemen, onder meer door de Strategic Decisions Group in de Verenigde Staten bij

onder andere Philips International als onderdeel van een strategische beslissings-analysemethodiek (Geurts en Weggeman 1992). De tabel maakt ook deel uit van het cursusprogramma *The Strategy Process* van de opleiding Organiseringswetenschappen en van de TIAS Business School, beide aan de Universiteit Tilburg.

9.2 Uitvoering

De methode van ‘verknopen’ is getoetst op het Smakkelaarsveld in het Utrechtse stationsgebied. Participanten waren vertegenwoordigers van duurzaam betrokken share- en stakeholders. Met hen is op individuele basis gesproken, en op 28 september 2005 is een plenaire workshop georganiseerd. Na een toelichting op de casusselectie geef ik een overzicht van de gang van zaken, uitgesplitst naar beide bijeenkomsten.

9.2.1 Casusselectie

Voor het toetsen van de dynamische benadering van probleemstructurering is gezocht naar een binnenstedelijke stationslocatie die zich in de initiatieffase bevindt, waar nog geen samenwerking tot stand is gekomen en waar betrokken partijen nog nauwelijks in overleg met elkaar zijn over de planvorming. Locaties die in deze fase verkeren en waar men bereid is derden toe te laten om als het ware te interveniëren, zijn moeilijk te vinden. Deze fase van verkenning is namelijk een onzekere fase, die politiek gevoelig kan liggen. Desalniettemin heb ik een locatie gevonden die aan de eisen voldoet: het Smakkelaarsveld.

De herontwikkeling van het Utrechtse stationsgebied als geheel bevindt zich op het moment van het onderzoek aan het einde van de initiatieffase van de vierde herstart. Er is een masterplan (Projectorganisatie Stationsgebied 2003a), waarin de visie op het gebied is verwoord. Deze is gebaseerd op de planvariant die in het referendum van 15 mei 2002 door de Utrechtse bevolking werd gekozen. De belangrijkste partijen in het gebied, de gemeente Utrecht, winkelbelegger Corio, NS en de Jaarbeurs, zijn medio 2005 in onderhandeling over bilaterale overeenkomsten tussen de gemeente en elk van de overige partijen, die de randvoorwaarden voor de herontwikkeling moeten bieden. De overeenkomsten zijn uiteindelijk op 3 maart 2006 getekend.

Hoewel dus al veel bekend is over de invulling van de stationslocatie als geheel, zijn er deelgebieden waar de planvorming nog maar net op gang komt. Zo’n deelgebied is het Smakkelaarsveld. De inbedding in het grotere geheel van het stationsgebied, het feit dat de locatie niet tot de hete hangijzers in het traject behoort en het gegeven dat men juist daarom kansen ziet voor een versnelling van de planvorming van dit deelgebied, hebben er wellicht toe geleid dat de gemeentelijke projectorganisatie positief stond tegenover een toetsing van de dynamische methode op deze locatie. Projectontwikkelaar Bouwfonds MAB, die eind 2004 met een stedenbouwkundige studie (De Architectengroep 2004) liet weten interesse te hebben in ontwikkeling van de locatie, ging akkoord met de studie, en vervolgens zijn vertegenwoordigers van de overige duurzaam



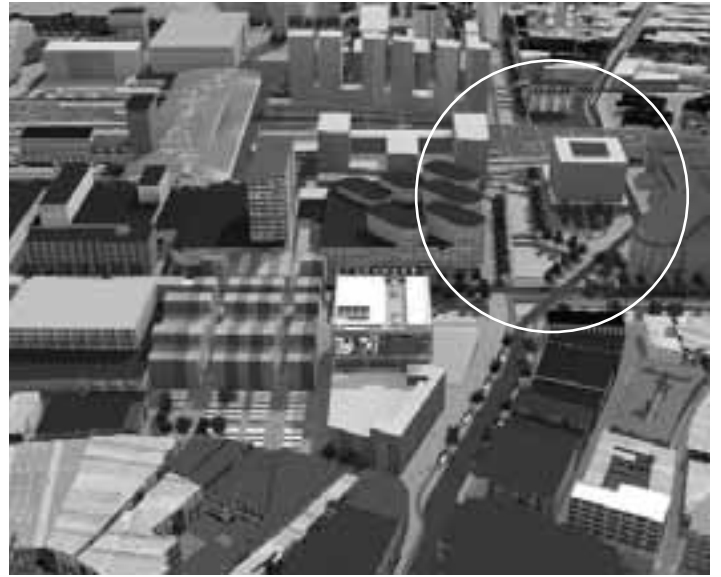
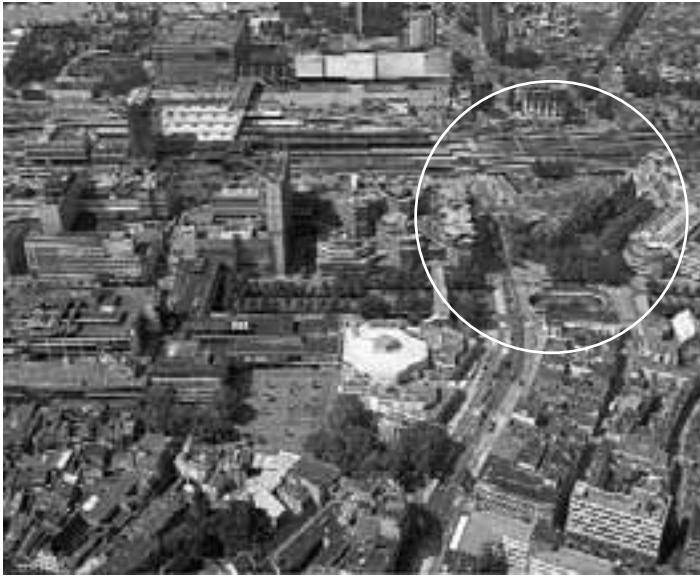
betrokken partijen benaderd voor deelname. Het onderzoek werd aangekondigd als een gezamenlijk initiatief van de afdeling Real Estate en Housing van de TU Delft en Bouwfonds MAB, dat werd ondersteund door de Projectorganisatie Stationsgebied (POS) van de gemeente Utrecht.

Het Smakkelaarsveld is een groen plein in het noordoosten van het stationsgebied. Het grenst in het zuiden aan winkelcentrum Hoog Catherijne, in het oosten aan het spoor, in het noorden aan de kantorencluster Leidseveer/Daalse Kwint en in het zuidoosten aan de binnenstad. Figuur 9.6 laat de ligging van het Smakkelaarsveld zien. De groenzone wordt begrensd door een aantal belangrijke doorgaande verbindingen. In het zuiden loopt de fietsroute van de binnenstad naar het station, onder het spoor door. In het westen loopt vóór het spoor de sneltramlijn richting Utrecht-Zuid en Nieuwegein. En in het oosten ligt nu nog de stadsweg Catherijnesingel, die echter in de plannen weer met water zal worden gevuld.

In het Masterplan staat te lezen: ‘Het Smakkelaarsveld is de poort naar de oude stad die het begin van het centrum markeert. Tegelijkertijd is het een belangrijke knoop in het centrum van Utrecht, waar de Stadscorridor, de HOV-baan, de Catharijnesingel, de Leidsche Vaart en de Nieuwe Stationsstraat samenkomen. De bebouwing op het Smakkelaarsveld bestaat uit een publiek gebouw met woningen. Aan de Leidsche Vaart zijn in het pand functies te vinden als (thema-tische) winkels, cafés en restaurants. Hier loopt een brede kade, waar ook ruimte is voor terrassen’ (Projectorganisatie Stationsgebied 2003b: 20). Verder is er voorzien in een publiek gebouw van maximaal 18.000 m² bvo. ‘De plek heeft



Figuur 9.6 Het Smakkelaarsveld, *linksboven* in de Utrechtse binnenstad, *rechtsboven* in het Masterplan Stationsgebied en *rechtsonder* ten opzichte van de cluster van het Masterplan (beeldmateriaal: Gemeente Utrecht).



Figuur 9.7 Smakelaarsveld, van linksboven met de klok mee: huidige situatie; massastudie Masterplan; rendering zicht op Stationsstraat vanuit Smakelaarsveld; rendering zicht op Smakelaarsveld vanuit de binnenstad (beeldmateriaal: Gemeente Utrecht).

een sterke verblijfsfunctie (in tegenstelling tot de huidige vervoersfunctie en beperkte leefbaarheid en sociale veiligheid); straks kunnen mensen er eten en drinken, lezen, internetten, winkelen, wonen en varen. Het “wonen” heeft hier een toegevoegde waarde om de sociale veiligheid van de Nieuwe Stationsstraat en de langzaamverkeerroute oost-west te waarborgen’ (Projectorganisatie Stationsgebied 2003a: 75). Onder het Smakkelaarsveld is een parkeergarage gepland, die plaats moet bieden aan minimaal 400 auto’s. Figuur 9.7 laat enkele beelden uit het Masterplan zien.

Hoewel het station er zelf geen deel van uitmaakt, is de locatie voldoende complex om de methode van ‘verknopen’ aan te toetsen.

9.2.2 Individuele afspraken

Naast de Projectorganisatie Stationsgebied van de gemeente Utrecht en Bouwfonds MAB, die hun medewerking al hadden toegezegd, werden voor deelname aan de toetsing benaderd: de eigenaren van de gebouwen die aan het Smakkelaarsveld grenzen, de Kamer van Koophandel als vertegenwoordiger van de huidige en toekomstige winkeliers en NS Vastgoed met als belang hun aan het Smakkelaarsveld grenzende ontwikkeling aan de Stationsstraat. Op verzoek van de POS is geen vertegenwoordiger van de politiek gevraagd deel te nemen: deze wordt mede vertegenwoordigd door de POS. Uiteindelijk werd met de ervaren vertegenwoordigers genoemd in figuur 9.8 een afspraak gemaakt om de methode te introduceren. Helaas was het niet mogelijk om een afspraak te maken met Corio, de eigenaar van winkelcentrum Hoog Catherijne. Verder werkten alle benaderde partijen mee.

duurzame stakeholder	belang	functie vertegenwoordiger
project organisatie Stationsgebied	projectvoortgang stationsgebied	senior communicatieadviseur
Bouwfonds MAB	ontwikkelmogelijkheid	directeur Projecten
Kantoren Fonds Nederland	eigenaar kantoorgebouw Smakkelaarsburcht	portefeuillemanager
FGH Bank	eigenaar-gebruiker kantoorgebouw Leidseveer	account director Area Noord-West
Rabo Vastgoed	eigenaar kantoorruimte in Hoog Catherijne	projectontwikkelaar*
Kamer van Koophandel Utrecht	ondernemersbelangen binnenstad en stimuleren regionale economie	beleidsadviseur/secretaris Platform Binnenstad Utrecht
NS Vastgoed	aanpalende ontwikkeling	projectmanager Ontwikkeling**

In de eerste helft van september 2005 vonden de individuele afspraken plaats. Ik heb de participanten geïnterviewd en hun de gang van zaken aangaande het maken van het cognitieve model uitgelegd. Op basis van de ervaring met de toetsing van het locatiesynergiemodel heb ik ervoor gekozen de methode niet plenair maar individueel te introduceren. Zo kon meteen de werking van de programmatuur op de werkplek worden getest. Ik heb voor het inventariseren van de cognitieve modellen wederom dankbaar gebruikgemaakt van de software van Inpaqt (2005).

Figuur 9.8 Participanten van de toetsing van de dynamische benadering probleemstructurering Smakkelaarsveld (* heeft geen cognitief model gemaakt; ** was niet aanwezig bij de plenaire workshop).

De individuele afspraken bestonden uit drie onderdelen, een interview (1), de introductie van het participatief modelleren (2) en het maken van afspraken (3), en duurden ongeveer één uur. Tijdens het gesprek lagen een kaart van het Smakkelaarsveld en omgeving, een luchtfoto, het Masterplan en een voorbeeld van het cognitief model gemaakt vanuit het gezichtspunt van de reiziger op tafel.

1. Het interview begon met twee vragen over de afbakening van de locatie:

- *Wat is voor jou het Smakkelaarsveld?*
- *Hoort de kantorencluster Leidseveer / Daalse Kwint daar ook nog bij?*

Vervolgens wordt de participant gevraagd vanuit een moment in de toekomst terug te kijken op de het resultaat van de herontwikkeling van Smakkelaarsveld, een zogenaamde ‘backcasting’-oefening. Eerst wordt hem gevraagd zich voor te stellen dat het Smakkelaarsveld zo’n tien jaar ná de realisatie een succes is:

- *Wat is er zo mooi, succesvol aan? (welke ruimtelijke ingrepen?)*
- *Wat hebben jullie gedaan om het zo te krijgen en te houden? (bijdrage in proces)*
- *Wat levert het op voor je eigen organisatie? (waarden)*

Weer tien jaar verder, twintig jaar na realisatie, is Smakkelaarsveld mislukt, rijp voor herontwikkeling:

- *Waarom is het mislukt? Hoe is dat te zien? Wat is er mis?*
- *Wat hebben jullie fout gedaan of nagelaten?*
- *Wat kost het je eigen organisatie?*

De antwoorden op deze vragen moeten duidelijk maken wat voor de participanten het doel van de herontwikkeling is en welke attributen de participant cruciaal vindt voor het slagen of falen ervan.

2. Vervolgens werd de modelleringsoefening geïntroduceerd. De participanten legden hun cognitieve model op dezelfde manier via het internet vast als in paragraaf 7.1.3 en 7.2.2 is beschreven voor de toetsing van het locatiesynergie-model, met dien verstande dat het model is uitgebreid met een objectcategorie, de competenties. Een competentie is iets dat je nodig hebt om een attribuut te kunnen realiseren. Competenties zijn bijvoorbeeld toestemming, hindermacht, investeringen of eigendom, en deze zijn in handen van een partij. Nadat de participant de attributen in zijn cognitief model heeft benoemd en de relatie met de waarden heeft gewaardeerd, moet hij als volgende stap nagaan welke competenties invloed hebben op het realiseren van de attributen. Deze competenties worden aan het model toegevoegd en krijgen het label van de partij die over de betreffende competentie beschikt. Vervolgens worden competentie en attribuut met elkaar verbonden en de relatie wordt gewaardeerd op een schaal van -9 tot 9. Dit gebeurt in twee stappen:

- a. Schat in of de partij mee- of tegenwerkt; de waardering van de relatie is dan positief (meewerken) of negatief (tegenwerken);

- b. Schat de mate van invloed van de partij op het attribuut in, oftewel: hoe hard is deze partij nodig: heeft de partij veel invloed, dan leidt dit tot een hoog cijfer: -9 staat voor een zeer grote hindermacht en +9 wil zeggen dat de medewerking van deze partij essentieel is.
3. Als laatste werden met de participanten afspraken gemaakt over het moment waarop het cognitieve model gereed moest zijn, werd de handleiding voor het modelleren overhandigd en de afspraak voor de plenaire bijeenkomst bevestigd.

9.2.3 Plenaire bijeenkomst

Nadat de participanten hun cognitieve modellen hadden gemaakt, heb ik deze geïnterpreteerd en geaggregeerd tot het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model; dit is vervolgens geanalyseerd volgens de werkwijze van paragraaf 7.1.3 en 7.2.2. Tevens heb ik op basis van de verslagen van de individuele ‘backcasting’-oefeningen de attributen en de opties voor de ontwerptabel bepaald. Hiermee was de plenaire bijeenkomst inhoudelijk grotendeels voorbereid. Tevens werd het draaiboek doorgesproken met de moderator Jac Geurts.

De bijeenkomst vond op 28 september 2005 plaats in het hoofdkantoor van de Berenschot Groep te Utrecht, van 13.00 tot 21.00 uur. Behalve de participanten en mijzelf waren aanwezig voorzitter en moderator Jac Geurts, gastheer en observant Hans de Jonge, observant Felix Janszen en notulist Ellen Gehner. Ik heb voor een ervaren moderator gekozen, omdat de facilitering van participa-

tijd	onderdeel
11.30 – 13.00 u.	voorbereiding
12.45 – 13.05 u.	ontvangst participanten door gastheer
	Deel 1 Participatief modelleren
13.10 – 13.40 u.	presentatie gezamenlijk gecondenseerd cognitief model en analyse
13.45 – 14.45 u.	discussie resultaten onder leiding van voorzitter
14.45 – 15.00 u.	pauze
	Deel 2 Participatief ontwerpen
15.00 – 15.30 u.	presentatie locatiesynergie
15.30 – 15.45 u.	introductie van de ontwerptabel
15.45 – 16.30 u.	invullen ontwerptabel door participanten in groepsverband
16.30 – 17.00 u.	presentatie ontwerptabellen door de participanten onder leiding van voorzitter
17.00 – 18.00 u.	diner
18.00 – 18.30 u.	reactie op ontwerptabellen door voorzitter
18.30 – 19.30 u.	discussie ontwerptabellen onder leiding van voorzitter
19.30 – 20.00 u.	koffie, thee
	Deel 3 Evaluatie dynamische benadering
20.00 – 20.30 u.	swot via brainwriting door de participanten individueel
20.30 – 21.00 u.	discussie evaluatie onder leiding van voorzitter
21.00 u.	borrel

Figuur 9.9 Programma van de plenaire bijeenkomst op 28 september 2005.

tieve methoden van grote invloed kan zijn op het succes ervan (Duke en Geurts 2004: 300). Aangezien niet de facilitering maar de methode moest worden getoetst, werd de workshop niet door mijzelf, maar door Jac Geurts geleid. De workshop bestond uit drie delen. Eerst werden de resultaten van het participatief modelleren door mij gepresenteerd; deze werden vervolgens bediscussieerd. Het tweede onderdeel, de participatieve ontwerp oefening met de ontwerptabel, was het belangrijkste. Als derde werd de methode als geheel geëvalueerd. Figuur 9.9 laat het programma van de bijeenkomst zien.

9.3 Resultaten

De resultaten van de toetsing van de methode van ‘verknopen’ zijn uitgesplitst naar de onderdelen. Allereerst worden de resultaten van de participatieve modelleringsoefening besproken, vervolgens die van het participatief ontwerpen en als laatste die van de evaluatie door de participanten.

9.3.1 Participatief modelleren

De cognitieve modellen die de participanten via het internet hebben ingeleverd, ondergaan de stappen van participatief modelleren zoals in paragraaf 7.2.2 beschreven. Ten eerste zijn de individuele modellen samengevoegd tot het gezamenlijk cognitief model van figuur 9.10. Dit bestaat uit zes actoren, 33 waarden, 49 attributen en 38 competenties.

Deze objecten zijn ingedeeld conform het model van figuur 7.1: in de cirkels en ovalen zijn de waarden geplaatst die tot de metawaarden kunnen worden gerekend – bovenaan beginnend, met de klok mee: centraliteit, omgevingskwaliteit, intensiteit en transferkwaliteit. Tussen de cirkels en de ovalen bevinden zich de attributen uit het locatiesynergiemodel en de competenties in drie kolommen. In de linker kolom vinden we de attributen die met verplaatsen te maken hebben in drie kaders, van boven naar beneden: infrastructuur, vervoersfuncties en verplaatsingsactiviteiten. In de rechter kolom vinden we de attributen die met verblijven te maken hebben in drie kaders, van boven naar beneden: vastgoed, verblijfsfuncties en verblijfsactiviteiten. In de middelste kolom treffen we de competenties aan. Ik deel de houders van competenties in op basis van de duur en mate van betrokkenheid, zoals ik in paragraaf 1.3.2 en 1.5.3 heb gedaan. In figuur 9.10 zijn ze ingedeeld in drie kaders, van boven naar beneden: duurzame shareholders, duurzame stakeholders en niet-duurzame shareholders. De participanten noemden geen competenties van niet-duurzame stakeholders. Onderin links staan de attributen en waarden van het proces en rechts de waarden van financiën. De participanten gebruikten geen financiële attributen. De actoren zelf ten slotte staan geheel rechts bovenaan.

Net als bij de toetsing van het locatiesynergiemodel levert het gezamenlijk cognitief model een bijzonder complex beeld op (vergelijk met figuur 7.8). Het is deze complexiteit die in de praktijk leidt tot het denken in en handelen naar simplificaties en stereotyperingen (Dörner 1980).

Vervolgens neem ik op basis van semantische overeenkomsten elementen samen. Dit levert het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model op van figuur 9.11. Het bestaat uit zes actoren, dertien waarden, 22 attributen en twaalf competenties, en kent eenzelfde opbouw als figuur 9.10.

In het eerste deel van de plenaire sessie worden beide gezamenlijke modellen getoond, aangevuld met de volgende analyse van het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model.

Allereerst bekijken we de connectiviteit tussen de actoren, de waarden en de attributen. Figuur 9.12 toont deze analyse. De objecten zijn geordend van een hoge naar een lage connectiviteit in de richting van attributen naar waarden en van waarden naar actoren. De tabel moet als volgt worden gelezen.

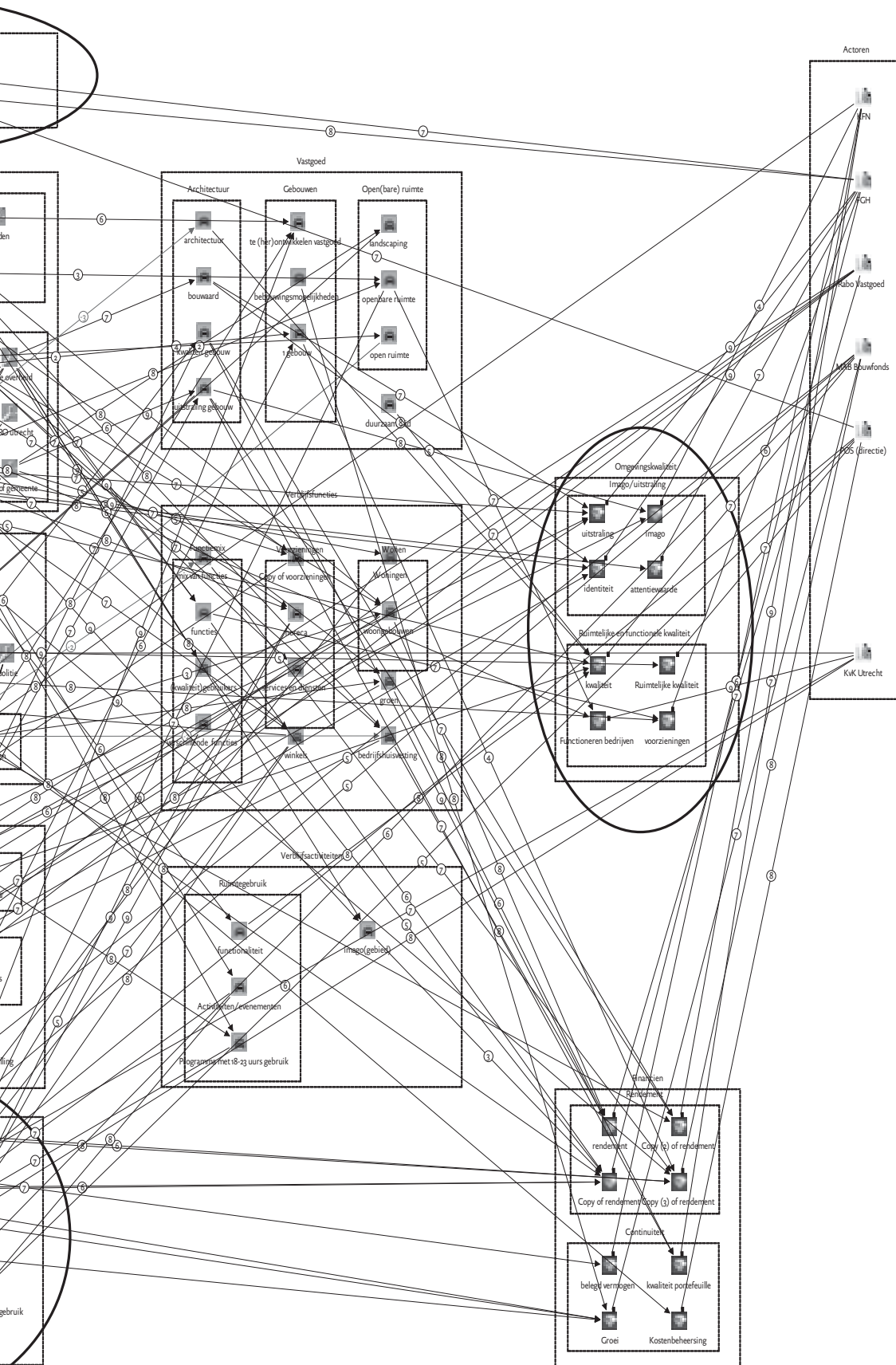
De gemeentelijke POS vindt de meest verschillende waarden (6) van belang, gevolgd door de FGH-Bank en ontwikkelaar Bouwfonds MAB (5). De waarden *rendement* en *ruimtelijke en functionele kwaliteit* worden gedeeld door de meeste stakeholders (4). Deze zelfde waarden *rendement* (12) en *ruimtelijke en functionele kwaliteit* (9) en de waarde *exploitatie* (8) worden beïnvloed door de meeste attributen. De attributen *architectuur*, *ontwikkeling gebiedskwaliteit* en *routing lopen* dragen bij aan het grootste aantal waarden (5).

Het is opvallend dat de waarde *leefbaarheid* maar door twee van de zes actoren wordt genoemd. Deze waarde werd bij de toetsing van het locatiesynergiemodel door zeven van de tien participanten genoemd (zie figuur 7.12). De actuele situatie op het Smakkelaarsveld deed verwachten dat meer actoren deze waarde belangrijk zouden vinden. De vertegenwoordiger van de POS meent dat elementen die te maken hebben met leefbaarheid mogelijk terecht zijn gekomen onder de waarde *ruimtelijke en functionele kwaliteit*. Dit is echter niet het geval; hieronder vallen enkel ruimtelijk-functionele elementen, geen ervaringsitems.

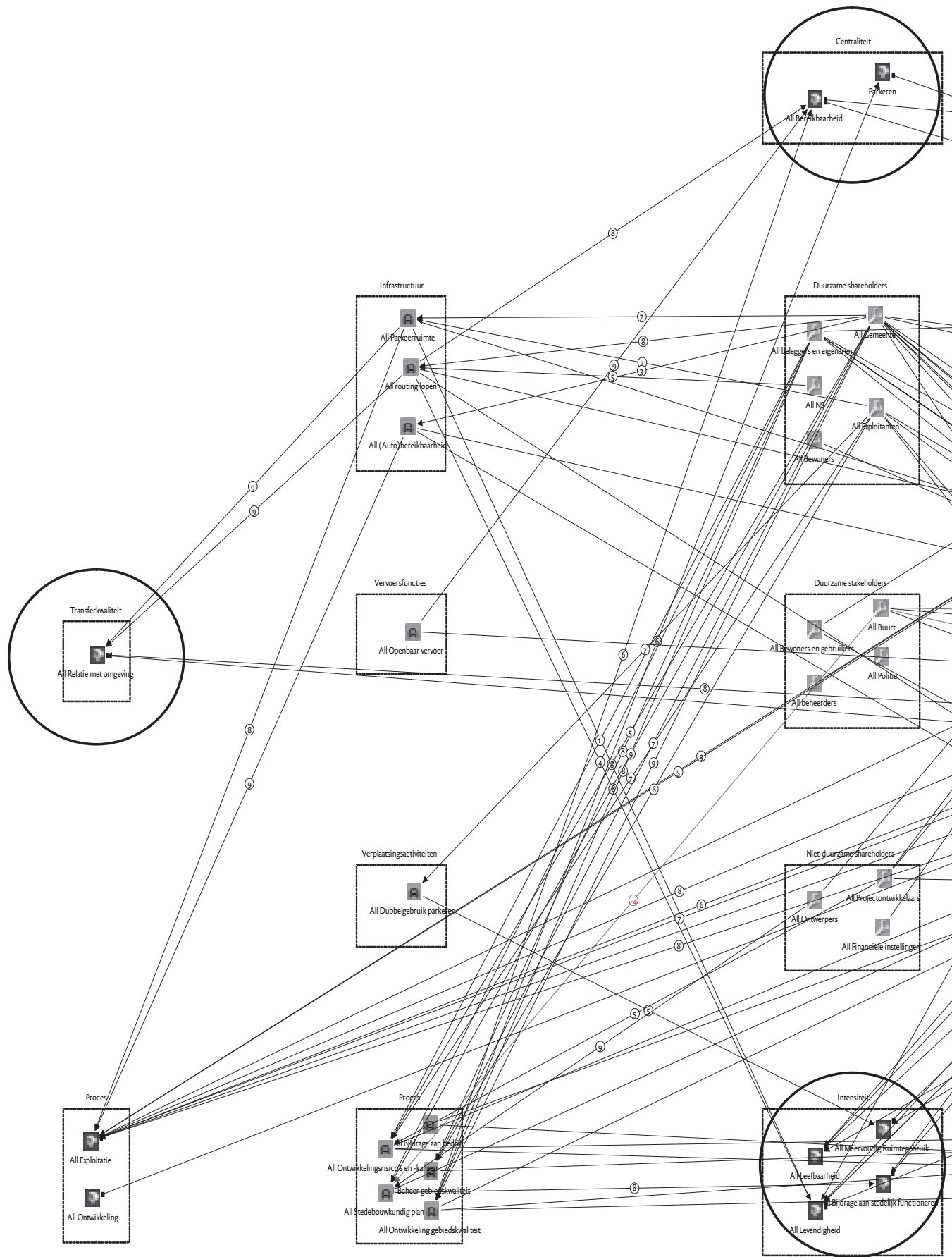
Daarna bekijken we de connectiviteit tussen de attributen en de competenties. Figuur 9.13 geeft een overzicht. De objecten zijn geordend van een hoge naar een lage connectiviteit in de richting van waarden naar attributen en van attributen naar competenties. De tabel moet als volgt worden gelezen.

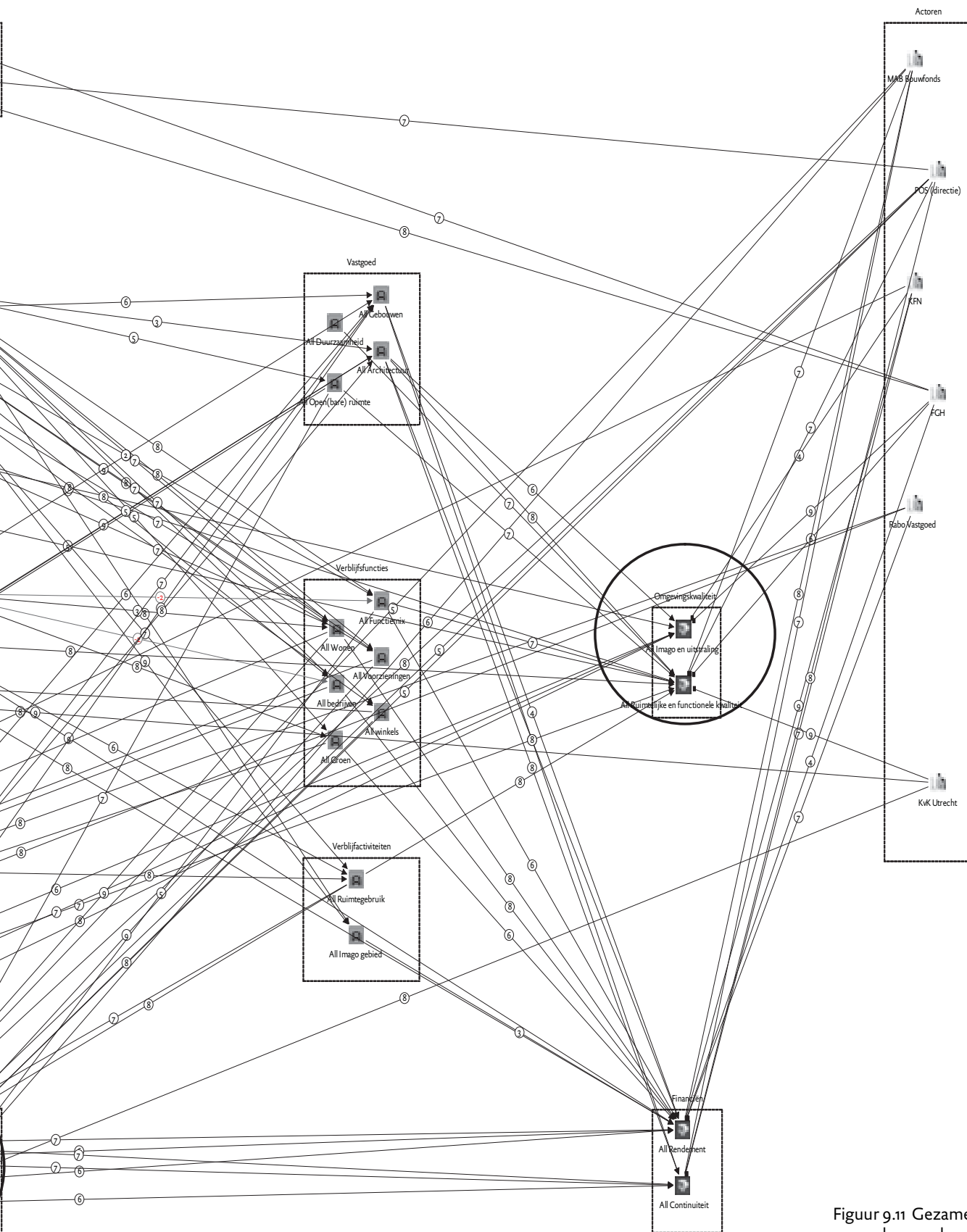
Het realiseren van de attributen *gebouwen* (5), *ontwikkelingsrisico's en -kansen* (4), *wonen* (4) en *stedebouwkundig plan* (4) is van het grootste aantal competenties afhankelijk. De partijen *gemeente* (16), *beleggers en eigenaren* (9) en *exploitanten* (8) beschikken over de meeste competenties. Het is opvallend dat de attributen *ontwikkeling gebiedskwaliteit* en *routing lopen*, die beide op veel waarden (5) effect hebben, slechts door twee partijen kunnen worden gerealiseerd, respectievelijk de *gemeente* en *beleggers en eigenaren*, en de *gemeente* en *NS*.

Verder valt op dat de duurzaam betrokken partijen *beleggers en eigenaren*, *exploitanten* en de *buurt* meer competenties hebben dan *projectontwikkelaars*. Dit correspondeert met de indeling van de projectontwikkelaar als niet-duur-



Figuur 9.10 Gezamenlijk cognitief model Smakelaarsveld.





Figuur 9.11 Gezamenlijk gecondenseerd cognitief model Smakkelaarsveld.

→	actor	←	waarde	→	attribuut	←
6	POS Utrecht	4	rendement	12	architectuur	5
5	FGH	4	ruimtelijke en functionele kwaliteit	9	ontwikkeling gebiedskwaliteit	5
5	MAB Bouwfonds	3	continuïteit	5	routing lopen	5
4	KFN	2	exploitatie	8	parkeerruimte	4
3	KvK Utrecht	2	imago en uitstraling	5	ontwikkelingsrisico's en -kansen	3
3	Rabo Vastgoed	2	levendigheid	5	wonen	3
		2	bereikbaarheid	3	functiemix	3
		2	leefbaarheid	2	ruimtegebruik	3
		1	relatie met omgeving	3	(auto)bereikbaarheid	3
		1	bijdrage aan stedelijk functioneren	2	open(bare) ruimte	3
		1	meervoudig ruimtegebruik	2	gebouwen	2
		1	parkeren	1	stedebouwkundig plan	2
		1	ontwikkeling	0	bedrijven	2
					voorzieningen	2
					groen	2
					winkels	2
					bijdrage aan bedrijf	2
					openbaar vervoer	2
					beheer gebiedskwaliteit	1
					imago gebied	1
					dubbelgebruik parkeren	1
					duurzaamheid	1

Figuur 9.12 Connectiviteit van actoren, waarden en attributen in het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model, waarbij:

- → actor staat voor het aantal waarden dat de actor belangrijk vindt;
- ← waarde staat voor het aantal actoren dat de waarde belangrijk vindt;
- waarde → staat voor het aantal attributen dat invloed heeft op het realiseren van de waarde;
- attributen ← staat voor het aantal waarden waarop het attribuut invloed heeft.

zame belanghebbende en de motivering hiervoor in paragraaf 1.5.3. De vertegenwoordiger van de FGH-Bank merkt het lage aantal competenties van NS (1) op en meent dat dit te maken heeft met het feit dat het Smakkelaarsveld, hoewel het tot het stationsgebied behoort, in de vastgoedmarkt niet als een stationslocatie wordt gezien.

Na de connectiviteitsanalyses gaan we nog wat dieper in op de relaties tussen de elementen van het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model. Ten eerste beschouwen we de relaties van de waarden met de actoren enerzijds en de attributen anderzijds met behulp van figuur 9.14.

De waarden zijn geordend op de grootte van de totale waardering door de actoren. De tabel moet als volgt worden gelezen.

Op de eerste rij staat dat de waarde *ruimtelijke en functionele kwaliteit* door vier participanten wordt genoemd als waarde waaraan de herontwikkeling van Smakkelaarsveld een bijdrage dient te leveren. Deze participanten waarderen deze waarden met in totaal 29 punten op een schaal van 1 tot 9, en dat levert een

→	waarde	←	attribuut	→	competentie	←
12	rendement	2	gebouwen	5	gemeente	16
9	ruimtelijke en functionele kwaliteit	3	ontwikkelingsrisico's en -kansen	4	beleggers en eigenaren	9
5	continuïteit	3	wonen	4	exploitanten	8
8	exploitatie	2	stedebouwkundig plan	4	buurt	5
5	imago en uitstraling	5	architectuur	3	projectontwikkelaars	4
5	levendigheid	3	functiemix	3	ontwerpers	2
3	bereikbaarheid	3	ruimtegebruik	3	bewoners en gebruikers	2
2	leefbaarheid	2	bedrijven	3	bewoners	1
3	relatie met omgeving	2	voorzieningen	3	financiële instellingen	1
2	bijdrage aan stedelijk functioneren	1	beheer gebiedskwaliteit	3	ns	1
2	meervoudig ruimtegebruik	5	ontwikkeling gebiedskwaliteit	2	beheerders	1
1	parkeren	5	routing lopen	2	politie	0
0	ontwikkeling	4	parkeerruimte	2		
		2	groen	2		
		2	winkels	2		
		1	imago gebied	2		
		3	(auto)bereikbaarheid	1		
		3	open(bare) ruimte	1		
		1	dubbelgebruik parkeren	1		
		2	bijdrage aan bedrijf	0		
		2	openbaar vervoer	0		
		1	duurzaamheid	0		

Figuur 9.13 Connectiviteit van waarden, attributen en competenties in het gezamenlijk gecondenseerd cognitief model, waarbij:

- waarde → staat voor het aantal attributen dat invloed heeft op het realiseren van de waarde;
- attribuut ← staat voor het aantal waarden waarop het attribuut invloed heeft;
- → attribuut staat voor het aantal competenties dat invloed heeft op het realiseren van het attribuut;
- ← competentie staat voor het aantal attributen waarop de competentie invloed heeft.

gemiddelde waardering per actor op van iets meer dan 7. De spreiding in de waardering van *ruimtelijke en functionele kwaliteit* is niet zo groot, zoals blijkt uit de lage standaarddeviatie. Dit betekent dat de vier participanten het redelijk eens zijn over het belang van deze waarde.

Opvallend is de wat grotere spreiding in de mate waarin attributen bijdragen aan de financiële waarden *rendement* en *exploitatie* (standaarddeviatie respectievelijk 1,6 en 1,5) in vergelijking met de spreiding van de bijdragen aan *ruimtelijke en functionele kwaliteit* (standaarddeviatie 0,9). Dit leidt tot de vraag of men het meer eens is over hoe kwaliteit te maken, dan over hoe geld te verdienen of te verdelen.

In figuur 9.15 staan de attributen en hun relaties met waarden en competenties centraal. Deze analyse kon bij de toetsing van het locatiesynergiemodel in hoofdstuk 7 niet gemaakt worden, omdat de participanten toen niet naar competenties in relatie met attributen is gevraagd. De attributen zijn geordend op de grootte van de totale bijdrage van alle competenties aan het realiseren van het attribuut. De tabel moet als volgt worden gelezen.

actoren				waarden	attributen			
connectiviteit	totale score	gemiddelde	standaarddeviatie		connectiviteit	totale score	gemiddelde	standaarddeviatie
4	29	7,3	1,1	ruimtelijke en functionele kwaliteit	9	65	7,2	0,9
4	28	7,0	1,9	rendement	12	78	6,5	1,6
3	22	7,3	0,5	continuïteit	5	36	7,2	0,7
2	16	8,0	0,0	exploitatie	8	59	7,4	1,5
2	15	7,5	0,5	bereikbaarheid	3	23	7,8	1,3
2	13	6,5	1,5	levendigheid	5	39	7,8	0,5
2	13	6,5	2,5	imago en uitstraling	5	35	7,0	0,8
2	13	6,5	1,5	leefbaarheid	2	16	8,0	1,0
1	9	9,0	0,0	relatie met omgeving	3	26	8,7	0,5
1	8	8,0	0,0	ontwikkeling	0	0	-	-
1	7	7,0	0,0	parkeren	1	6	6,0	0,0
1	6	6,0	0,0	bijdrage aan stedelijk functioneren	2	13	6,5	1,5
1	5	5,0	0,0	meervoudig ruimtegebruik	2	13	6,5	1,5

Figuur 9.14 Overzicht van de gecondenseerde waarden van het gezamenlijk cognitief model, waarbij:

- connectiviteit actoren staat voor het aantal actoren dat deze waarde belangrijk vindt;
- totale score actoren staat voor de totale waardering van de waarde door alle actoren;
- gemiddelde actoren staat voor de gemiddelde waardering van de waarde door alle actoren;
- standaarddeviatie actoren staat voor de mate van spreiding in de waardering van de waarde door alle actoren;
- connectiviteit attributen staat voor het aantal attributen dat invloed heeft op het realiseren van de waarde;
- totale score attributen staat voor de totale bijdrage van alle attributen aan het realiseren van de waarde;
- gemiddelde attributen staat voor de gemiddelde bijdrage van alle attributen aan de waarde;
- standaarddeviatie attributen staat voor de mate van spreiding in de bijdrage van alle attributen aan de waarde.

Op de eerste rij staat dat het attribuut *gebouwen* op de realisatie van twee waarden invloed heeft. De totale bijdrage wordt door de participanten gewaardeerd op 12, wat een gemiddelde waardering van 6 oplevert op een schaal van -9 tot +9. De spreiding in de bijdrage van gebouwen aan waarden is gering. Interessanter is dat vijf actoren over competenties beschikken die invloed hebben op het realiseren van *gebouwen*. Het is daarmee het attribuut dat voor zijn realisatie van de meeste actoren afhankelijk is.

Hier valt op dat de attributen die aan de meeste waarden bijdragen, *ontwikkeling gebiedskwaliteit* (5), *routing lopen* (5) en *parkeerruimte* (4), met weinig competenties (2) zijn te realiseren. De attributen die te maken hebben met het nieuw te realiseren vastgoedprogramma, zijn daarentegen afhankelijk van de inzet van veel competenties, waarbij bovendien de bijdrage van partijen onderling grote verschillen kent: *gebouwen* (5; standaarddeviatie 2,3), *wonen* (4; standaarddeviatie 2,4), *functiemix* (3; standaarddeviatie 4,6) en *bedrijven* (3; standaarddeviatie 4,5). Het attribuut *openbaar vervoer* draagt maar aan weinig waarden (2) bij en is met geen enkele competentie verbonden. Dit is een gevolg van het feit dat het Smakkelaarsveld niet direct aan het station ligt.

waarden				attributen	competenties			
connectiviteit	totale score	gemiddelde	standaarddeviatie		connectiviteit	totale score	gemiddelde	standaarddeviatie
2	12	6,0	2,0	gebouwen	5	30	6,0	2,3
3	25	8,3	0,5	wonen	4	28	7,0	2,4
2	14	7,0	1,5	voorzieningen	3	23	7,5	0,4
3	23	7,7	0,5	ruimtegebruik	3	21	7,0	0,8
1	6	6,0	0,0	beheer gebiedskwaliteit	3	21	7,0	0,8
2	15	7,5	0,5	stedebouwkundig plan	4	18	4,5	5,3
5	32	6,4	0,8	ontwikkeling gebiedskwaliteit	2	17	8,5	0,5
3	20	6,7	0,5	ontwikkelingsrisico's en -kansen	4	17	4,3	2,4
1	3	3,0	0,0	imago gebied	2	17	8,5	0,5
5	39	7,8	0,9	architectuur	3	16	5,3	1,7
2	16	7,8	0,3	winkels	2	14	7,0	0,0
4	33	8,3	0,4	parkeerruimte	2	14	6,8	0,3
3	18	6,0	0,8	functiemix	3	14	4,5	4,6
5	42	8,3	0,4	routing lopen	2	13	6,5	1,5
2	15	7,5	0,5	bedrijven	3	13	4,3	4,5
2	14	7,0	1,0	groen	2	13	6,5	1,5
1	5	5,0	0,0	dubbelgebruik parkeren	1	7	7,0	0,0
3	19	6,2	1,2	open(bare) ruimte	1	5	4,7	0,0
3	22	7,3	1,7	(auto)bereikbaarheid	1	3	2,5	0,0
2	17	8,5	0,5	openbaar vervoer	0	0		
2	14	7,0	0,0	bijdrage aan bedrijf	0	0		
1	7	7,0	0,0	duurzaamheid	0	0		

Figuur 9.15 Overzicht van de gecondenseerde attributen van het gezamenlijk cognitief model, waarbij:

- connectiviteit waarden staat voor het aantal waarden aan de realisatie waarvan het attribuut een bijdrage levert;
- totale score waarden staat voor de totale bijdrage van het attribuut aan het realiseren van alle waarden;
- gemiddelde waarden staat voor de gemiddelde bijdrage van het attribuut aan alle waarden;
- standaarddeviatie waarden staat voor de mate van spreiding in de bijdrage van het attribuut aan alle waarden;
- connectiviteit competenties staat voor het aantal competenties dat invloed heeft op het realiseren van het attribuut;
- totale score competenties staat voor de totale bijdrage van alle competenties aan het realiseren van het attribuut;
- gemiddelde competenties staat voor de gemiddelde bijdrage van alle competenties aan het attribuut;
- standaarddeviatie competenties staat voor de mate van spreiding in de bijdrage van alle competenties aan het attribuut.

De laatste analyse is gericht op de actoren en de competenties. Evenals de vorige analyse kon ook deze bij de toetsing van het locatiesynergiemodel in hoofdstuk 7 niet worden gemaakt, omdat de participanten toen niet naar competenties in relatie met attributen is gevraagd. De competenties zijn geordend op de grootte van de totale invloed op het realiseren van attributen. De actoren zijn vervolgens zó geordend dat op eenzelfde regel partijen van eenzelfde origine staan. De tabel moet als volgt worden gelezen.

waarden				actoren		competenties		attributen			
connectiviteit	totale score	gemiddelde	standaarddeviatie					connectiviteit	totale score	gemiddelde	standaarddeviatie
6	40	6,7	1,2	POS (directie)		gemeente	16	103	6,5	1,9	
5	34	6,8	1,7	FGH		beleggers en eigenaren	9	60	6,6	2,6	
4	28	7,0	1,9	KFN							
3	26	8,7	0,5	KVK Utrecht		exploitanten	8	57	7,1	0,8	
5	33	6,6	1,0	MAB Bouwfonds		projectontwikkelaars	4	28	6,9	1,1	
3	23	7,7	0,5	Rabo Vastgoed							
						ontwerpers	2	15	7,5	1,5	
						bewoners	1	9	9,0	0,0	
						financiële instellingen	1	9	9,0	0,0	
						bewoners en gebruikers	2	8	4,0	2,0	
						NS	1	5	5,0	0,0	
						beheerders	1	5	5,0	0,0	
						buurt	5	3	0,6	4,4	
						politie	0	0			

Figuur 9.16 Overzicht van de gecondenseerde actoren en competenties van het gezamenlijk cognitief model, waarbij:

- connectiviteit waarden staat voor het aantal waarden dat deze actor belangrijk vindt;
- totale score waarden staat voor de totale waardering van de actor van zijn waarden;
- gemiddelde waarden staat voor de gemiddelde waardering van de actor van zijn waarden;
- standaarddeviatie waarden staat voor de mate van spreiding in de waardering van de actor van zijn waarden;
- connectiviteit attributen staat voor het aantal attributen dat beïnvloed wordt door deze competentie;
- totale score attributen staat voor de totale waardering van de invloed van deze competentie op het realiseren van beïnvloede attributen;
- gemiddelde attributen staat voor de gemiddelde waardering van de invloed van deze competentie op beïnvloede attributen;
- standaarddeviatie attributen staat voor de mate van spreiding in de waardering van de invloed van deze competentie op beïnvloede attributen.

Op de eerste rij staat dat de POS zes waarden belangrijk vindt en op een schaal van 1 tot 9 aan deze waarden 40 punten toekent, wat een gemiddelde waardering van 6,7 oplevert met een geringe afwijking in de individuele waarderingen. De gemeente wordt door de participanten, waaronder ook de POS, gezien als de meest invloedrijke actor. Zij bezit competenties die invloed hebben op de realisatie van zestien attributen. De gemiddelde waardering van deze competentie is 6,5 op een schaal van -9 tot +9. De waardering van de individuele relaties tussen competenties en attributen wijkt over het algemeen niet veel af van het gemiddelde.

Hoewel ze vanuit een ander perspectief worden bekeken – actoren als generatoren van waarden (belangen) en competenties als noodzakelijk bij het realiseren van attributen (middelen) – gaat het in essentie in beide gevallen om meer of minder duurzaam betrokken partijen. Het tegen elkaar aan leggen van de uiteinden van het model, zoals in figuur 9.16 is gebeurd, kan interessante inzichten

opleveren. De *gemeente* en *beleggers en eigenaren* worden door de participanten zowel veel belangen (6 en 5) als veel competenties (16 en 9) toegedicht. De *buurt* heeft als enige partij negatieve competenties, dat wil zeggen dat men daarvan tegenwerking verwacht bij het realiseren van attributen. *Exploitanten* hebben veel competenties (8) om attributen te beïnvloeden, maar vinden maar een beperkt aantal waarden (3) belangrijk. De vertegenwoordiger van de Kamer van Koophandel geeft aan dat dit precies de reden is waarom het niet altijd verstandig is om exploitanten al in een vroeg stadium bij het proces te betrekken, ondanks het feit dat ze veel voor het functioneren van het gebied kunnen betekenen. De projectontwikkelaar Bouwfonds MAB vindt veel waarden belangrijk (5), terwijl de competentie *projectontwikkelaars* door de participanten slechts invloed wordt toegedicht op het realiseren van een viertal attributen.

De presentatie van de resultaten van de modelleringsoefening werd afgesloten met een aantal algemene observaties. De politiek was niet vertegenwoordigd onder de participanten, maar wordt opvallend genoeg ook niet apart – los van de gemeente – genoemd bij de competenties. Er is weinig aandacht voor de relatie met het station anders dan via loopstromen. Verplaatsingsfuncties en verplaatsen als activiteit krijgen sowieso weinig aandacht in de cognitieve modellen en *bereikbaarheid* is opvallend laag gewaardeerd. Dit kan komen doordat het station geen deel uitmaakt van de locatie of doordat het Utrechtse stationsgebied al bijzonder goed bereikbaar is, zowel per auto als met het openbaar vervoer, en deze waarde dus geen extra aandacht verdient. De participanten hebben de neiging de relatie tussen de elementen in hun modellen hoog te waarderen, waardoor de standaarddeviaties in het gezamenlijke gecondenseerde model over het algemeen laag zijn.

Na de presentatie volgt een discussie onder leiding van Jac Geurts. Hij vraagt als eerste of de participanten zich herkennen in het model en zich begrepen voelen. De vertegenwoordiger van Bouwfonds MAB zegt dat dat zeker het geval is, maar zij verbaast zich wel over het geringe aantal competenties dat *projectontwikkelaars* wordt toegedicht. Zij denkt dat dit ligt aan het feit dat projectontwikkelaars gedurende de verschillende fasen van het herontwikkelingsproces een wisselende inbreng hebben. Projectontwikkelaars zijn van groot belang in de initiatief- en ontwerpfase, omdat hun kwaliteit en kunde doorslaggevend zijn in de ontwikkeling van een plan. Als naar het totale proces wordt gekeken, valt op dat de gebruiksfase veel gewicht krijgt en de waarden logischerwijs worden gekoppeld aan de duurzame partijen.

De vertegenwoordiger van de gemeentelijke POS voelt zich ook juist begrepen. Hij licht de positie van de POS toe. Deze is anders dan die van de gemeente zelf. Het gaat er primair om het stationsgebied tot herontwikkeling te brengen en daarbij zal een combinatie moeten worden gevonden van publieke en private belangen. Als zodanig is de POS geen duurzame partij. Volgens hem wordt de waarde *bereikbaarheid* lager gewaardeerd dan *ruimtelijke en functionele kwaliteit* omdat er blijkbaar vertrouwen is in de bereikbaarheid van het Smakke-

laarsveld en daar dus in de ontwikkeling minder op hoeft te worden gestuurd.

Ook de vertegenwoordiger van de Kamer van Koophandel herkent zijn positie. Hij vertegenwoordigt de gebruikers van de locatie, die in deze fase van het proces nog niet bekend zijn. Daarnaast bekijkt hij het gebied vanuit de brede scope van de hele binnenstad. Dit verklaart bijvoorbeeld het belang dat hij hecht aan de realisatie van een parkeergarage als bronpunt voor een groter gebied dan alleen het Smakkelaarsveld. De vertegenwoordiger van Bouwfonds MAB sluit zich direct aan bij deze bredere scope.

De vertegenwoordiger van de FGH-Bank ziet ook herkenningpunten in het model. Het Smakkelaarsveld mag dan onderdeel zijn van de stationslocatie, het wordt niet als zodanig erkend. De bereikbaarheid is al goed en de herontwikkeling zal daar niet veel meer aan kunnen bijdragen. Het te ontwikkelen programma moet in relatie tot het gehele stationsgebied worden gezien. De bank ziet geen redenen om vanwege de omgeving te verhuizen. Het belang van de projectontwikkelaar in de initiatief- en ontwerpfasen noemt hij 'vanzelfsprekend'.

Wat betreft de toepassing van het eerste onderdeel van de methode van 'verknoepen', de participatieve modelleringsoefening, in de initiatieffase van de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld kunnen we de volgende conclusies trekken. Van de acht benaderde partijen deden er zes mee aan de oefening en waren er vijf bij de presentatie van de resultaten aanwezig. Deze participanten ondervonden geen problemen met het vormgeven van hun cognitieve modellen en (h)erkennen deze als een beeld van hun mentale model met betrekking tot de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld. Deze resultaten bevestigen de conclusie van hoofdstuk 7, dat het locatiesynergiemodel voldoet aan de eisen van *kader*, *geheugen* en *spiegel*.

De individuele modellen kunnen op basis van begripsgebruik, relaties en de categorieën uit het locatiesynergiemodel, aangevuld met de categorieën *proces* en *financiën* en die van de competenties, zonder problemen worden geaggregeerd tot het gezamenlijk gecondenseerd model. Ook dit bevestigt de conclusies van hoofdstuk 7, dat het locatiesynergiemodel aan de *kader*functie voldoet.

De plenaire discussie toont aan dat de participanten het gezamenlijke model gebruiken als *spiegel* om op elkaars positie te reflecteren. Begrippen uit het model worden door de participanten overgenomen. Het model is een heldere, compacte en gefocusseerde afbeelding van de kern van de mentale modellen.

De participatieve modelleringsoefening voldoet hiermee aan een belangrijk deel van de gebruikseisen van participatieve methoden, met name aan de eisen van *kader*, *geheugen* en *spiegel*. De presentatie van de resultaten leidt tot interactie tussen de participanten: men communiceert over het beeld dat men van elkaars positie in het proces heeft en kan dat zonedig bijstellen.

9.3.2 Participatief ontwerpen

De voorzitter stuurt de discussie over het gemeenschappelijke model in de richting van de ontwerptabel. Hij merkt op dat uitgaan van waarden wel leidt tot een overzicht van de belangen, maar weinig inzicht oplevert in de concrete spanningsvelden bij de herontwikkeling van Smakkelaarsveld; het blijft abstract. Bij de 'backcasting'-oefening tijdens het individuele gesprek met de participanten is hen gevraagd naar de cruciale elementen voor de locatie. Verschillende opvattingen hierover leveren mogelijke spanningsvelden op.

De participanten wordt gevraagd nog eens kort toe te lichten wat volgens hen Smakkelaarsveld tot een succes zou kunnen maken. De vertegenwoordiger van Bouwfonds MAB ziet de locatie als een plek om met elkaar af te spreken, een ontmoetingsplek die wordt gekenmerkt door een groot aantal loopstromen. De vertegenwoordiger van de POS sluit zich hierbij aan. Smakkelaarsveld moet een levendige plek zijn met stadse voorzieningen voor ieder moment van de dag. Dat stelt burgers, beleggers en uitbaters tevreden. De vertegenwoordiger van de Kamer van Koophandel ziet in de locatie een aantrekkelijk beginpunt voor een bezoek aan het stationsgebied en de binnenstad. Kenmerken zijn een publiekstrekker van formaat, een aantrekkelijk verblijfsklimaat en een goede toegankelijkheid. De vertegenwoordiger van de FGH-Bank wil meer dan 'oudjes op een bankje'. Smakkelaarsveld moet zich ontwikkelen tot een leefbaar gebied met een zakelijk karakter, een omgeving die min of meer op zichzelf staat met een zekere functiemenging.

Het vergelijken van de toekomstbeelden levert een multicriteria-probleem op. Zo'n probleem is moeilijk onderhandelbaar en alternatieven zijn lastig te combineren, omdat ze enerzijds stuk voor stuk een beeld van een integrale oplossing zijn, en anderzijds op sommige onderdelen overeenkomen en op andere verschillen. In de praktijk kan dit leiden tot 'lock-in'-strategieën, waarbij de beslissing over de verschilpunten wordt uitgesteld, of tot stemmen onder het motto 'god zegene de greep', of tot langdurig onderhandelen. De voorzitter geeft aan dat we het vanmiddag anders gaan doen. Via een oefening gaan we proberen om inrichtingsalternatieven in een vroeg stadium bespreekbaar te maken om zo de belangrijke verschilpunten op de agenda te zetten. De vertegenwoordiger van Bouwfonds MAB zegt hier wel wat in te zien, want bij het maken van het cognitieve model bleef ze voor haar gevoel te veel op twee gedachten hinken, die van de locatie en die van het bedrijfsbelang als referentiepunt. Nu komt de locatie centraal te staan.

Vervolgens geef ik een presentatie waarin ik het locatiesynergiedenken toelicht aan de hand van de definitie van locatiesynergie zoals beschreven in paragraaf 3.4.5, het waardesysteem knooppunten zoals beschreven in paragraaf 6.2.2 en de drie V's zoals beschreven in paragraaf 6.3.2. Ik laat ook voorbeelden zien van de effecten van het al dan niet handelen naar de synergiegedachte op basis van onderzoek in opdracht van NS (Vaessens 2005a, 2005b). Na deze presentatie, die vooral tot doel heeft de participanten te inspireren, wordt de ontwerptabel geïntroduceerd en het werken ermee toegelicht. Als voorbeeld wordt het attribuut



Figuur 9.17 Voorbeelden van opties voor het attribuut architectonisch beeld, van linksboven met de klok mee: historiserende stijl (2): Resident, Den Haag, architect Rob Krier; internationale stijl (3): Kranzler-Eck, Berlijn, architect Helmut Jahn; klassiek (5): Stationsplein, Leuven, architect Manuel de Solà-Morales (foto: © stad Leuven); avant-garde (4): Central Library, Seattle, architect Rem Koolhaas (foto: Philippe Ruault).

architectonisch beeld genomen, dat deel uitmaakt van de ontwerptabel die voor het Smakkelaarsveld is samengesteld. Voor dit attribuut zijn zes opties geformuleerd: renovatie bestaande (1), historiserende stijl (2), internationale stijl (3), avant-garde (4), klassiek (5) en anders (6). Figuur 9.17 toont de beelden voor de opties 2 tot en met 5.

Na de introductie kunnen de participanten aan het werk. Er wordt in twee groepen gewerkt. De participanten worden ingedeeld op basis van overeenkomsten in de gewenste ontwikkeling van het Smakkelaarsveld, zoals deze bleek uit de 'backcasting'-oefening. In groep 1 werken de vertegenwoordigers van FGH-Bank en KFN samen, en in groep 2 de vertegenwoordigers van Bouwfonds MAB, de POS en de Kamer van Koophandel. Voor deze indeling is gekozen om de contrasten tussen de alternatieven zo groot mogelijk te maken, zodat er een goed overzicht ontstaat van overeenkomsten en verschilpunten. De voorzitter benadrukt nogmaals dat het belangrijk is om het alternatief dat ontstaat door het omcirkelen van de opties per attribuut te checken op integraliteit en consistentie. Vervolgens gaan de groepen aan het werk en komen terug met de ontwerptabellen zoals te zien in figuur 9.18 en 9.19. De groepen lichten hun alternatief kort toe.

De ontwerptabel van groep 1 bevat een alternatief dat het Smakkelaarsveld voorstelt als een zakelijk stadscentrum. De vertegenwoordigers van FGH-Bank en KFN stellen zich vanuit hun gecombineerde perspectieven een parkachtige ruimte voor, waarin bebouwing met voornamelijk een kantoorfunctie in een lage dichtheid aan het bestaande areaal is toegevoegd. De bestaande kantorencluster wordt tot het herontwikkelingsgebied gerekend, dat relatief autonoom van de rest van het stationsgebied kan worden aangepakt in een publiek-private samenwerking.

Dit alternatief zoekt naar een kans op synergie door *samenhang* tussen de attributen van verplaatsen en verblijven door in te zetten op:

- een minimale verbindende functie van het gebied, door te kiezen voor een secundaire oostwest-voetgangersverbinding binnenstad–station–westzijde en een ondergrondse HOV-baan;
- een open ruimtelijke structuur, door te kiezen voor het toevoegen van bebouwing in een lage dichtheid, waarbij de open ruimte grotendeels wordt behouden;
- een beperkte functiemix, door niet te kiezen voor de toevoeging van een publiekstrekker en verder voornamelijk voor de toevoeging van kantoren;
- een historiserende architectuurstijl en het upgraden van bestaande gebouwen.

Op deze manier worden de huidige kwaliteiten van het gebied benadrukt en wordt de positie van de locatie in de kantorenmarkt versterkt.

De ontwerptabel van groep 2 bevat een alternatief dat het Smakkelaarsveld voorstelt als stadspoort. De vertegenwoordigers van Bouwfonds MAB, de POS en de Kamer van Koophandel stellen zich vanuit hun gecombineerde perspectieven een verbindingzone voor, die aan alle zijden wordt begrensd door bebouwing en waarin ruimte is voor een grote publieksgerichte functie. Het te herontwikkelen gebied bestaat uit het Smakkelaarsveld en zijn wanden; de aanpak van het gebied is afhankelijk van de herontwikkeling van het gehele stationsgebied.

Dit alternatief zoekt naar een kans op synergie door *samenhang* tussen de attributen van verplaatsen en verblijven door in te zetten op:

ONTWERPTABEL - GROEP 1: KFN, FGH

LABEL SMAKKELAARSVELD: ZAKELIJK STADSCENTRUM

Doel	Wat?	Wat?	Wat?	Wat?	Wat?	Aantal m2 toe te voegen	Architectuur type	Wat?	Wat?	Wat?	Wat?	Bevrijdingsveld toe te voegen
Primaire functie Smakkeleersveld	Langzaam werkter verbinding	Invoegen HOV baan	Locatie/vorm toe te voegen bebouwing	Toevoegen publiekgebouwen	Toevoegen overige functies	Aantal m2 toe te voegen	Architectuur type	Afwerking ingreep in onbebouwd gebied	Relatie met andere ontwerpgebieden Stationsveld	Horizon	Wat?	M N
1	geen verbindende route	geen HOV baan	geen bebouwing toegevoegd	geen toekker	geen overige functies	4.1.000 m2: Kantoren en Winkelruimte	renovatie bestaande	Smakkeleersveld... en wanden	afgeleid van Stationshal	start gelijk met andere ontwerpgebieden	gemeente	PPS
2	O-W stadscoördinator binnenstad-station Waaigatje	geen exclusieve baan voor HOV	solitair gebouw toegevoegd aan de spoornijde	bibliotheek	winkels, horeca, woningen en kantoren	28.800 m2: Wonen, Winkelruimte en Cultuur	historiserende stijl	... en kantoorcluster tot Krijgstraat	autonoom bepaald	volgt op Stationshal en Stationsstraat	ontwikkelaar	
3	secundaire O-W verbinding binnenstad-station Waaigatje	HOV baan gemigreerd in bebouwing	solitair gebouw toegevoegd aan de binnenstadzijde	multiplex	winkels en horeca	28.800 m2: Wonen, Winkelruimte en Leisure	internationale stijl	... en geheel kantoorcluster tot Daalsterstraat	afgeleid van kantoorcluster	volgt op Vianenburg	beleggen	
4	N-Z verbinding HC en kantoorcluster	HOV baan loopt langs bebouwing	gebouwen/rijen toegevoegd oostwaarts van de wanden	grootschalige detailhandel	woningen en winkels	28.800 m2: Wonen, Winkelruimte en Winkelruimte	avanti-garde	... en verbindende looproutes	Afgeleid van HC	volgt op HC	potentiële gebruikers	
5	zelfstandig verblijfsgebouwen	anders	ondergrondse bebouwing toegevoegd		kantoren en horeca	28.800 m2: Wonen en Winkelruimte	klassiek		onafhankelijk HOV BAAN			
6	andere primaire functie	andere verbindende route	anders HOV BAAN ONDERGRONDSE	anders	anders	13.000 m2: 10 KANTOREN IN 2 VOORZ. VOGERS	anders	anders	afgeleid van	anders	andere partij(en)	
7												

Figuur 9.18 Ontwerptabel van groep 1.

ONTWERPTABEL - GROEP 2: BOUWFONDS MAB, POS, KVK

LABEL SMAKKELAARSVELD: STADSPOORT

Doel	Wat?	Wat?	Wat?	Wat?	Wat?	Aantal m2 toe te voegen	Architectuur type	Wat?	Wat?	Wat?	Wat?	Bevrijdingsveld toe te voegen
Primaire functie Smakkeleersveld	Langzaam werkter verbinding	Invoegen HOV baan	Locatie/vorm toe te voegen bebouwing	Toevoegen publiekgebouwen	Toevoegen overige functies	Aantal m2 toe te voegen	Architectuur type	Afwerking ingreep in onbebouwd gebied	Relatie met andere ontwerpgebieden Stationsveld	Horizon	Wat?	M N
1	geen verbindende route	geen HOV baan	geen bebouwing toegevoegd	geen toekker	geen overige functies	4.1.000 m2: Kantoren en Winkelruimte	renovatie bestaande	Smakkeleersveld... en wanden	afgeleid van Stationshal	start gelijk met andere ontwerpgebieden	gemeente	
2	O-W stadscoördinator binnenstad-station Waaigatje	geen exclusieve baan voor HOV	solitair gebouw toegevoegd aan de spoornijde	bibliotheek	winkels, horeca, woningen en kantoren	28.800 m2: Wonen, Winkelruimte en Cultuur	historiserende stijl	... en kantoorcluster tot Krijgstraat	autonoom bepaald	volgt op Stationshal en Stationsstraat	ontwikkelaar	
3	secundaire O-W verbinding LOOP binnenstad-station Waaigatje	HOV baan gemigreerd in bebouwing	solitair gebouw toegevoegd aan de binnenstadzijde	multiplex	winkels en horeca	28.800 m2: Wonen, Winkelruimte en Leisure	internationale stijl	... en geheel kantoorcluster tot Daalsterstraat	afgeleid van kantoorcluster	volgt op Vianenburg	beleggen	
4	N-Z verbinding HC en kantoorcluster	HOV baan loopt langs bebouwing	gebouwen/rijen toegevoegd oostwaarts van de wanden	grootschalige detailhandel	woningen en winkels	28.800 m2: Wonen, Winkelruimte en Winkelruimte	avanti-garde	... en verbindende looproutes	Afgeleid van HC	volgt op HC	potentiële gebruikers	
5	zelfstandig verblijfsgebouwen		ondergrondse bebouwing toegevoegd		kantoren en horeca	28.800 m2: Wonen en Winkelruimte	klassiek		onafhankelijk			
6	andere primaire functie POORT BINNENSTAD	andere verbindende route	anders	anders	anders	anders	anders	anders	afgeleid van GEHELE OMGEVING	anders	andere partij(en)	
7			anders	anders	anders	anders	anders	anders	anders	anders	andere partij(en)	

Figuur 9.19 Ontwerptabel van groep 2.

Doel	WU?F	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z		
Primaire functie (Smaakelaarsveld)	I ngruim verkeer / verbinding	Invoegen HOV-baan	I ngruim verkeer / verbinding	Tuinaanleg publiekstrekker	Tuinaanleg overige functies	Aantal m ² tot te krijgen	Architectuurbeeld	Afhakking roegruim te ontwikkelen gebied	Relatie met andere ontwikkelingen (Stationgebied)	Tijdschaal	Wat?F	Wat?F	Wat?F	Wat?F	Wat?F	Wat?F	Wat?F	Wat?F	Wat?F	Wat?F	
A																					
entree naar de binnenstad	geen verbindende route	geen HOV-baan	geen bebouwing loggevoegd	geen trekker	geen overige functies	4.1.000 m ² Kantoors en Winkelen	renovatie bestaande	Smaakelaarsveld ... en wanden	afgeleid van Stationshal	start gelijk met andere dienstgebieden	gemeente	PPG									
entree naar het kantoor-/kustor	O-W stationcompleet FIETS binnenstad-station Westzijde	geen exclusieve baan voor HOV	stiller gebouw loggevoegd aan de spoorlijn	publiektoek	winkels, horeca, woningen en kantoren	25.000 m ² Wonen, Werken, Winkelen en Cultureel	herontwikkeld gebied	... en kantoor-/kustor tot Kruispunt	autonoom bebouwd	volgt op Stationshal en Stationstraat	ontwikkelbaar										
entree naar IC (Gedruiswast)	oostwesterse Oost verbinding HOOP binnenstad-station Westzijde	HOV-baan geïntegreerd in bebouwing	stiller gebouw loggevoegd aan de binnenstadzijde	Multiplex	winkels en horeca	25.000 m ² Werken, Winkelen en Leisure	herontwikkeld gebied	... en geheel kantoor-/kustor tot Oostwesterse	afgeleid van kantoor-/kustor	volgt op Westverbinding	beleggers										
entree naar het station	N-Z verbinding IC en kantoor-/kustor	HOV-baan loopt langs bebouwing	gebouwen loggevoegd aan de wanden	grootschalige dienstgebied	winkels en winkels	25.000 m ² Wonen, Winkelen en Winkelen (bijv. DICTE)	aanliggende	... en verbindende loggevoegd	afgeleid van IC	volgt op IC	publieke gebouwen										
efficiënte verbinding naar de binnenstad		andere	andere			25.000 m ² Werken en Winkelen	klein														
andere primaire functie (spoort binnenstad)	andere verbindende route	andere HOV-baan (DICTE)	I Anders in LAGE BEHOEFDE OOSTWEST-VERBINDING HOOP	andere JA, MAATREK	andere JA, MAATREK	25.000 m ² KANTOORS en VOORHOOP	andere CONTRAST-ELIJK	andere	afgeleid van GEMELE OMGEGING	andere OPLEVERING 2012	andere per(lijen)										
7			andere (DICTE) AAN SPOOR- EN BINNENSTAD-ZIJDE																		

Figuur 9.20 Ontwerptabel van groep 1 en 2.

- een verbindende functie van het gebied, door te kiezen voor een oostwest-stadscorridor binnenstad–station–westzijde voor de fiets, een secundaire oostwest-voetgangersverbinding binnenstad–station–westzijde en een HOV-baan die is geïntegreerd in de bebouwing;
- een besloten ruimtelijke structuur, door te kiezen voor het toevoegen van gebouwen aan spoor- en binnenstadzijde;
- een passende functiemix, door te kiezen voor het toevoegen van een publiekstrekker en verder voor een functiemix van wonen, werken en winkelen en een publieke functie;
- een contrastrijke combinatie van architectuurstijlen.

Op deze manier wordt de ligging van het gebied uitgebuit en de positie van de locatie in het stedelijk netwerk versterkt.

Na de toelichting bereiden de voorzitter, de onderzoeker en de notulist de reactie voor op de alternatieven. De ontwerptabellen worden over elkaar heen gelegd, waardoor het beeld van figuur 9.20 ontstaat (zie ook figuur 9.22). Bij beide groepen is een alternatief ontstaan, dat naar verwachting synergie oplevert doordat het een bepaalde *samenhang* heeft. De vergelijking van beide alternatieven is daarmee een vergelijking tussen twee beloften van synergie.

In figuur 9.21 zijn de alternatieven van groep 1 en 2 in een tabel naast elkaar gezet en beoordeeld op de mate waarin ze met elkaar overeenkomen. De gepercipieerde synergiepotenties worden met elkaar geconfronteerd; hieruit blijkt of deze

	opties		
<u>doel</u>	<u>groep 1</u>	<u>groep 2</u>	<u>eens?</u>
A primaire functie	zelfstandig verblijfsgebied (5): <i>zakelijk</i>	anders (6): <i>poort binnenstad</i>	nee
<u>attributen wat?</u>	<u>groep 1</u>	<u>groep 2</u>	
B langzaamverkeerverbinding	secundaire o-w verbinding binnenstad-station-Westzijde (3)	<i>fiets</i> : o-w stadscorridor binnenstad-station-westzijde (3) <i>lopen</i> : secundaire o-w verbinding binnenstad-station-westzijde (4)	ja
C invoegen HOV-baan	anders (6): <i>HOV-baan ondergronds</i>	HOV-baan geïntegreerd in bebouwing (3)	+/-
D locatie/vorm toe te voegen bebouwing	anders (6): <i>in lage dichtheid; open ruimte behouden</i>	anders (6): <i>gebouwen aan spoor- en binnenstadzijde</i>	+/-
E toevoegen publiekstrekker	geen trekker (1)	anders (6): <i>trekker is maatwerk</i>	nee
F toevoegen overige functies	winkels, horeca, woningen en <i>balie</i> -kantoren (2)	anders (6): <i>functiemix is maatwerk</i>	+/-
G aantal m ² toe te voegen	anders (6): <i>15.000 m², waarvan 10.000 m² kantoren, 2000 m² voorzieningen en 3000 m² wonen</i>	20.000 m ² : wonen, werken en winkelen (4) en <i>publieke functie</i>	+/-
H architectonisch beeld	historiserende stijl (2): <i>upgraden</i>	anders (6): <i>contrastrijk</i>	nee
<u>attributen hoe?</u>	<u>groep 1</u>	<u>groep 2</u>	
I afbakening integraal te ontwikkelen gebied	Smakkelaarsveld en geheel kantoorcluster tot Daalsetunnel (3)	Smakkelaarsveld en wanden (1)	nee
J relatie met andere deelgebieden stationsgebied	autonoom bepaald (2)	afgeleid van (6) <i>gehele omgeving</i>	+/-
K tijdshorizon	onafhankelijk (5) <i>behoudens HOV-baan</i>	anders (6) <i>oplevering 2012</i>	+/-
<u>attributen wie?</u>	<u>groep 1</u>	<u>groep 2</u>	
L trekker(s)	ontwikkelaar (2)	ontwikkelaar (2)	ja
<u>attributen toe te voegen</u>	<u>groep 1</u>	<u>groep 2</u>	
M samenwerkingsvorm	PPS		

onderling ook weer synergie vertonen of dat zij niet verenigbaar zijn. Op deze wijze wordt de *marktplaats* voor synergie van structuur voorzien.

Figuur 9.21 Overzicht van de alternatieven van groep 1 en 2 naar attributen.

De voorzitter neemt stift en flip-over ter hand en komt tot de volgende lijst van overeenkomsten (zie ook figuur 9.22). Beide groepen willen de bestaande situatie veranderen in:

- een verbindende zone (B) met verborgen, maar bereikbare HOV-baan (C); met
- een functiemix van kleinere eenheden voor voorzieningen en horeca gericht op gezelligheid (F); met
- 15.000-20.000 m² nieuw vastgoed in meerdere gebouwen (D, G); in een proces dat
- niet te sterk is gerelateerd aan de ontwikkeling van het station, maar in relatie moet worden gezien tot de ontwikkeling van de stadsstructuur (J); waarin
- een ontwikkelaar trekker kan zijn (L); en dat
- rond 2015 klaar moet zijn (K).

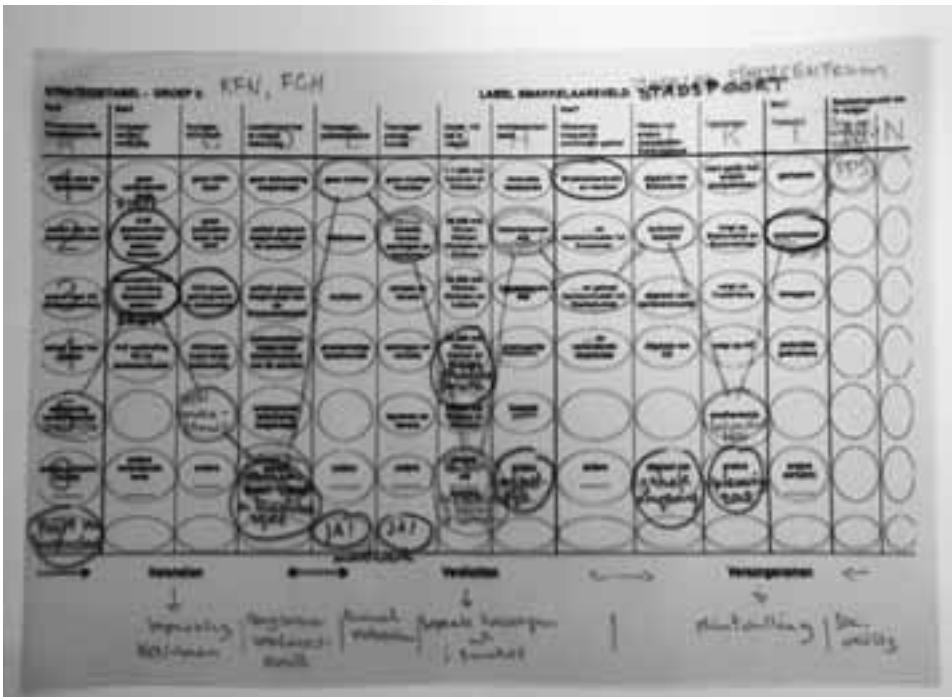
De voornaamste verschillen tussen de alternatieven zijn:

- Het doel van de herontwikkeling (A): zelfstandig verblijfsgebied met een zakelijk karakter (groep 1) versus een poort naar de binnenstad;
- Het toevoegen van een trekker voor de locatie (E): niet (groep 1) versus wel (groep 2);
- Het architectonische beeld (H): historiserende architectuurstijl (groep 1) versus contrastrijke architectuur (groep 2);
- Het integraal te ontwikkelen gebied (I): inclusief de kantorencluster tot Daalsetunnel (groep 1) versus de locatie en de wanden (groep 2).

De participanten gaan onmiddellijk over tot onderhandelingen, waarin zij de overeenkomsten en verschillen tussen de alternatieven relateren aan hun waarden; op minder belangrijke opties komen zij elkaar tegemoet. De vertegenwoordiger van Bouwfonds MAB zegt dat als groep 1 een groter plangebied wil, dat voor groep 2 zeker bespreekbaar is. De vertegenwoordiger van de Kamer van Koophandel geeft aan dat het alternatief van groep 2 deels geboren was uit de vooronderstelling dat de partijen van groep 1 wel niet veel aan de wanden van het Smakkelaarsveld zouden willen veranderen. Nu zij echter aangeven dat ze willen upgraden in een historische stijl, is het niet meer zo noodzakelijk in te zetten op een contrastrijke architectuur. De vertegenwoordiger van Bouwfonds MAB wil met name het kantoor van de FGH-Bank graag bij de herontwikkeling betrekken. Er blijven zo twee verschilpunten over: het karakter van de locatie en daarvan afgeleid de aanwezigheid van een publiekstrekker. De vertegenwoordiger van Bouwfonds MAB concludeert dat het erom gaat de identiteit van de toekomstige locatie te bepalen. Alle participanten beamen dat de discussie moet gaan over de vraag of het Smakkelaarsveld een poort naar de stad met een publiekstrekker moet worden of een relatief op zichzelf staand gebied gericht op zakelijke functies. Poort of zakelijk verblijf?, dat is de vraag.

De voorzitter geeft aan dat er vervolgens een aantal stappen mogelijk is. Men kan teruggaan naar de waarden en deze opnieuw bediscussiëren. Men kan ook nieuwe informatie zoeken, bijvoorbeeld van referentieprojecten: aan de hand daarvan kunnen de groepen hun alternatief verder uitwerken en de andere groep overtuigen van de mogelijkheden die het biedt. Tevens kan de scope van de onderhandeling worden verbreed naar het hele stationsgebied om ruilen op een hoger schaalniveau mogelijk te maken. De vertegenwoordiger van Bouwfonds MAB zou op dit moment in het proces met referentiebeelden komen, analogieën trekken om een identiteitsdiscussie te voeren. Het Smakkelaarsveld kan bijvoorbeeld worden vergeleken met de Resident in Den Haag. Dit is ook een verbindingzone, maar wellicht wat te 'sloom' voor het Utrechtse. De vertegenwoordiger van de POS zegt dat zij normaliter, voordat de stedenbouwkundige en architectonische referentiebeelden komen, met sfeerbeelden en collages werken.

In een volgende fase zullen beslissingen moeten worden genomen over de basisingrediënten van het plan en over de samenwerking tussen de partijen.



Figuur 9.22 Ontwerptabel van groep 1 en 2 en analyse van de overeenkomsten en verschilpunten.

Door de ontwerptabel is duidelijk geworden welke posities de partijen innemen, wat onderhandelbaar is en wat niet. De vertegenwoordiger van de Kamer van Koophandel vindt het belangrijk dat iedereen nu weet wat de ander bedoelt: dat men elkaars taal heeft leren begrijpen. De vertegenwoordiger van de FGH-Bank stelt dat de groepsindeling erg bepalend is voor de alternatieven die worden gemaakt, maar dat de discussie laat zien dat er veel overeenkomsten zijn en dat consensus zeker mogelijk is. De vertegenwoordiger van KFN merkt ten slotte op dat, wanneer de ruimtelijke kwaliteit zo belangrijk is voor alle partijen, er snel aandacht moet komen voor het beheer hiervan in de gebruiksfase.

De oefening met de ontwerptabel beantwoordt aan de eisen die aan een participatieve methode worden gesteld. De alternatieven bieden een *venster* op nieuwe invullingen van het Smakkelaarsveld. De participanten *communiceren* via de ontwerptabel over hun percepties op de mogelijkheden van de locatie en hun eigen belangen hierbij. En de confrontatie van de alternatieven leidt direct tot een *marktplaats* waarop de participanten onderdelen van hun alternatief uitruilen.

De vraag blijft echter of de participanten met hun alternatieven de synergie-mogelijkheden van de locatie wel goed hebben benut en of er meer *meerwaarde* in zit. *Meerwaarde* die bijvoorbeeld zou kunnen worden gerealiseerd wanneer andere partijen met andere doelen aan de oefening hadden deelgenomen. Het resultaat van de methode van 'verknopen' moet met andere woorden nog worden geverifieerd aan de theorie van locatiesynergie zoals vastgelegd in het locatiesynergiemodel. Dit kan bijvoorbeeld door deskundigen de alternatieven te laten beoordelen aan de hand van de principes van versnellen, verdichten en veraangenamen en suggesties te laten doen aan de participanten: kan het

misschien ook zo? Dit is in het onderzoek niet gebeurd en deze extra slag is daarmee geen onderwerp van de evaluatie.

9.3.3 Evaluatie van de dynamische benadering

Het laatste onderdeel van de plenaire bijeenkomst is de evaluatie. Hierbij wordt de techniek van 'brainwriting' ingezet, die uitmondt in een gezamenlijke SWOT-analyse. De participanten en de observanten krijgen twaalf kaarten uitgereikt, met daarop drie vragen:

- Wat zeg je als ze je op kantoor vragen of ze deze methode ook op andere locaties zouden moeten toepassen?
- Helpt deze methode de kansen op synergie vergroten?
- Kom je via deze methode eerder tot een gezamenlijke strategie voor de herontwikkeling dan via het beoordelen van ruimtelijke ontwerpvoorstellen?

De participanten en de observanten wordt gevraagd op de kaarten te schrijven wat hun mening is over de toepassing van de methoden van participatieve modellering en participatief ontwerpen in de initiatieffase van de herontwikkeling van (delen van) stationslocaties. Op de kaarten staan per vraag vier aanzetten voor een antwoord, en deze moeten alle vier voor de drie vragen worden afgemaakt. De aanzetten tot de antwoorden corresponderen met de elementen van een SWOT-analyse en luiden:

- Ja, want het beste eraan is... (sterkte);
- Nee, want het slechtste eraan is... (zwakte);
- Nee, tenzij... (bedreiging);
- Ja, mits... (kans).

Een overzicht van de antwoorden op de eerste vraag is gegeven in figuur 9.23.

Alle participanten zijn het eens over de sterkte van de methode. Deze ligt in de relatief snelle wijze waarop inzicht wordt verkregen in de overeenkomsten en verschillen in de standpunten over de aanpak van de locatie. De belangrijkste zwakte van de methode is de benodigde tijdsinzet. Dit lijkt in tegenstrijd met de vorige opmerking, maar heeft waarschijnlijk te maken met een verschil in referentiekader: ten opzichte van de totale duur van het herontwikkelingsproces is de tijdsinzet klein, maar het maken van het cognitieve model en de middag en avond voor de plenaire sessie vormen een behoorlijke aanslag op de agenda van de participant. De vrijheid die de participatieve modelmethode biedt bij samenstellen van het cognitieve model, maakt dat dit voor sommigen te lang duurt. Vermoedelijk heeft men liever een invuloefening.

Bedreigingen voor de methode zijn dat deze onterecht zou kunnen worden gezien als een laatste redmiddel; ook bestaat het risico dat deze slecht wordt gefaciliteerd. Dit benadrukt het belang van een goede moderator. Cruciaal voor het slagen van de methode is dat partijen er met elkaar uit willen komen. Indien er sprake is van onwil, existentiële tegenstellingen of veel wantrouwen, dan

<p>Ja, want het beste eraan is ... (sterkte) dat op een snelle en gemakkelijke wijze inzicht wordt verkregen in elkaars belangen en de gemeenschappelijkheid en de verschillen in standpunten</p>	<p>Nee, want het slechtste eraan is ... (zwakte)</p> <ul style="list-style-type: none"> • dat de methode substantiële tijdsinzet van de participanten vergt • dat de methode om vroegtijdige selectie van partijen vraagt • dat het maken van het cognitieve model te veel vrijheid laat
<p>Ja, mits ... (bedreiging)</p> <ul style="list-style-type: none"> • de juiste participanten aan tafel zitten (mandaat en kennis) • partijen bereid zijn om posities en tegenstellingen los te laten • partijen echt iets met de locatie willen • alle direct betrokken partijen deelnemen • de modeloefening wordt gecombineerd met interactie in de groep 	<p>Nee, tenzij ... (kans)</p> <ul style="list-style-type: none"> • partijen er op andere manieren niet uitkomen • partijen de uitdaging zien om tot een betere locatieontwikkeling te komen • de methode goed wordt gefaciliteerd

Figuur 9.23 SWOT-antwoorden op de vraag: wat zeg je als ze je op kantoor vragen of ze deze methode ook op andere locaties zouden moeten toepassen?

werkt het niet. In paragraaf 2.1.1 is al aangegeven dat de methode is ontwikkeld vanuit een pluralistisch paradigma; daarin gaat men ervan uit dat partijen gemeenschappelijke waarden hebben. Is dit niet het geval, dan kan de methode niet slagen. Ook moeten alle direct betrokken partijen aan de oefening deelnemen. Dit is belangrijk om voldoende variëteit aan belangen en kennis aan tafel te hebben. Bovendien wordt hiermee het draagvlak versterkt. De NS werd bijvoorbeeld node gemist. Men geeft ook aan dat het van belang is de gebruikers/exploitanten er in een vroeg stadium bij te betrekken, hoewel dit, zoals eerder is betoogd, ook kan leiden tot een versmalling van de discussie. Verder wordt opgemerkt dat het model op zichzelf niet zo zinvol is. Het gaat uiteindelijk om de interactie tussen de participanten aan tafel.

Een overzicht van de antwoorden op de tweede vraag is gegeven in figuur 9.24.

<p>Ja, want het beste eraan is ... (sterkte) dat het snel gezamenlijk gecreëerd beeld van overeenkomsten en verschillen tijd en ruimte biedt om al vroeg in het proces samen op zoek te gaan naar kansen voor meerwaarde</p>	<p>Nee, want het slechtste eraan is ... (zwakte)</p> <ul style="list-style-type: none"> • dat financiële haalbaarheid niet expliciet aan bod komt, wat later tot problemen leidt • dat het geen garantie voor succes biedt!
<p>Ja, mits ... (bedreiging)</p> <ul style="list-style-type: none"> • participanten niet door eigen achterban worden teruggedrukt (onvoldoende mandaat) • partijen een langetermijnvisie nastreven • partijen zich willen committeren aan gezamenlijke waarden 	<p>Nee, tenzij ... (kans)</p> <ul style="list-style-type: none"> • de methode echt aan het begin van het proces wordt toegepast • partijen zich in elkaars positie willen verplaatsen

Figuur 9.24 SWOT-antwoorden op de vraag: helpt deze methode de kansen op synergie vergroten?

De dynamische benadering vergroot de kans op synergie, omdat ermee wordt bereikt dat de participanten op een vroeg moment in het herontwikkelingsproces samen hun gezamenlijke waarden formuleren, waardoor er meteen kan worden begonnen met het zoeken naar mogelijkheden om meerwaarde te creëren. Het mag duidelijk zijn dat de methode geen synergie kan garanderen. Een zwakte van de methode is dat er weinig aandacht is voor de financiële haalbaarheid. Dit zou kunnen worden opgelost door financiële attributen in de ontwerptabel op te nemen.

Het moment waarop de methode wordt toegepast, helemaal aan het begin van het herontwikkelingsproces, wordt cruciaal geacht voor het ontstaan van synergiemogelijkheden. Blijkbaar is de start zeer bepalend voor de mate waarin verderop in het proces naar synergie kan worden gezocht. Verder is de houding van de partijen van belang. Zij moeten georiënteerd zijn op een langetermijnbelang en zich ook daadwerkelijk willen en kunnen inzetten voor het realiseren ervan. Dit is de reden waarom de methode in ieder geval is gericht op de duurzaam betrokken shareholders. Wanneer deze niet meedoen, zullen de synergiekansen niet worden vergroot. De methode biedt nog weinig mogelijkheden om de uiteindelijke beslissers (gemeenteraad, raad van bestuur, raad van commissarissen) te committeren, anders dan dat de participanten een voldoende groot mandaat mee krijgen vanuit hun organisatie.

Opvallend is dat de participanten bij deze vraag naar synergie allemaal procesmatige elementen noemen en niet verwijzen naar de in de presentatie genoemde inhoudelijke wegen waarlangs synergie tot stand kan komen. Blijkbaar ontbreekt hier nog de link tussen de theorie over locatiesynergie en de oefening met de ontwerptabel.

Een overzicht van de antwoorden op de derde vraag is gegeven in figuur 9.25.

<p>Ja, want het beste eraan is ... (sterkte) dat allereerst wordt gedacht in waarden, van waaruit een gedeelde visie op de locatie tot stand komt en niet vanuit een ontwerp, wat al snel leidt tot discussies over relatief onbelangrijke kenmerken van het ontwerp, waardoor belangrijke zaken worden vergeten</p>	<p>Nee, want het slechtste eraan is ... (zwakte)</p> <ul style="list-style-type: none"> • dat er geen mogelijkheid in de methode is opgenomen om inspiratie op te doen aan de hand van referentieprojecten • dat taal multi-interpretabel is en tekening niet • dat de resultaten van de methode moeilijk naar vormgeving te vertalen zullen zijn
<p>Ja, mits ... (bedreiging)</p> <ul style="list-style-type: none"> • participanten het vermogen hebben om op een hoog abstractieniveau te denken • er voldoende ruimte overblijft voor aanpassingen; te vroeg commitment vragen werkt tegendraads 	<p>Nee, tenzij ... (kans)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ook aandacht wordt besteed aan de financiële haalbaarheid • ruimtelijke aspecten nadrukkelijker aan de orde komen • de methode goed wordt gefaciliteerd

Figuur 9.25 SWOT-antwoorden op de vraag: kom je via deze methode eerder tot een gezamenlijke strategie voor de herontwikkeling dan door het beoordelen van ruimtelijke ontwerpvoorstellen?

De participanten verwachten dat ze met de dynamische benadering eerder tot een gezamenlijke visie op de locatie kunnen komen dan door het beoordelen van ruimtelijke ontwerpvoorstellen, omdat het werken vanuit waarden eerder tot discussie over de essenties van de opgave leidt. Desalniettemin worden referentiebeelden en -projecten gemist. Andere zwakten van methode zijn het gebrek aan duidelijkheid dat woorden ten opzichte van tekeningen hebben en de verwachte moeilijkheden bij het vertalen van de woorden naar beelden, iets dat uiteindelijk toch zal moeten gebeuren. Deze zwaktes kunnen worden ondervangen door de opties per attribuut, voor zover het ruimtelijke ingrepen betreft, te visualiseren met een tekeningetje. Dan is meteen duidelijk dat een vertaling naar vormgeving mogelijk is. Overigens kan de multi-interpreteerbaarheid van woorden juist ook worden aangegrepen om tot een gemeenschappelijke interpretatie te komen.

Het lijkt erop dat de participanten de methode beoordelen als een vervanger voor alle andere activiteiten in de initiatieffase. Ik zou de methode liever zien als een toevoeging aan het bestaande arsenaal van methoden. De meeste van die methoden zijn gericht op financiële en ruimtelijke aspecten; in mijn methode ligt hierop nu juist níet de nadruk. Een belangrijke bedreiging voor de toepasbaarheid van de methode is het abstractievermogen van de participanten. Wanneer dat te laag is of onderling te veel verschilt, wordt het succes van de aanpak negatief beïnvloed.

Er zijn items die bij elk van de drie vragen terugkeren. Deze hebben te maken met de vertegenwoordiging en de intenties van de partijen, het mandaat van de participanten en hun capaciteit om abstract te denken en te communiceren, en de kwaliteit van de facilitering van de methode. Deze wijzen op de bekende succesfactor van participatieve methoden: die is namelijk gelegen in de kwaliteit van de participanten en de leiding.

9.4 Samenvatting en conclusie

Om locatiesynergie te bereiken en een stapeling van ambities en het lange en grillige verloop van het ontwikkelingsproces te voorkomen, is de methode van ‘verknopen’ ontworpen en in de praktijk getoetst. De onderzoeksvraag van dit hoofdstuk luidt: hoe kan een participatieve probleemstructurende methode leiden tot ‘verknopen’ in de praktijk? De methode van ‘verknopen’ die in het vorige hoofdstuk in theorie is geformuleerd, wordt uitgewerkt tot een werkwijze die in de praktijk kan worden toegepast en die is getoetst in de initiatiefase van de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld.

Wanneer we de herontwikkeling van een specifieke locatie willen ondersteunen, moeten we concrete invulling geven aan het meta-ontwerpaspect *samenhang*. Verschillende combinaties van attributen en invullingen van de *samenhang* leveren alternatieven op. Zo wordt het mogelijk om participatieve pro-

bleemstructurende methoden niet alleen te laten starten vanuit waarden, maar ook vanuit alternatieven. Uit onderzoek blijkt dat een combinatie van beide benaderingen succesvoller is dan een benadering waarin alleen vanuit de alternatieven of de criteria wordt gewerkt. De benadering vanuit alternatieven vraagt om ontwerpen. Dit sluit aan bij de conclusie uit het vorige hoofdstuk, dat de participanten bij 'verknopen' zullen moeten ontwerpen met hun doelen om tot locatiesynergie te komen. De benadering vanuit waarden komt overeen met de methode van participatief modelleren zoals deze in hoofdstuk 7 is toegepast voor het toetsen van het locatiesynergiemodel.

De combinatie van participatief modelleren en participatief ontwerpen levert een dynamische benadering van probleemstructurering op, die overeenkomt met de koppeling van plan- en besluitvorming als iteratief proces. Beide zijn cycli waarbij het startpunt niet zozeer van belang is, als wel het feit dat de cycli meerdere malen moeten worden doorlopen om een goede afstemming te bereiken van waarden of belangen enerzijds en alternatieven of mogelijkheden anderzijds. Het 'verknopen' van plan- en besluitvorming wordt daarom uitgewerkt als een combinatie van participatief modelleren en participatief ontwerpen, waarbij:

- de participanten bestaan uit vertegenwoordigers van duurzaam bij de stationslocatie betrokken shareholders
- de participatieve methode werkt als *spiegel, venster, communicatiemiddel* en *marktplaats*
- wordt uitgegaan van de kennis van locatiesynergie, zoals vastgelegd in het locatiesynergiemodel
- de combinatie resulteert in een 'brede', dat wil zeggen holistische én gedeelde, formulering van de ontwerpopdracht, die kansen biedt op de realisatie van locatiesynergie.

De opzet van het participatief modelleren komt overeen met de toepassing zoals deze in hoofdstuk 7 is beschreven, met dien verstande dat niet verder wordt geaggregeerd dan het gecondenseerde model.

Bij het participatief ontwerpen wordt gebruikgemaakt van een ontwerptabel. Dit is een hulpmiddel om tot de formulering van alternatieven te komen. Daarin zijn de belangrijkste attributen van de locatie op een rij gezet; daaronder zijn mogelijke invullingen ervan weergegeven in opties. De tabel stelt de participanten in staat om per attribuut een optie te kiezen en via de aaneenschakeling van de opties tot een alternatief voor een ontwerp van de locatie te komen. De belangen van de duurzaam betrokken partijen worden via de tabel vertaald naar concrete invullingen van kenmerken van binnenstedelijke stationslocaties. In het proces van participatief ontwerpen wordt onderhandeld over belangen en middelen om tot een alternatief te komen dat consistent en integraal is, oftewel samenhangend, en dat alle belangen in acceptabele mate dient. Dit leidt tot een beschrijving van een concreet ontwerpalternatief, dat van een pakkend label kan worden voorzien, waarmee ontwerpers kunnen worden benaderd. De methode

van ‘verknopen’ resulteert op deze manier in een ‘brede’, dat wil zeggen holistische én gedeelde, formulering van de ontwerpdracht, waarmee plan- en besluitvorming gezamenlijk zijn gestart en die kansen biedt op de realisatie van locatiesynergie.

De methode van ‘verknopen’ is getoetst in de initiatieffase van de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld. Daarbij is onderzocht in hoeverre de methode voldoet aan de eisen die worden gesteld aan een participatieve probleemstructurerende methode, namelijk *spiegel*, *venster*, *communicatiemiddel* en *marktplaats*. Van de acht benaderde vertegenwoordigers van duurzame shareholders deden er zes mee aan de participatieve modelleringsoefening en waren er vijf aanwezig bij de presentatie van de resultaten ervan en de workshop van het participatief ontwerpen. De participanten gaven aan dat het gecondenseerde gezamenlijke model een heldere, compacte en gefocuseerde afbeelding is van de kern van de mentale modellen. Zij grepen het gecondenseerde gezamenlijke model aan als *spiegel* om op elkaars positie te reflecteren. Begrippen uit het model werden door de participanten overgenomen.

Na de presentatie van de resultaten vond de workshop van het participatief ontwerpen plaats. De participanten die het meest overeenkwamen in hun waarden, vulden gezamenlijk de ontwerptabel in en kwamen tot alternatieven die een *venster* bieden op nieuwe invullingen van het Smakkelaarsveld. De vergelijking van de tabellen leidt tot een overzicht van overeenkomsten en verschillen tussen de alternatieven, die direct worden aangegrepen om te onderhandelen. Via de ontwerptabel is duidelijk geworden wat de posities van partijen zijn, wat onderhandelbaar is en wat niet. De participanten *communiceren* via de ontwerptabel over hun percepties op de mogelijkheden van de locatie en hun eigen belangen hierbij. De alternatieven vertonen een *samenhang*, waarvan men verwacht dat deze *meerwaarde* zal opleveren in de gebruiksfase. De confrontatie van de alternatieven leidt direct tot een *marktplaats*, waarop de participanten onderdelen van hun alternatief uitruilen.

De methode is ook geëvalueerd op de toepasbaarheid in de praktijk. Deze resultaten zijn weergegeven in een SWOT-analyse, die in figuur 9.26 wordt getoond.

De participanten bevestigen het belang van de drie belangrijke randvoorwaarden voor de methode van ‘verknopen’ die volgen uit het perspectief van waaruit de studie is opgezet. Ten eerste constateren ze dat partijen bereid moeten zijn om hun posities en meningen los te laten en zich te committeren aan de gezamenlijke waarden; daarmee geven ze aan dat de methode alleen werkt wanneer er geen fundamentele belangentegenstellingen zijn of onwil om tot interactie over te gaan. Het pluralistische paradigma van dit onderzoek gaat hier eveneens van uit. Ten tweede geeft men aan dat het belangrijk is de methode vroeg in het proces toe te passen. Ten derde vindt men dat duurzaam betrokken partijen eraan deel moeten nemen, maar betwijfelt men of het altijd mogelijk is deze in een vroeg stadium van het proces te selecteren en tot deelname te bewegen.

Daarnaast zetten de participanten vraagtekens bij het ‘talige’ karakter van de methode. Het blijkt moeilijk om zonder plaatjes over ruimtelijke ontwikkelingen te communiceren. In een plaatje zit zoveel meer informatie. Toch is dit een belangrijk aspect van de methode. Veel van wat in een plaatje impliciet blijft, moet men in taal expliciet maken. Het gebruik van taal dwingt de participanten hun ideeën te expliciteren. Dit is niet eenvoudig, en het kost tijd.

De eerste van twee aanbevelingen die de participanten doen, sluit aan bij de inspanning van het expliciteren. Men wil het samenstellen van het cognitieve model ook wel gezamenlijk doen. Dan zouden de individuele cognitieve modellen kunnen vervallen en kan men in de groep direct een gezamenlijk model maken onder leiding van de onderzoeker/facilitator. Een dergelijke aanpassing moet worden gezien als een verbetering, maar ze levert geen fundamentele wijzigingen in de methode op. De tweede aanbeveling is om de financiële haalbaarheid nadrukkelijk in de methode te betrekken. Aangezien de methode kan

Sterkte

De methode van ‘verknopen’ biedt de participanten op een efficiënte en effectieve wijze:

- inzicht in overeenkomsten en verschillen in belangen
- een gedeelde visie op de locatie
- mogelijkheid om vroeg in het proces samen op zoek te gaan naar kansen voor meerwaarde
- discussie over belangrijke kenmerken van het ontwerp

Zwakte

De methode van ‘verknopen’ vraagt om:

- een substantiële tijdsinzet van de participanten
- een vroegtijdige selectie van partijen
- ... en biedt geen mogelijkheden om:
- cognitieve modellen minder vrijblijvend in te vullen
- de financiële haalbaarheid te expliciteren
- inspiratie op te doen aan de hand van referentieprojecten
- alternatieven te tekenen
- ...zodat de resultaten van de methode:
- moeilijk naar vormgeving te vertalen zullen zijn
- geen garantie voor succes bieden

Bedreiging

De methode van ‘verknopen’ werkt onder de voorwaarden dat:

- alle direct betrokken partijen deelnemen
- deelnemende partijen echt iets met de locatie willen, een langetermijnvisie nastreven en bovendien bereid zijn om posities en tegenstellingen los te laten en zich willen committeren aan gezamenlijke waarden
- deelnemende participanten zowel over voldoende mandaat, kennis als abstractievermogen beschikken
- de modeloefening wordt gecombineerd met interactie in de groep
- er voldoende ruimte overblijft voor aanpassingen

Kans

De methode van ‘verknopen’ biedt uitkomst wanneer:

- partijen de uitdaging zien om tot een betere locatieontwikkeling te komen, zich in elkaars positie willen verplaatsen en er op andere manieren niet uitkomen
- de methode aan het begin van het proces wordt toegepast, goed wordt gefaciliteerd, aandacht wordt besteed aan de financiële haalbaarheid en ruimtelijke aspecten nadrukkelijker aan de orde komen.

Figuur 9.26 Samenvatting van de SWOT-evaluatie.

worden gezien als deel van een iteratief proces, waarin een dynamische afwisseling plaatsheeft tussen benaderingen vanuit waarden en benaderingen vanuit alternatieven, is het goed mogelijk om in een volgende cyclus specifiek in te gaan op de financiële haalbaarheid of op de procesorganisatie. Deze interventie is echter specifiek gericht op het formuleren van de inhoud van de herontwikkelingsopgave.

De participanten zien twee randvoorwaarden van praktische aard. Ten eerste constateert men dat de methode staat of valt met de kwaliteit van de mensen aan tafel en de facilitator die de leiding heeft. In dit geval heeft een ervaren facilitator leiding gegeven aan de bijeenkomst. Kennis en abstractievermogen van de participanten moeten voldoende zijn om de methode aan te kunnen. Ten tweede geven de participanten aan dat de methode veel tijd vergt. Wanneer men gezamenlijk de cognitieve modellen maakt, levert dat niet alleen tijdswinst op, maar ook meer mogelijkheden voor interactie. We moeten echter niet vergeten dat vergeleken met de totale tijdsduur van de herontwikkeling de tijd die aan de methode van 'verknopen' moet worden besteed, verwaarloosbaar is.

De participanten concluderen evenwel dat de methode van 'verknopen' op een efficiënte en effectieve wijze inzicht biedt in overeenkomsten en verschillen in belangen (*spiegel*) en in een gedeelde visie op de locatie (*venster*). Bovendien levert ze discussie op over belangrijke kenmerken van het ontwerp (*communicatiemiddel*) en wordt er onderhandeld over belangen en inzet van middelen (*marktplaats*). Dit leidt ertoe dat plan- en besluitvorming tegelijkertijd kunnen worden gestart omdat ze worden gekoppeld; dit stelt de participanten in staat om vroeg in het proces gezamenlijk op zoek te gaan naar kansen voor *meerwaarde* en daarmee de kansen op locatiesynergie te vergroten.

De vraag blijft of deze kansen niet nog groter zouden kunnen zijn. Om hier meer zicht op te krijgen kan de methode worden uitgebreid met een sessie waarin deskundigen de alternatieven van de participanten aan de hand van de principes van versnellen, verdichten en veraangename beoordelen en suggesties doen voor alternatieve invullingen, die via hun samenhang de synergiepotenties van de locatie nog beter benutten. Een dergelijke verificatie aan de theorie van locatiesynergie is niet meer uitgevoerd.



1000
CATHARINE



MAN
1987

MAN
1987

KISS
RIDE

VOOT TIBEX
1987

BAAN TIBON
MELLET IS A TO
DEAT HET MO
MELLET IS
1987



Deel IV Van conclusie tot aanbeveling: naar de bijdrage aan locatie- synergie

Het vierde en laatste deel van deze studie gaat over de bijdrage aan locatie-synergie. Nu beschreven is hoe samenhang op een binnenstedelijke stationslocatie tot meerwaarde kan leiden en hoe we kunnen komen tot de samenwerking die voor deze samenhang nodig is, is het tijd voor het oogsten van de meerwaarde. Wat zijn de conclusies en wat leveren deze op voor wetenschap en praktijk?

Dit deel bestaat uit slechts één hoofdstuk. In hoofdstuk 10 worden de resultaten van het onderzoek samengevat, wordt gereflecteerd op de betekenis ervan in wetenschappelijk opzicht en worden aanbevelingen voor de praktijk gedaan.



10 Conclusies en reflecties

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek samengevat en wordt nagegaan wat het onderzoek kan bijdragen aan de wetenschap en de praktijk. Dit leidt tot een aantal aanbevelingen. De onderzoeksvraag luidt: wat zijn de conclusies en wat betekenen deze voor wetenschap en praktijk?

Het hoofdstuk bestaat uit drie paragrafen. In de eerste paragraaf worden eindconclusies getrokken uit de conclusies van ieder deel. In de tweede paragraaf wordt op de conclusies gereflecteerd vanuit de wetenschap en worden aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan. In de derde paragraaf worden de conclusies gerelateerd aan de praktijk. Dit leidt tot aanbevelingen voor initiatiefnemers en procesmanagers van herontwikkelingen van binnenstedelijke stationslocaties.

10.1 Conclusies

De conclusies van het onderzoek worden per deel toegelicht, beginnend bij de aanleiding en de onderzoeksaanpak. Vervolgens worden de twee resultaten toegelicht: het locatiesynergiemodel en de participatieve probleemstructurende methode van 'verknopen'.

10.1.1 Van aanleiding tot aanpak: naar een oriëntatie op synergie

Het probleem van de moeizame herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties kan worden opgelost door anders om te gaan met de doelen van de betrokken partijen, namelijk door ze te 'verknopen' in plaats van te stapelen. Daarbij komen de initiatiefnemer en de duurzame shareholders tot inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming vanuit een gezamenlijke oriëntatie op de synergiemogelijkheden die de locatie biedt. Het proces van 'verknopen' bestaat in ieder geval uit:

- het ontwikkelen van wederzijds begrip door de overlap en het verschil in begripsgebruik te analyseren en begrippen uit te zuiveren en te integreren;
- het onderkennen van onderlinge samenhang en kansen op meerwaarde door het analyseren van belangen en 'doel-middel'-relaties in de gebruiksfase van de locatie;
- het zoeken naar meerwaarde uit *win-win*-situaties door het herdefiniëren van individuele ambities naar hogere en gedeelde doelen;
- het ruilen en bijstellen van doelen en de bijdragen daaraan door onderhandelen en het sluiten van compromissen;
- het bundelen van ideeën over manieren waarop men tot samenwerking kan komen en synergiemogelijkheden kan benutten.

Dit onderzoek was gericht op het ontwikkelen van een methode om zo te ‘verknopen’ dat er kansen op synergie ontstaan. Synergie wordt geïnterpreteerd als locatiesynergie: dit is de *bijdrage* van *meerwaarde* uit het gebruik van de locatie aan doelen van duurzaam betrokken partijen die voortvloeit uit, op *samenhang* binnen locatie en netwerk gerichte, *samenwerking* tussen deze partijen. In deze definitie is de relatie tussen de procesmatige en de inhoudelijke invulling van synergie gevonden door de *samenwerking* tussen partijen in de ontwikkelingsfasen via *samenhang* en *meerwaarde* te relateren aan de *bijdrage* van de locatie die deze partijen, mits duurzaam betrokken, in de gebruiksfase aan hun doelen ervaren. De *samenwerking* in de ontwikkelingsfasen kan namelijk *samenhang* in het ontwerp voor de locatie opleveren en deze *samenhang* kan vervolgens leiden tot een bepaald functioneren van de locatie in de gebruiksfase dat *meerwaarde* oplevert die de duurzame partijen ervaren als een *bijdrage* aan hun doelen. De ontwikkelde methode van ‘verknopen’ is in lijn met deze definitie gericht op het creëren van samenhang uit samenwerking tussen duurzaam betrokken shareholders in de initiatieffase van de ontwikkeling, en het ontwikkelde locatie-synergiemodel moet inzicht geven in de wijze waarop meerwaarde ontstaat uit samenhang in de gebruiksfase.

De methode van ‘verknopen’ moet helpen bij het vormen van een gezamenlijk opdrachtgeverschap, waarbij de opdrachtgevers enerzijds de beschikking hebben over een groot deel van de benodigde middelen, in de vorm van investeringen die zij kunnen doen, en anderzijds deze investeringen zullen doen met het doel langetermijnbelangen te dienen. De oriëntatie op synergie is hierbij essentieel, omdat via de synergiemogelijkheden de potenties van de binnenstedelijke stationslocatie en de belangen van de duurzaam betrokken partijen worden gekoppeld. De verwachting is dat een locatie die is herontwikkeld met een oriëntatie op synergie, niet alleen voor de actief en duurzaam bij de herontwikkeling betrokken shareholders waarde oplevert, maar ook kansen biedt voor allerlei andere partijen die niet actief bij de herontwikkeling zijn betrokken. Een oriëntatie op synergie is daarmee tevens een oriëntatie op kwaliteit in al haar diversiteit. Dit is het perspectief dat aan de basis van deze studie ligt.

Om de methode van ‘verknopen’ te ontwerpen beschouwde ik de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties niet alleen als een proces van organiseren, maar ook als een ontwerpproces. De koppeling tussen beide processen ligt in de formulering van de ambities voor het ontwerp. Deze ambities worden enerzijds bepaald door de wensen van de participanten, gebaseerd op belangen en de inzet van middelen, en anderzijds door wat (technisch) mogelijk is. Vanuit dit pluralistische paradigma moeten de deelnemers op zoek gaan naar hun gezamenlijke belangen. Dit kan door herhaaldelijk te reageren op ontwerpvoorstellen van experts (ontwerpers), met het risico dat ambities eerder worden gestapeld dan vervlochten. Ik sta een andere aanpak voor, waarbij duurzaam belanghebbenden zelf gaan ontwerpen.

Om dit mogelijk te maken is het essentieel dat zij interacteren (participeren).

Deze interactie vraagt om een gemeenschappelijke taal. Een taal waarin de modaliteit van het wenselijke wordt gecombineerd met die van het mogelijke. Deze taal bestaat uit begrippen van kenmerken (elementen) van de binnenstedelijke stationslocatie zoals de ontwerper die hanteert, maar ook uit begrippen van de belangen van de participanten, en uit de relaties tussen deze begrippen. De systeemleer biedt de mogelijkheid zo'n taal te ontwikkelen. Vanuit de (wetenschappelijke) kennis van de modaliteit van het waarschijnlijke wordt het functioneren van binnenstedelijke stationslocaties gemodelleerd. Met het oog op een doelvervlochten van de belanghebbenden en op verrijking van het plan staan in het model de synergiemogelijkheden, en daarmee de synergetische relaties tussen de elementen, centraal. Het systeemdenken biedt de mogelijkheid op zoek te gaan naar synergie door het functioneren van een stationslocatie als een systeem te beschouwen.

Het modelleren van dit systeem leidt echter nog niet tot de benodigde interactie. De herontwikkeling is te beschouwen als een slecht structureerbaar probleem, dat wordt gekenmerkt door een dubbele complexiteit, zowel inhoudelijk – als ontwerpproces –, als procesmatig – als proces van organiseren. Dergelijke problemen zijn kunstmatig, subjectief, pluriform, veranderlijk, interdependent en vatbaar voor selectieve herdefiniëring en worden vanuit de systeemkunde aangepakt met participatieve probleemstructurende methoden.

Reflectie op de aanleiding van het onderzoek tegen de achtergrond van het hierboven samengevatte leidde tot de conclusie dat ik twee middelen moet ontwikkelen:

1. Een (locatie)synergiemodel dat, gebruikmakend van het systeemdenken, inzicht biedt in manier waarop uit het gebruik van binnenstedelijke stationslocaties synergie kan ontstaan;
2. Een participatieve probleemstructurende methode die is gebaseerd op het (locatie)synergiemodel en die toepasbaar is in de initiatieffase van de herontwikkeling en met behulp waarvan initiatiefnemer(s) en duurzame shareholders tot gedeelde inhoudelijke uitgangspunten kunnen komen voor een ambitieus en realiseerbaar plan dat synergiemogelijkheden benut.

Om dit te bereiken moet ik, zo concludeerde ik in hoofdstuk 2, stedenbouwkundige kennis combineren met beleidswetenschappelijke concepten en methoden. Ik heb mijn onderzoeksmethode daarom afgeleid van de participatieve modelbouwcyclus van de beleidswetenschappers Geurts en Vennix (1989). Deze cyclus bestaat uit drie fasen: abstractie, deductie en implementatie of realisatie. Bij het ontwerpen van het (locatie)synergiemodel heb ik de fasen van abstractie en deductie doorlopen. Het model werd vervolgens getoetst op toepasbaarheid in participatieve methoden door het te spiegelen aan de beelden van ervaren vertegenwoordigers van duurzaam betrokken partijen bij herontwikkelingen van binnenstedelijke stationslocaties die vallen in het toepassingsgebied. Vervolgens werd de methode van 'verknopen' ontwikkeld, die werd getoetst

door haar (experimenteel) te implementeren in de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld, dat onderdeel is van het Utrechtse stationsgebied. Daarmee is de derde fase van de cyclus doorlopen.

10.1.2 Meerwaarde uit samenhang: naar een locatiesynergiemodel

Het eerste resultaat van het onderzoek is het locatiesynergiemodel. Dit is een model dat de mechanismen achter locatiesynergie op een systemische wijze verbeeldt. Het is een afbeelding van meerdere aspect- en fasesystemen, waarbij gebruik is gemaakt van een beperkt aantal categorieën objecten en onderlinge relaties. De objecten zijn *verwachte meerwaarde*, *actoren en markten*, *gerealiseerde meerwaarde*, *attributen* en *samenhang*. Het locatiesynergiemodel is opgebouwd uit drie deelsystemen:

1. het creëren van *samenhang*;
2. het realiseren van *meerwaarde*;
3. het ervaren van *meerwaarde*.

Ik zal de belangrijkste inzichten hier nu kort samenvatten. De hoofdstukken van het tweede deel van dit boek bevatten alle details.

Ad 1 Het creëren van samenhang

Het locatiesynergiemodel beschrijft het creëren van *samenhang*. Bij de herontwikkeling betrokken *actoren* hebben bepaalde beelden of verwachtingen van de *meerwaarde* die de locatie kan opleveren voor hun doelen. Deze synergieverwachtingen zijn gebaseerd op de positie die binnenstedelijke stationslocaties als knooppunten innemen in de netwerkstad. Knooppunten zijn locaties in de netwerkstad, waar lijnen van infrastructuur elkaar kruisen en waar men van vervoersmodaliteit kan wisselen. Het zijn *knopen* in verplaatsingsnetwerken en verblijfplaatsen in de stad en kunnen worden beschouwd als onderdelen van *netwerken* en als zelfstandige *locaties*.

De specifieke verwachtingen worden bepaald door het disciplinegebonden discours waarin een bepaalde actor verkeert. Op basis van literatuur over netwerksteden en knooppunten onderscheidde ik vier discourses. In elk van de discourses wordt een andere meerwaarde van de combinatie van *plaats*, *knoop*, *netwerk* en *locatie* verwacht, wat leidt tot ideaaltypische voorstellingen van knooppunten:

1. als *verbindingsschakel* vanuit het vervoersplanologische discours met nadruk op de *knoopfunctie* binnen het *netwerk*;
2. als *Overstapmachine* vanuit het ingenieurs-technologische discours met de nadruk op de *knoopfunctie* als *locatie*;
3. als *stedelijk centrum* vanuit het stedenbouwkundig-stadseconomische discours met de nadruk op de *plaatsfunctie* binnen het *netwerk*;
4. als ontmoetingsplek vanuit het cultuurpolitiek-sociologische discours met de nadruk op de *plaatsfunctie* als *locatie*.

Om zicht te krijgen op het totale spectrum van synergiemogelijkheden moeten we alle vier de ideaaltypen erbij betrekken. Een evenwichtige balans tussen de

vier ideaaltypen draagt bij aan het creëren van *samenhang* tussen de elementen van *knoop* en *plaats* die kan leiden tot *meerwaarde*. De meerwaarde kan ontstaan in de vorm van vier *metawaarden*:

1. Centraliteit: dit staat voor de samenhang tussen de positie van de locatie in infrastructuur- en vervoersnetwerken enerzijds en de ligging ten opzichte van stedelijke concentraties anderzijds. Centraliteit is, als indicator voor de (economische) potentie van de stationslocatie, een belangrijk beslis criterium bij investerings- en exploitatiebeslissingen die gaan over verplaatsen en verblijven.
2. Transferkwaliteit: dit staat voor samenhang tussen infrastructuur, vervoersfuncties en verplaatsingsactiviteiten. Een hoge transferkwaliteit betekent een veilige, betrouwbare, snelle, gemakkelijke en comfortabele overstap die als nuttig, prettig of zelfs gedenkwaardig wordt ervaren; alle beslissingen die gaan over verplaatsen worden erdoor beïnvloed.
3. Omgevingskwaliteit: dit staat voor de functionele en visuele samenhang tussen vastgoed, verblijfsfuncties en verblijfsactiviteiten. Een hoge omgevingskwaliteit betekent een prettig verblijfsklimaat; alle beslissingen die gaan over verblijven worden erdoor beïnvloed.
4. Intensiteit: dit staat voor de samenhang tussen de verplaatsings- en verblijfsactiviteiten van gebruikers van de stationslocatie. Intensiteit is, als indicator voor de plaats die de locatie inneemt in het activiteitenpatroon van individuen en de gebruikspatronen die dat op de stationslocatie oplevert, een belangrijk criterium bij alle exploitatie- en gebruiksbeslissingen die gaan over verplaatsen en verblijven.

Uit literatuur en praktijkervaring leidde ik af dat de actoren, om *meerwaarde* te creëren, de *samenhang* in het ontwerp van de locatie aan moeten sturen vanuit een totaalbeeld van en een evenwichtige balans tussen de vier metawaarden. Deze balans is locatiespecifiek en hangt af van de startcondities en potenties van de locatie en de aanwezige belangen. *Samenhang* ontstaat vanuit een evenwichtige sturing op de principes van versnellen, verdichten en veraangenamen. Een eenzijdige sturing op een van deze principes leidt tot een beperkte *meerwaarde*, die teniet wordt gedaan door negatieve (antagonisme-)effecten. Deze negatieve effecten worden pas zichtbaar wanneer de locatie vanuit alle vier de discoursen wordt beschouwd.

Ad 2 Het realiseren van meerwaarde

Het locatiesynergiemodel beschrijft ook het realiseren van *meerwaarde*. *Meerwaarde* ontstaat uit de samenhang tussen de onderdelen van de stationslocatie, waarbij bepaalde onderdelen invloed hebben op bepaalde *metawaarden*. De onderdelen van de locatie, die we attributen noemen, worden onderverdeeld in attributen die te maken hebben met verplaatsen (*knoopfunctie*) en attributen die te maken hebben met verblijven (*plaatsfunctie*). Tevens is een onderscheid gemaakt tussen onroerende goederen, functies en activiteiten. Dit levert zes attribuutcategorieën op: infrastructuur en vastgoed, vervoers- en verblijfsfunc-

ties en verplaatsings- en verblijfsactiviteiten. De mate waarin de potenties van de locatie worden benut en *meerwaarde* wordt gerealiseerd, wordt bepaald door de *samenhang* tussen de attributen. Bij locatiesynergie sturen de actoren gezamenlijk op deze *samenhang* vanuit de verwachtingen van *meerwaarde* die de metawaarden in relatie tot de potentie van de locatie bieden. Daarbij geldt:

1. Samenhang tussen infrastructuur en vastgoed beïnvloedt de *centraliteit*.
2. Samenhang tussen infrastructuur, vervoersfuncties en verplaatsingsactiviteiten leidt tot *transferkwaliteit*.
3. Samenhang tussen vastgoed, verblijfsfuncties en verblijfsactiviteiten leidt tot *omgevingskwaliteit*.
4. Samenhang tussen verplaatsings- en verblijfsactiviteiten beïnvloedt de *intensiteit*.

Ad 3 Het ervaren van meerwaarde

Afgezien van het realiseren van *meerwaarde* beschrijft het locatiesynergiemodel ook het ervaren van *meerwaarde*. De *gerealiseerde meerwaarde* wordt ervaren in de transacties tussen de actoren op de markten van de waardesystemen van verplaatsen en verblijven. De metawaarden veroorzaken *meerwaarde*, doordat de concurrentiepositie van het aanbod op de markten positief wordt beïnvloed en doordat de vraag op de markten wordt geactiveerd en vergroot. Dit leidt tot een groter transactievolume, hogere opbrengsten en lagere transactiekosten voor de aanbieder en een groter nut of plezier voor de vrager op de markt. *Gerealiseerde meerwaarde* levert aldus een *bijdrage* aan de doelen van de actoren. De *actoren* worden binnen de waardesystemen van verplaatsen en verblijven onderverdeeld in investeerders, exploitanten en gebruikers, die verbonden zijn door markten. Dit levert zes actorcategorieën op, die corresponderen met de zes attribuutcategorieën, en vier markten waarop de meerwaarde wordt ervaren.

In het waardesysteem van verplaatsen wordt meerwaarde ervaren wanneer:

1. op de verkeersmarkt *centraliteit* de concurrentiepositie van de investeerders in infrastructuur positief beïnvloedt en het gebruik van de infrastructuur door de exploitanten van vervoersfuncties tot een hogere *transferkwaliteit* leidt;
2. op de vervoersmarkt *transferkwaliteit* de concurrentiepositie van de exploitanten vervoersfuncties positief beïnvloedt en het gebruik van de vervoersfuncties tot verplaatsingsactiviteiten leidt die bijdragen aan een bepaalde *intensiteit* van het gebruik van de locatie.

In het waardesysteem van verblijven wordt meerwaarde ervaren wanneer:

1. op de locatiemarkt *centraliteit* de concurrentiepositie van de investeerders in vastgoed positief beïnvloedt en het gebruik van het vastgoed door de exploitanten van verblijfsfuncties tot een hogere *omgevingskwaliteit* leidt;
2. op de activiteitenmarkt *omgevingskwaliteit* de concurrentiepositie van de exploitanten verblijfsfuncties positief beïnvloedt en het gebruik van de verblijfsfuncties tot verblijfsactiviteiten leidt die bijdragen aan een bepaalde *intensiteit* van het gebruik van de locatie.

De grootste *meerwaarde* ontstaat echter, zo bleek uit mijn literatuur- en praktijkonderzoek, wanneer de gebruiker beide waardesystemen koppelt, dat wil zeggen dat hij zowel op de locatie verblijft als zich verplaatst via de locatie. Hierdoor kunnen de actoren die deel uitmaken van de beide waardesystemen, wederzijds *meerwaarde* ervaren. De metawaarde *intensiteit* staat dus voor de mate waarin gebruikers verblijfs- en verplaatsingsactiviteiten in de tijd combineren.

10.1.3 Samenhang uit samenwerking: naar een participatieve start met ‘verknopen’
Het tweede resultaat van het onderzoek is de methode van ‘verknopen’. Dit is een participatieve probleemstructurende methode die is gericht op het bereiken van een gelijktijdige start van plan- en besluitvorming en een oriëntatie op locatiesynergie in de initiatieffase van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. De initiatieffase moet leiden tot een holistische en breed gedragen inhoudelijke formulering van de herontwikkelingsopgave, waarmee er een grotere kans is op een realiseerbaar plan dat de potenties van de locatie benut en tot meerwaarde in de gebruiksfase leidt.

De basis van de methode van ‘verknopen’ ligt in een dynamische benadering van beslissingsproblemen. Hierbij wordt de opgave afwisselend vanuit belangen of waarden en vanuit oplossingen of alternatieven benaderd. Bij ‘verknopen’ wordt de waardegerichte benadering vertegenwoordigd door participatief *modelleren* en de alternatiefgerichte benadering door participatief *ontwerpen*.

Bij het participatief modelleren maken de participanten een communiceerbaar model van het beeld dat zij hebben van de bijdrage die de herontwikkeling van de stationslocatie aan hun belangen moet leveren. Dit cognitieve model wordt opgebouwd volgens de structuur van het locatiesynergiemodel en geeft de participant de mogelijkheid zijn ideeën te spiegelen en zich meer bewust te worden van zijn eigen beeld van de werkelijkheid. Vervolgens worden de individuele cognitieve modellen geïntegreerd tot een gezamenlijk model. Het model laat zien hoe belangrijk de participanten elke waarde vinden, welke attributen deze waarden beïnvloeden en welke partijen invloed hebben op de realisatie van deze attributen. Geconfronteerd met het gezamenlijke model worden de participanten zich bewust van hun eigen positie in relatie tot de andere participanten en krijgen ze een indruk van de mate waarin ambities voor de herontwikkeling worden gedeeld. Het model en een analyse ervan worden vervolgens bediscussieerd.

Na de participatieve modeloefening gaan de participanten ontwerpen. Met behulp van een ontwerptabel komen zij tot de formulering van alternatieven. In de ontwerptabel zijn de belangrijkste attributen van de locatie op een rij gezet en zijn mogelijke concrete invullingen van de attributen weergegeven als opties. De participanten werken in kleine groepjes. Zij kiezen per attribuut een optie en zo ontstaat een alternatief voor de locatie, dat bestaat uit de aaneenschakeling van de gekozen opties. Vervolgens toetsen zij het alternatief op consistentie en integraliteit en geven het een pakkend label mee. Het werken met de ontwerptabel dwingt de participanten te communiceren over hun wensen en ideeën en

te onderhandelen over hun belangen en de inzet van middelen en het biedt de participanten een venster op de mogelijkheden van de locatie. Vervolgens worden de alternatieven van de verschillende groepjes met elkaar vergeleken. Dit geeft inzicht in de overeenkomsten en verschillen en geeft daarmee de richting aan van het vervolgtraject.

Toetsing van de methode in de initiatieffase van de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld, dat onderdeel is van het Utrechtse stationsgebied, wees uit dat de participanten vinden dat de methode van 'verknopen' op een efficiënte en effectieve wijze inzicht biedt in de overeenkomsten en de verschillen in de belangen en in een gedeelde visie op de locatie. Bovendien ontstaat er discussie over de belangrijke kenmerken van het ontwerp en wordt er onderhandeld over belangen en inzet van middelen. De methode voldoet hiermee aan de eisen die aan een participatieve probleemstructurende methode worden gesteld, te weten *kader*, *spiegel*, *venster*, *communicatiemiddel* en *marktplaats*. Bovendien geven de participanten aan dat de methode hen in staat stelt om vroeg in het proces samen op zoek te gaan naar kansen om meerwaarde te creëren.

Een succesvolle toepassing van de methode van 'verknopen' moet aan een aantal randvoorwaarden voldoen. Deze zijn ook naar voren gebracht door de participanten in de evaluatie van de toepassing van de methode van 'verknopen' op het Smakkelaarsveld.

De eerste drie randvoorwaarden vormen initiële keuzes voor het toepassingsgebied van de methode en gaan over de vertegenwoordigde partijen en het moment van toepassing. Ten eerste moet de methode vroeg in de initiatieffase worden toegepast. Dan kunnen plan- en besluitvorming samen worden gestart. Ten tweede moeten de participanten de duurzaam bij de locatie betrokken shareholders vertegenwoordigen. De participanten in de toetsing van de methode in de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld betwijfelen of het altijd mogelijk is deze duurzame partijen in een vroeg stadium van het proces te selecteren en tot deelname te bewegen. Initiatiefnemers van een herontwikkeling die de methode van 'verknopen' willen toepassen, worden dan gedwongen bestaande en mogelijk nieuwe duurzame partijen in kaart te brengen en uit te nodigen om deel te nemen. Ten derde moeten de vertegenwoordigde partijen bereid zijn bestaande posities en tegenstellingen los te laten en zich te committeren aan de gezamenlijke waarden. Wanneer er sprake is van een fundamentele belangentegenstelling of onwil bij de partijen, dan werkt de methode van 'verknopen' niet.

Deze voorwaarden zijn noodzakelijk en ook bestuurbaar, maar zijn geen garantie voor succes. De kans op succes wordt grotendeels bepaald door de personen die deelnemen. De eerste kritische factor wordt gevormd door de vertegenwoordigers van de duurzaam betrokken partijen. Zij moeten, net als de partij die zij vertegenwoordigen, van goede wil zijn, voldoende mandaat hebben gekregen om toezeggingen te doen, over voldoende vakinhoudelijke kennis, ervaring en abstractievermogen beschikken om de relatie tussen belangen en attributen te leggen en, niet onbelangrijk, voldoende tijd kunnen vrijmaken

om volwaardig te participeren. De tweede kritische factor is de facilitering van de methode. Vooral de facilitator van de plenaire bijeenkomsten heeft veel invloed op het resultaat en moet daarom over voldoende ervaring beschikken in het begeleiden van deze interactieve processen.

Met het ontwerp en de toetsing van het locatiesynergiemodel en de methode van ‘verknopen’ beantwoordt het onderzoek aan zijn doelstelling. Het model is een afbeelding van het systeem van locatiesynergie waarin meeropbrengsten in het gebruik van de locatie tot stand komen. Het centrale uitgangspunt was dat dit model kan helpen om synergie te realiseren wanneer het participatief wordt gebruikt in de initiatieffase. Het model is bedoeld als een denkschema om concrete stationslocaties mee te beschouwen. Het is tevens normatief, en het geeft aan hoe locatiesynergie kan ontstaan. De metawaarden zijn de basis voor een gemeenschappelijke taal, die een verbinding legt tussen de doelen en belangen van de actoren en de ontwerpogave, van waaruit ontwerpers kunnen werken aan het vormgeven van een samenhangend plan.

De toetsing toont aan dat het model inzicht geeft in het ontstaan van locatiesynergie en geschikt is als basis voor uitwerking in participatieve methoden. De methode helpt vertegenwoordigers van duurzaam betrokken actoren bij het vinden van gemeenschappelijke inhoudelijke uitgangspunten voor een ambitieus en realiseerbaar plan dat synergiemogelijkheden benut.

In hoeverre de toepassing van de methode van ‘verknopen’ werkelijk tot locatiesynergie leidt, is niet met zekerheid te zeggen. Ik heb wel aangetoond dat de methode de kans op het realiseren van synergie op binnenstedelijke stationslocaties kan vergroten. Het is nu aan de praktijk om de methode toe te passen en te stroomlijnen en aan de wetenschap om de werking en de resultaten ervan te analyseren en verder te verbeteren.

10.2 Reflecties voor de wetenschap

‘Er zijn nog altijd disciplines – tenminste beoefenaren daarvan – die menen de voortgang van hun wetenschappelijk onderzoek te kunnen spiegelen aan de volle werkelijkheid en op die grond ook menen dat je de uitkomsten van het onderzoek kunt stapelen, zoals een metselaar de stenen van een muur op elkaar stapelt totdat het hoogste punt is bereikt. Als je niet oppast, krijg je vanaf zulke hoge stellingen nog te horen dat je zelf niet wetenschappelijk bezig bent ook... [...] De praktijkwetenschapper heeft niet zoveel pretenties met wetenschappelijke kennis omdat de tegendraadsheid zijn dagelijkse kost is. In de praktijkwetenschap *spiegelt* de voortschrijding van het wetenschappelijke zich dan ook niet aan de werkelijkheid, maar maakt het onderzoek *deel uit* van die werkelijkheid, met alle tegenstellingen en losse einden vandien’ (Salet 2005: 125-126). Het gaat erom ruimtelijke veranderingsprocessen niet alleen te analyseren, maar juist ook te regisseren. Onderzoek hiernaar maakt gebruik van interventies in concrete en specifieke situaties. Deze studie behoort tot dit type onderzoek. Ik

ga nog in op enkele aspecten ervan, die voortvloeien uit dit praktijkkarakter en waarmee ik het onderzoek ten opzichte van andere positioneer, en ik doe aanbevelingen voor verder onderzoek.

Dit onderzoek naar de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties bewoog zich in drie rationaliteiten. Ten eerste de technische rationaliteit, die is gestoeld op gespecialiseerde expertise; de geldingsvoorwaarden daarvan zijn een hoge mate van specialisatie en functionele ervaring, en de inbedding in bepaalde beleidsressorten. Ten tweede de politieke rationaliteit, volgens welke 'de concurrerende waarden, normen en belangen om voorrang strijden en verschillende percepties een eigen – niet zelden contrasterende – inhoud geven aan de werkelijkheid'. Ten derde de procesrationaliteit, waarbij het de kunst is 'om collectieve besluitkracht te organiseren tussen veel verschillende partijen waarvan de neuzen niet in dezelfde richting staan en die mede om die reden doorgaans nauwelijks vermoeden dat ze gemeenschappelijke meerwaarde kunnen verkrijgen door samen te werken' (ibidem: 128-129). Ik heb een weg door deze rationaliteiten gekozen die loopt via pluralistisch paradigma, systeemleer en participatie.

10.2.1 Van aanleiding tot aanpak: omgaan met politieke rationaliteit

Vanuit het gezichtspunt van de politieke rationaliteit heb ik gekozen voor het pluralistische paradigma. Dit had een tweetal belangrijke consequenties voor het onderzoek en met name voor de omgang met de technische en procesrationaliteit. Ten eerste gaat dit paradigma uit van een subjectieve ontologie en epistemologie. De werkelijkheid is niet eenduidig, maar wordt door eenieder geconstrueerd vanuit zijn eigen ervaring, kennis en streven.

Ten tweede is het niet mogelijk om doelen en expertises eenduidig ten opzichte van elkaar te waarderen en zo tot een optimale oplossing te komen. Hét antwoord bestaat niet en het doel kan dan ook niet 'optimising' zijn; het hoogst haalbare is een 'satisfying' oplossing. Hierin verschilde dit onderzoek van enkele andere participatieve methoden voor ruimtelijke opgaven, die streven naar optimalisatie.

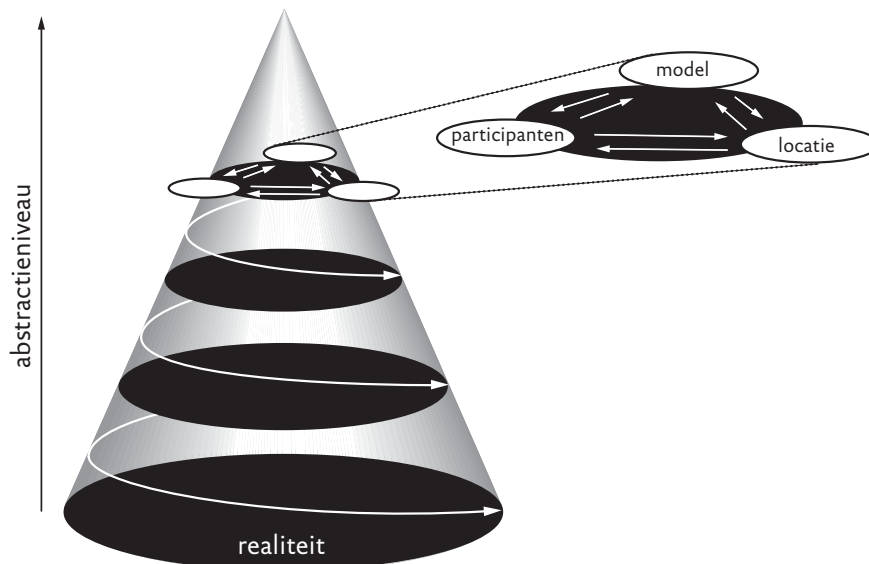
Omgaan met politieke rationaliteit vraagt om een politicologisering van de stedenbouwkunde, waarbij pluriformiteit een standaardonderdeel van het vocabulaire zou moeten zijn. Het gaat er niet om de mooiste of beste oplossing voor een ruimtelijk probleem te ontwerpen, maar om een *win-win*-situatie voor de betrokken partijen te bereiken.

Bij de toepassing van de participatieve methode doet men er goed aan zich te realiseren dat men er, met de keuze voor het pluralistische paradigma, van uitgaat dat belangenvertegenwoordigers los zijn of willen komen van eventuele stereotypingen en traditionele verwachtingspatronen ten aanzien van het denken en handelen van andere participanten. Dit is in de praktijk lang niet altijd het geval. Het kan ertoe leiden dat partijen weigeren mee te doen of anderszins dwarsliggen. De voorgestelde methode biedt hier maar ten dele een oplossing voor.

We moeten in die gevallen eerder te rade gaan bij benaderingen als ‘mutual gains bargaining’. In de Verenigde Staten heeft men al veel succesvolle ervaring opgedaan met deze benadering bij duurzaamheidsvraagstukken en arbeidsconflicten (zie onder andere www.cbuiding.org/; Susskind en Landry 1991). Doel ervan is om te komen tot langdurige overeenkomsten, waar alle partijen mee kunnen leven en die zij ondersteunen. Deze benadering is ontwikkeld in het ‘Program on Negotiation’ en het ‘MIT-Harvard Public Disputes Program’ onder leiding van Lawrence Susskind, Ford Professor of Urban Studies and Environmental Planning aan het Massachusetts Institute of Technology, in samenwerking met Harvard Law School.

10.2.2 Naar een locatiesynergiemodel: omgaan met technische rationaliteit

Het pluralistische paradigma heeft twee belangrijke gevolgen voor de benadering van de technische rationaliteit. Ten eerste is inhoudelijke expertise van groot belang, omdat deze, naast actorspecifieke doelen, grotendeels bepalend is voor het beeld dat de betrokkenen hebben van de mogelijkheden van de locatie. Participatie zonder vakkennis leidt tot veel verspilling van energie. Er is veel kennis van synergie, maar er is een kader nodig – het locatiesynergiemodel – en een proces – de participatieve methode van ‘verknopen’ – om die kennis operationeel van waarde te doen zijn. Daarom heb ik de bepalende disciplinegeboden discoursen in mijn studie uitgenodigd om deskundig en tegelijkertijd interactief op zoek te gaan naar synergie.



Figuur 10.1 Methode van ‘verknopen’ als interventie en de ‘cone of abstraction’.

In paragraaf 2.3.3 is de methode van ‘verknopen’ beschouwd als een interventie bestaande uit een conceptualisering, een methode, een lading en operaties. In figuur 10.1 is de methode van ‘verknopen’ weergegeven, waarbij het (locatie-synergie)model staat voor de conceptualisering en de locatie voor de vulling. De interactie tussen model, locatie en participanten komt tot stand in de operaties. De methode heeft in dit onderzoek niet de gehele cyclus van operaties door-

lopen. In hoofdstuk 7 is het model door participanten getoetst en in hoofdstuk 9 zijn participanten enerzijds met het participatief modelleren met het model in de slag geweest en anderzijds hebben zij met de ontwerptabel aan de locatie gewerkt. De relatie tussen locatie en model is echter nauwelijks aan bod gekomen. De cirkel is niet gesloten en er kunnen geen uitspraken worden gedaan over de mate waarin de participanten in het geval van het Smakkelaarsveld de synergiekansen benutten. Er dient nog een operatie aan de methode te worden toegevoegd, waarin deskundigen bijvoorbeeld de alternatieven van de participanten beoordelen aan de hand van de principes van versnellen, verdichten en veraangemen en suggesties doen voor alternatieve invullingen die via hun samenhang de synergiepotenties van de locatie nog beter benutten.

De presentatie van de resultaten van een dergelijke experttoets kan aanleiding zijn voor het concretiseren en verfijnen van het model. Op deze wijze dalen we af in de 'cone of abstraction' (Duke en Geurts 2004: 133) tot een niveau waarop in meer detail kan worden gekeken naar bijvoorbeeld de belangrijkste discussiepunten of bepaalde onderdelen van een plan. Op dit niveau zullen weer nieuwe operaties moeten worden ontwikkeld.

Door de cycli in de 'cone of abstraction' van de interventie voor verschillende locaties en daarmee met verschillende participanten te doorlopen, kan men de methode van 'verknopen' telkens verder ontwikkelen, want deze zal voor iedere situatie moeten worden aangepast. Dit wil overigens niet zeggen dat het locatie-synergiemodel telkens moet worden aangepast. De aanpassingen betreffen in eerste instantie de operaties. Het is dan ook niet zinvol om, zoals *founding fathers* van bepaalde methoden wel doen, dwingend voor te schrijven hoe de methode van 'verknopen' 'zuiver' moet worden gehouden. We vergelijken het liever met het ontwerpen van een industrieel product: in de loop der jaren wordt de constructie van een apparaat vaak sterk gewijzigd en vereenvoudigd zonder dat de werking van het product verandert (Geurts, Altena en Geluk 2006: 336). Inhoudelijke expertise is hiermee essentieel voor de verdere ontwikkeling van de methode van 'verknopen' en aan experts moet hierin een heldere rol worden toegekend.

Ten tweede is de technische rationaliteit gericht op technieken die alle disciplines kunnen verbinden om te beantwoorden aan het multidisciplinaire karakter. Er kan geen keuze worden gemaakt voor een bepaald specialisme vanuit de gedachte dat van daaruit de beste oplossing kan worden ontwikkeld. De systeemleer dwingt ons niet tot een dergelijke keuze. Het is dan de vraag welke systeem moet worden gemodelleerd. Aangezien we ervan uitgaan dat het model of een instrumentatie ervan zelf niet dé oplossing kan genereren voor de opgave, kan het niet anders dan gericht zijn op het geven van inzicht in de wederzijdse afhankelijkheden van de betrokken belanghebbenden. Het gaat erom de causale en institutionele structuur te schetsen waarin de actoren opereren en hun handelingsvrijheid daarbinnen te benutten. Deze structuur bestaat uit mechanismen, waarin de actoren hun middelen inzetten om de locatie vorm te geven met als doel dat deze zodanig wordt gebruikt dat een *bijdrage* aan hun doelen

wordt geleverd. Het is aan de actoren uit te vinden aan welke doelen moet worden *bijgedragen* en hoe *samenhang* op de locatie dan moet zijn vormgegeven. De kern van de expertise van *locatiesynergie* op een stationslocatie is dat, vanuit een analyse van de disciplinegebonden discoursen en knooppuntmodellen, de *meerwaarde* die centraal staat, is benoemd in de metawaarden van *centraliteit*, *transfer-* en *omgevingskwaliteit* en *intensiteit*. Deze waarden zijn van invloed op de doelen van alle actoren. De rest van het locatiemodel bestaat uit ‘waardevrije’ mechanismen uit de (bedrijfs)economische theorie en de *black box* van samenhang. De expertkennis die in het model zit, bestaat uit de metawaarden en is daarmee per definitie multidisciplinair, omdat de metawaarden de grensgebieden vormen tussen de overheersende disciplinegebonden discoursen over knooppunten.

10.2.3 Naar een participatieve start met ‘verknopen’: omgaan met procesrationaliteit

Zonder de inbreng van de betrokken belanghebbenden is er, afgezien van de metawaarden, geen inhoud aan locatiesynergie te geven. Dit betekent dat vanuit de procesrealiteit is ingezet op participatie. Het gaat er niet om ‘vanaf de zijlijn’ als expert de optimale toekomstige situatie te bepalen, maar om samen met de betrokken actoren ‘in het veld’ op zoek te gaan naar een acceptabele toekomstige situatie. Wat acceptabel is, is het resultaat van gezamenlijke waarheidsconstructie en hangt ‘derhalve nauw samen met de inzichten, percepties en ervaringen van betrokken mensen zelf, met alle inconsistenties die daar nu eenmaal bij horen’ (Salet 2005: 127).

De theorie van locatiesynergie heeft een drietal belangrijke consequenties voor de invulling van de participatie, zoals deze in dit onderzoek wordt voorgesteld in de vorm van de methode van ‘verknopen’. Ten eerste wordt bij de participatie de nadruk gelegd op de deelname van duurzaam betrokken actoren, en dan vooral van duurzame shareholders. Hiermee onderscheidt de methode zich van methoden van participatie die zijn gericht op ‘empowerment’ van zwakkere groepen en vergroting van maatschappelijk draagvlak voor een bepaalde ruimtelijke ingreep; hierbij gaat het bijvoorbeeld om participatie van bewoners of gebruikers. Het gaat erom te komen tot een ‘brede’ opdracht voor de planvorming, op basis waarvan de ontwerper zijn kennis over samenhang effectief en efficiënt kan inzetten. Inzicht in de langetermijndoelen van de partijen die de middelen hebben om te investeren, is dan een eerste vereiste. Met deze nadruk op de participatie van duurzame shareholders sluiten we aan op de systeemgrenzen van locatiesynergie. Deze staan in de theorie namelijk niet precies vast, maar hangen af van de doelen en middelen van de betrokken actoren.

Ten tweede heeft de theorie van locatiesynergie invloed op het doel van de participatie. Kørnø en Thissen (2000: 196, verwijzend naar Guba en Lincoln 1996; Mayer 1997) geven vier manieren waarop participatie kan bijdragen:

- ‘Increased richness of information and creativity, as the points of view and knowledge of a variety of actors are taken into account.

- Increased acceptance of the result of the assessment and/or decision process, as participation may lead to shared visions and a sense of ownership of the results.
- Incorporation instead of exclusion of the dynamics and learning so characteristic of many such processes. Rather than a study process in which objectives and problems are fixed at the start, a participative process allows for emergent insights and shifts in problem perspectives and objectives over time, with the consent of all those involved.
- Contribution to the democratic character of the process, depending on how the participants are selected, how the process is managed, and how “democratic” is defined’.

De methode van ‘verknopen’ levert op al deze fronten een bijdrage, maar vooral op de eerste twee. De introductie van de kennis van locatiesynergie is terug te vinden in de opbouw van de cognitieve modellen, waarmee de participanten inzicht krijgen in hun eigen belangen en die van de anderen, en in de opbouw van de ontwerptabel, waarmee de participanten inzicht krijgen in hun eigen ideeën en die van de anderen over de invulling van de locatie en de opgave voor het ontwerpen van de *samenhang*. Hiermee worden de onderlinge afhankelijkheden en het belang van *samenhang* goed over het voetlicht gebracht, waarbij de *black box* zelfs enigszins doorzichtig wordt. Minder goed uit verf komt de overdracht van het belang van de vier metawaarden bij de participanten.

Dit laatste heeft mogelijk van doen met het derde punt. Ik heb er namelijk voor gekozen om experts anders in de methode te laten participeren dan gebruikelijk is in veel andere methoden, waaronder de gidsprincipebenadering (Van Eijk 2003) en *open design* (Van Loon 1998; Van Gunsteren en Van Loon 2000). Ik vind dat het niet past om opdrachtgevers (in spe) en ontwerpers (wat experts in het veld van gebiedsontwikkeling toch voornamelijk zijn) op één lijn te zetten. Beiden hebben verschillende verantwoordelijkheden, en ontwerpers voegen aan de eisen en wensen van de opdrachtgevers nog een areaal van criteria toe die voortkomen uit de eigen ontwerpvisie en ‘peer review’. Maar zo vroeg in het proces hebben deze nog geen toegevoegde waarde en kunnen ze het proces van doelvervlochten slechts verstoren. In plaats van ontwerpers te laten deelnemen aan de besluitvorming over belangen en de inzet van middelen, laat ik de besluitvormers ontwerpen. Dat dit ook mogelijk is en niet tot onzinnige voorstellen leidt, komt doordat veel besluitvormers in de sectoren van transport en vastgoed over voldoende inhoudelijke vakkennis beschikken, naast hun ‘managerial’ vaardigheden.

In het onderzoek is een methode over interorganisatorische samenwerking uit de beleidswetenschap geïntroduceerd in het vakgebied van de stedelijke ontwikkeling. Dit is niet nieuw. Wel vernieuwend is de wijze waarop via het locatiesynergiemodel inhoudelijke kennis in de participatieve methoden wordt geïntroduceerd. De kennis is in de structuur en de objecten van het model vastgelegd, terwijl de participanten bepalen welke relaties tussen de objecten wor-

den gelegd en hoe deze worden gewaardeerd. Dit biedt mogelijkheden om met behulp van technieken van 'social network analysis' de procesmatige implicaties van deze inhoudelijke kennis te verkennen.

Ook nieuw is de toepassing van de gebruikte participatieve technieken voor een interorganisatorische opgave. Zowel de software (Inpaqt Technology Solutions 2005) die ik gebruik voor het participatief modelleren, als de ontwerptabel (Geurts en Weggeman 1992; Joldersma 2004) worden gewoonlijk ingezet bij intra-organisatorische opgaven, waarbij de participanten deel uitmaken van één organisatie. Het onderzoek toont aan dat beide technieken ook goed toepasbaar zijn in die gevallen dat de participanten uit verschillende organisaties komen, met elk een eigen doelstelling en cultuur. Dit kan worden verklaard uit het feit dat veel partijen die bij de herontwikkeling van stationslocaties zijn betrokken, elkaar al kennen en vaak enigszins overeenkomen in cultuur. Dit geldt voor partijen in de vastgoedsector, maar ook in de transportsector. De uitdaging ligt met name in het faciliteren van een sectoroverstijgende samenwerking.

De interorganisatorische participatie en vooral de complexe inhoud van de herontwikkelingsopgave leiden vergeleken met de intra-organisatorische opgaven tot een groter aantal waarden en attributen en complexere cognitieve modellen bij het participatief modelleren. Dit maakt het aggregatieproces belangrijker, maar ook moeilijker. Niet alleen komen de waarden en attributen overeen in syntaxis, ook zijn de objectcategorieën uit het locatiesynergiemodel hierbij zeer behulpzaam. Iets dergelijks gaat ook op voor de ontwerptabel, die snel overladen kan raken met attributen en opties. Uitkomst wordt geboden door een back-castingoefening, waarin de kenmerken van de nieuwe locatie die volgens de participanten van de grootste invloed op succes zijn, aan de oppervlakte komen.

10.2.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

De aanbevelingen voor verder onderzoek liggen op het terrein van de verbetering en uitwerking van de methode en de uitbreiding van het toepassingsgebied, de toepassing van 'social network analysis'-technieken om de procesimplicaties van locatiesynergie te verkennen, en evaluatieonderzoek naar locatiesynergie.

Een belangrijke aanbeveling die werd gedaan door de participanten in de toetsing van de methode van 'verknopen', is het nadrukkelijk betrekken van de financiële haalbaarheid in de methode. Omdat de methode deel uitmaakt van een iteratief proces, waarin een dynamische afwisseling plaatsheeft tussen benaderingen vanuit waarden en die vanuit alternatieven, kan in een volgende cyclus specifiek worden ingegaan op de financiële haalbaarheid of op de procesorganisatie. Bij een verdere uitwerking van de methode zou aandacht moeten worden besteed aan een financiële vertaalslag.

Een tweede aanbeveling voor de verbetering van de methode gaat over de doorwerking van de vier metawaarden uit het locatiesynergiemodel in de participatieve technieken. Omdat deze waarden belangrijk zijn als intermediair tussen de belangen van de individuele participanten, zouden ze in de interactie tussen de participanten beter naar voren moeten komen.

Het verdient natuurlijk ook aanbeveling om de methode van ‘verknopen’ in meerdere praktijkgevallen toe te passen en de werking ervan te evalueren. Bij het doorlopen van de cycli in de ‘cone of abstraction’ zullen nieuwe operaties worden ontwikkeld, waarin aandacht kan worden besteed aan de financiële haalbaarheid en de doorwerking van de metawaarden. Ook experts kunnen een rol in de methode krijgen. De eerste concrete stap in deze richting kan worden gezet met het ontwikkelen van een operatie voor de relatie tussen locatie en model in de vorm van een experttoets van de alternatieven van de participanten aan de principes van de drie v’s. Ook is het aanbevelenswaard om te onderzoeken of de methode in staat is wantrouwen en scepsis bij de betrokkenen te overwinnen en te zoeken naar andere methoden en technieken die hier specifiek op zijn gericht.

Het verdient ook aanbeveling om te onderzoeken of het toepassingsgebied van het locatiesynergiemodel groter is dan dat van de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties in de grotere steden in Nederland en of de methode van ‘verknopen’ ruimer kan worden toegepast dan in de initiatieffase van deze processen. Ik verwacht dat het model en de participatieve methode ook kunnen worden toegepast op andere knooppunten, maar ik vraag me af of ook locaties die nauwelijks een *knoop-* of *plaats* karakter hebben tot het toepassingsgebied kunnen worden gerekend. Ook kan worden gekeken naar de ruimtelijke schaal van het toepassingsgebied: werkt het model ook voor een buurt of wijk, of nog grotere gebieden? Een andere manier om de grenzen van het toepassingsgebied af te tasten, is te kijken of de methode ook op andere momenten dan alleen in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces een rol kan vervullen. Bij dit alles kan het helpen om de verschillende zienswijzen ten aanzien van de structuur van dergelijke beslissingsprocessen erbij te betrekken (zie Teisman 2000).

De toepassing van ‘social network analysis’-technieken om de procesimplicaties van locatiesynergie te verkennen verdient verder onderzoek. De bemiddelingsanalyse die in het onderhavige onderzoek is toegepast, is slechts een van de vele mogelijke analyses. Het betreft dan theoretische vragen als wanneer we deze waarden van groot belang achten en welke actor dan op basis van zijn waardepreferenties het best een centrale rol in het proces zou kunnen spelen. De praktische implicaties van dergelijk onderzoek zijn niet direct helder, en ook de statistische validiteit van mogelijke uitkomsten is onduidelijk, maar er liggen bijvoorbeeld mogelijkheden voor het inzetten van deze technieken bij evaluatieonderzoek.

Een andere vorm van evaluatieonderzoek bestaat uit het vaststellen of locatiesynergie daadwerkelijk optreedt. Het is niet mijn bedoeling synergie ook echt te meten. Synergie wordt voornamelijk gewaardeerd om haar verbindende kwaliteit, die los kan worden gezien van het daadwerkelijk optreden ervan. Daarentegen heeft recent uitgevoerd onderzoek aangetoond dat de theorie van locatiesynergie ook geschikt is voor een uitwerking in een vergelijkende gevalstudie.

Bert Vaessens (2005a, 2005b) heeft bij NS onderzoek gedaan naar de relatie tussen de toepassing van de drie v's en het optreden van synergie. Hij heeft nagegaan hoe maatregelen van *versnellen*, *verdichten* en *veraangenamen* in de periode van 1996 tot 2004 in tien stationslocaties de prestaties van deze locaties hebben beïnvloed. De resultaten wijzen erop dat alleen een op synergie gerichte samenwerking bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties daadwerkelijk tot locatiesynergie leidt. Slechts bij twee stations ondergingen alle indicatoren die voor de drie v's waren opgesteld, een positieve verandering: in 's-Hertogenbosch en Amersfoort. En alleen deze twee stations hebben in de periode een constructieve groei van alle prestatie-indicatoren doorgemaakt: een stijging van de reizigersaantallen, klantwaarderingen, retailomzetten en vastgoedopbrengsten. Het verschil in klantwaardering mag zelfs significant worden genoemd. Deze resultaten zijn veelbelovend en vragen om verder onderzoek.

10.3 Reflecties voor de praktijk

Als laatste reflecteer ik op de mogelijke implicaties van dit onderzoek voor de praktijk. Ik doe aanbevelingen voor initiatiefnemers en procesmanagers van herontwikkelingsopgaven van binnenstedelijke stationslocaties en vat kort het toepassingsperspectief van de methode samen.

10.3.1 Naar een oriëntatie op synergie: duurzame shareholders en gebruikers

De methode van 'verknopen' draagt bij aan een soepeler procesverloop en kortere procesduur, doordat in de initiatieffase de doelen van partijen niet worden gestapeld, maar gekoppeld met behulp van het idee van locatiesynergie, het zogenaamde 'verknopen'. Dit leidt tot ambitieuze, maar wel realiseerbare plannen, die in de gebruiksfase meerwaarde opleveren. Essentieel hiervoor is samenwerking tussen die betrokken partijen, die enerzijds een langetermijnbelang bij de locatie hebben, alsook over de middelen beschikken om de ontwikkeling van de grond te krijgen en de plannen te realiseren. Het is zoals bij een 'ham and egg breakfast: the chicken was involved, but the pig was committed'. We zoeken dus naar commitment van duurzame shareholders.

Deze duurzame partijen moeten niet alleen worden gezocht onder de partijen die reeds bij de locatie betrokken zijn. Huidige eigenaren of gebruikers hebben in veel gevallen juist geen duurzaam belang, omdat zij na de herontwikkeling niet meer terugkeren. De oriëntatie op locatiesynergie houdt in dat ook actief wordt gezocht naar partijen wier langetermijndoelen goed aansluiten bij die van de initiatiefnemer(s) en/of de potentie van de locatie. Deze partijen moeten zo vroeg mogelijk bij de herontwikkeling worden betrokken.

Deze benadering vertoont overeenkomst met ideeën over 'radical transactiveness', waarbij bedrijven worden uitgedaagd om stakeholders die zich aan de rand van het netwerk bevinden, actief bij de onderneming te betrekken. 'The logic of traditional approaches focused on managing powerful stakeholders' (Hart en Sharma 2004: 7). De confrontatie van locatie en model kan ertoe leiden

dat initiatiefnemers van gebiedsontwikkelingen ‘fan out to identify voices at the fringe of their networks to both preempt their concerns and generate imaginative new business ideas’ (ibidem: 7).

De positie van projectontwikkelaars is hierbij interessant. Hoewel het geen duurzame partijen in strikte zin zijn, hebben zij door hun primaire doel van het realiseren van ruimtelijke ontwikkelingen en hun conceptuele en financiële kennis en kracht een goede uitgangspositie om een katalyserende rol te vervullen, die – meer dan bij veel andere betrokkenen – is gericht op de voortgang van het proces. De grootste ontwikkelaars van ons land erkennen deze rol en proberen deze vorm te geven, getuige publicaties als ‘Handvatten voor maatschappelijk verantwoord partnerschap bij integrale gebiedsontwikkeling’ (AM, Bouwfonds MAB Ontwikkeling en ING Real Estate 2006). Daarin wordt de nadruk gelegd op een vroege participatie van de partijen en het werken aan een gezamenlijk belang: ‘Wil integrale gebiedsontwikkeling slagen, dan is het nodig dat alle partijen van meet af aan rond de tafel zitten. Alleen dan is het mogelijk om belangen te verenigen in een plan van hoge kwaliteit. [...] Wij werken in dialoog met belanghebbenden om gezamenlijke oplossingen te vinden voor vaak verschillende belangen.’ Zolang de kortetermijnbelangen van ontwikkelaars dergelijke intenties niet doorkruisen, kunnen ontwikkelaars een waardevolle rol spelen in gebiedsontwikkelingsprocessen.

Ook is het van belang partijen die al een centrale rol in de besluitvormende arena’s vervullen en geen duurzaam belang hebben, te stimuleren om de tijds-horizon van hun belang te verleggen. Sommige ontwikkelaars bewandelen dit pad door steeds meer ook de rol van belegger op zich te nemen. Ook het vorm geven aan de inhoud van het plan biedt mogelijkheden om duurzame belangen te stimuleren. Op deze manier kunnen belangen ook verdwijnen, wat een oplossing is wanneer de middelen waarover de niet-duurzame partij beschikt niet essentieel of vervangbaar zijn. Zo kan worden toegewerkt naar een groep betrokken actoren, die kunnen profiteren van een gezamenlijke sturing op de realisatie van de vier metawaarden *centraliteit*, *transfer-* en *omgevingskwaliteit* en *intensiteit*.

Duurzame actoren zijn daarom zo belangrijk, omdat hun belang in de gebruiksfase ligt en daarmee de ontwikkelingsfase overstijgt. Zij kunnen de meerwaarde die uit het gebruik van de locatie ontstaat, relateren aan investeringen in de ontwikkeling. Anders gezegd, hun belangen komen het meest overeen met die van de toekomstige gebruiker van de locatie. Deze gebruiker kan voor de meerwaarde zorgen door de locatie zowel te gebruiken om er te verblijven als om er zich via te verplaatsen, waardoor de waardesystemen van verplaatsen en verblijven aan elkaar worden gekoppeld.

Waarom laten we dan geen gebruikers participeren in de initiatieffase? De belangrijkste reden om dit niet te doen is dat de gebruiker alleen maar zijn gedrag en wensen inbrengt, en niet over de middelen, zoals investeringen of toestemming, beschikt om de herontwikkeling daadwerkelijk te realiseren. Daarnaast is het de vraag of gebruikers over het benodigde voorstellingsver-

mogen beschikken. Het is echter wel van groot belang meer inzicht te krijgen in de eisen en wensen van de toekomstige gebruikers.

In het afgelopen decennium is bij NS uitgebreide kennis vergaard over de treinreiziger en de stationsgebruiker (Van Hagen 2000; Van Hagen en Peek 2001, 2006; Peek en Van Hagen 2003). Uit dit onderzoek blijkt dat tijdsbeleving en belevingswaarde onderwerpen zijn waar veel van mag worden verwacht (Peek en Van Hagen 2006), maar waar ook nog veel onduidelijkheid over is, zowel in definitie als in effect op klanttevredenheid en omzet. Peters (2003) doet in zijn dissertatie interessante aanzetten om kennis over de individuele tijdsbeleving te koppelen aan meer collectieve en contextgerelateerde beschouwingen, die goed aansluiten bij de wijze waarop ik in deze studie de metawaarde *intensiteit* gebruik. In het advies over 'locatiebereikbaarheid' van de Raad voor Verkeer en Waterstaat (2004) wordt eveneens bepleit om vanuit een breder perspectief naar bereikbaarheid te kijken, waarbij de locatiegebruiker en -exploitant een belangrijke positie innemen. 'Door goede bereikbaarheid onderdeel te maken van de marketingmix, geeft de exploitant zijn locatie onderscheidend vermogen. [...] De locatiegebruiker moet bereikbaarheid gebruiken in zijn propositie naar zijn bezoekers en kan daarmee zijn investeringen in bereikbaarheid terugverdienen' (Raad voor Verkeer en Waterstaat 2004: 11-12). De Raad wijst er hierbij op dat het om meer gaat dan de fysieke infrastructuur en de aanwezigheid van vervoersdiensten. Bezoekers kunnen door middel van bijvoorbeeld dynamische reis- en verblijfsinformatie worden gestimuleerd anders, meer of langer gebruik te maken van de locatie.

Een ander advies van de Raad is gericht op het feit dat bij de ontwikkeling van locaties vaak onvoldoende rekening wordt gehouden met de verbindende infrastructuur. Er 'moet vóór de ontwikkeling van een locatie ook bekeken worden of de bereikbaarheid is gegarandeerd' (ibidem: 11). Dit advies sluit aan bij de aandacht die ik vraag voor de metawaarde *centraliteit* en wijst naar integrale afwegingen op een locatie overstijgend netwerkniveau. Voorbeelden hiervan zijn het programma 'Stedenbaan' van het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel, dat is gericht op het realiseren van een railproduct op het hoofdrailnet tussen Sassenheim/Hillegom en Dordrecht, Den Haag-Gouda en Rotterdam-Gouda, en verstedelijkingsprogramma's die stationslocaties beter benutten, onder meer voor woningbouw.

De vraag is of dergelijke initiatieven ook tot resultaten zullen leiden. Er zijn maar weinig partijen te vinden die langetermijnbelangen op het niveau van het netwerk kunnen en willen koppelen aan middelen die nodig zijn om op dat schaalniveau zaken voor elkaar te brengen. Een uitzondering is NS, die echter de mogelijkheden en de verantwoordelijkheid die deze combinatie biedt nog te weinig benut. De grootste ontwikkelaars van ons land zien ook een rol voor zich weggelegd wanneer het gaat om grenzen overstijgende projecten (AM, Bouwfonds MAB Ontwikkeling en ING Real Estate 2006). Aan publieke zijde heeft Prorail in principe dezelfde mogelijkheden, maar lijkt tot op heden niet in staat te zijn gesteld deze te benutten. Verder zijn er allerlei samenwerkingsverbanden

tussen lokale en regionale overheden, zoals het Bestuurlijk Platform Zuidvleugel, die hun combinatie van belangen en middelen kunnen benutten zolang het overkoepelende belang het tenminste blijft winnen van het lokale. Of we van een rijksoverheid, die zich meer en meer wil terugtrekken – decentralisatie –, nog veel mogen of zouden moeten verwachten, is momenteel in discussie (zie onder andere Hajer, Sijmons en Feddes 2006; Boelens 2006). Verder onderzoek naar de wijze waarop duurzame shareholders kunnen bijdragen aan de meta-waarden *intensiteit* en *centraliteit*, is gewenst, en daarbij is een nauwe samenwerking tussen wetenschap en bedrijfsleven onontbeerlijk.

Dit alles leidt tot de volgende aanbevelingen voor initiatiefnemers en procesmanagers:

- Betrek duurzame shareholders zo vroeg mogelijk bij het proces van de herontwikkeling.
- Zoek ook naar partijen die nu nog geen belang bij de locatie hebben, maar langetermijndoelen hebben die goed aansluiten bij het herontwikkelingsinitiatief en de potenties van de locatie, en beweeg hen duurzame shareholder te worden; dit vraagt om nieuwe vormen van relatiemanagement.
- Zet in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces niet in op gebruikersparticipatie, maar doe onderzoek naar de toekomstige wensen van gebruikers, waarbij tijdsbeleving en belevingswaarde belangrijke aandachtspunten zijn.
- Zet de bereikbaarheid van een locatie in als een ‘unique selling point’ en maak hierbij gebruik van nieuwe gebruikersgerichte productcombinaties.
- Stimuleer de formatie van partijen en samenwerkingsverbanden die op netwerkniveau belangen en middelen kunnen en willen koppelen, en daag bestaande partijen als NS en Prorail uit meer te maken van hun positie, zowel in commerciële als in maatschappelijke zin.

10.3.2 Meerwaarde uit samenhang: iteratie van plan en proces

Wanneer een aantal duurzame shareholders, en mogelijk ook enkele duurzame stakeholders zijn verzameld, die gezamenlijk over een belangrijk deel van de middelen beschikken om de herontwikkeling te realiseren, moet worden gewerkt aan de *samenwerking*, die deze partijen in staat stelt een *samenhangend* plan te maken dat in de gebruiksfase *meerwaarde* zal opleveren. Uit dit onderzoek blijkt dat een iteratie van denken vanuit waarden en vanuit alternatieven een goede basis vormt om tot een samenwerking te komen die meer kans op een succesvolle herontwikkeling biedt.

In de praktijk wordt bij de start van ruimtelijke herontwikkelingsprocessen vaak te lang vastgehouden aan oftewel het denken vanuit waarden of het denken vanuit alternatieven. Dit kan leiden tot een opeenstapeling van ambities zodat ze niet realiseerbaar zijn, of tot een onvolledig beeld van de eisen en wensen van de belanghebbenden. Dit vergroot de kans op een grillig procesverloop en verkleint de kansen voor verrijking van de ontwerp oplossing. In de methode van ‘verknopen’ wordt denken vanuit waarden met behulp van participatief modelleren direct gekoppeld aan denken vanuit alternatieven met behulp van de ont-

werptabel. Op deze wijze wordt een hele cyclus van besluit- en planvorming – van uit- en insluiten, variëren en selecteren – doorlopen. Dit biedt goede kansen voor zowel verrijking als verankering van het plan.

Deze analyse sluit aan bij de conclusies die Weening (2006) trekt uit haar promotieonderzoek naar de omgang met onzekerheid bij de ontwikkeling van ‘Smart cities’, waarbij een stad wordt voorzien van ICT-infrastructuur en elektronische diensten om de sociaal-economische ontwikkeling te bevorderen. ‘Een goede start is van essentieel belang. Er is immers sprake van padafhanke-lijkheid; verkeerde keuzes in het begin wreken zich onvermijdelijk later in het totstandkomingsproces. Het is van belang dat de manager bij aanvang niet zwicht voor de charme van zuivere vormen; zuivere strategieën zijn immers niet in staat realisatie én innovatie te verwezenlijken’ (Weening 2006: 226). Zuivere strategieën zijn óf eenzijdig gericht op de inhoud óf eenzijdig gericht op het proces en dus vergelijkbaar met respectievelijk het denken vanuit alternatieven en het denken vanuit waarden. Ook Salet (2005: 129) staat een iteratie voor van politieke, technische en procesrationaliteit: ‘Met andere woorden het lijkt me niet zinvol om de interpretatiekaders van de politieke en culturele rationaliteit te gebruiken als inbedding om inzichten uit de sfeer van technische rationaliteit te structureren, of vice versa, maar er zijn wel procedurele mogelijkheden om inzichten en methodieken uit beide sferen te benutten via werkwijzen volgens de procesrationaliteit.’ De methode van ‘verknopen’ is zo’n werkwijze.

Dit alles leidt tot de volgende aanbevelingen voor initiatiefnemers en procesmanagers:

- Start het herontwikkelingsproces niet met een aanpak die óf eenzijdig is gericht op het denken vanuit alternatieven voor de oplossing van het inhoudelijke probleem óf eenzijdig is gericht op het denken vanuit waarden van de betrokken partijen als belangen in het proces.
- Start het herontwikkelingsproces met een aanpak die een oriëntatie op alternatieven en waarden combineert, zoals de methode van ‘verknopen’ doet.

10.3.3 Naar een participatieve start: ontwerpen aan locatiesynergie

Betrokkenen bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties hebben hooggespannen verwachtingen, die we in dit onderzoek hebben geduid als locatiesynergie. De methode van ‘verknopen’ moet een bijdrage leveren aan het realiseren van deze synergie. De methode biedt de participanten een *spiegel* waarin men de eigen beelden van de locatie kan beschouwen en kan vergelijken met die van de anderen. Zij biedt een *venster* waardoor zicht ontstaat op nieuwe mogelijkheden van de locatie. De methode helpt bij de *communicatie* tussen de actoren over hun beelden en de mogelijkheden en fungeert als *marktplaats* waarop de participanten kunnen onderhandelen om tot consensus en commitment over de aanpak van de locatie te komen. Maar de methode biedt geen garanties voor een soepel proces en een synergierijk resultaat.

Er zijn meer factoren die het succes van de ontwikkeling van een stationslocatie bepalen. Hobma (2005) geeft een overzicht. Hij onderscheidt achtergrond-

variabelen, noodzakelijke voorwaarden en kritische succesfactoren:

- Achtergrondvariabelen zijn exogene factoren en behoren tot de context waarin de ontwikkeling tot stand komt, zoals economie, politiek, cultuur en wet- en regelgeving. De actoren kunnen hier geen of weinig invloed op uitoefenen.
- Een tijdige grondverwerving, een analyse van de economische haalbaarheid, het maken van afspraken over afbreukrisico's, goede contracten, de instelling van een projectbureau bij de gemeente met een goed mandaat, een eenduidige marketing, het creëren van duidelijke *go/no go*-momenten met beslisdocumenten, een analyse van de actoren en hun belangen en een duidelijke (bodem)saneringsstrategie, zijn allemaal voorwaarden voor succes, maar ze garanderen geen succes, hoewel de actoren ze wel kunnen sturen of corrigeren.
- Kritische succesfactoren, zoals onderling vertrouwen, de aanwezigheid van een entrepreneur (iemand die in de publieke en private wereld met gezag opereert en koppelingen tussen problemen en oplossingen weet te maken), imago- en verandering van het stationsgebied, openheid en complexiteitsbeheersing, zijn vrij moeilijk stuurbaar, maar wel belangrijk voor de kans op succes.

De methode van 'verknopen' moet uiteindelijk resulteren in een aantal voorwaarden voor de herontwikkeling, maar de participatieve werkwijze van de methode draagt tevens bij aan de kritische succesfactoren. Hoewel de methode maar ten dele een oplossing biedt in situaties waarin sprake is van wantrouwen, dat soms zelfs in een cultuur verankerd kan zijn, kan de methode ook in een dergelijke situatie van waarde zijn doordat de betrokkenen worden aangesproken op hun inhoudelijke competenties en professionaliteit. Deze zijn vaak sterker dan positie of cultuur, waardoor een dialoog wel tot stand kan komen. Dergelijke doorbraken ontstaan wanneer de urgentie hoog is, eerdere pogingen zijn gestrand en men het ook niet meer weet en wanneer gezaghebbende leden van de betrokken organisatie zich aan de aanpak committeren. In een dergelijke situatie kan de kracht van een participatieve aanpak goed tot uitdrukking komen.

Deze kracht wordt in de methode van 'verknopen' gekoppeld aan de kracht van ontwerpen. Deze combinatie verklaart waarom een herontwikkeling van de grond komt, ook al wordt het vanuit de achtergrondvariabelen – op wetenschappelijke gronden – onwaarschijnlijk geacht. Door een ontwerpende interventie van een groep bevlogen en moedige mensen kan alles verkeren; wanneer 'the odds are against', is 'out of the box'-denken gewenst. Daarom is het bij de herontwikkeling van stationslocaties van het grootste belang duurzame actoren vanuit de gedachte van locatiesynergie met hun belangen te laten ontwerpen en zo onwaarschijnlijke nieuwe stationslocaties te realiseren.

Dit alles leidt tot de volgende aanbeveling voor initiatiefnemers en procesmanagers:

- Laat duurzaam betrokken partijen met hun belangen aan de locatie ontwerpen, zoals in de methode van 'verknopen' gebeurt. Op deze manier wordt niet alleen bijgedragen aan de voorwaarden voor succes, maar ook aan de kritische

succesfactoren; bovendien wordt de creativiteit van de participanten gestimuleerd.

Deze studie biedt goede aanknopingspunten voor een verdere ontwikkeling van het vakgebied gebiedsontwikkeling. De ontwikkelde methode draagt bij aan de verdere professionalisering van het opdrachtgeverschap door overheid en marktpartijen voor gebiedsontwikkeling. Er worden in de studie vele verbindingen gelegd tussen relevante disciplines, (beleids)sectoren, markt en overheid. De aanpak daagt partijen uit verder te kijken dan de eigen doelen en middelen door hen aan te spreken op vakkennis en beroepseer: willen we niet allemaal een mooi project tot stand brengen? Synergie is hierbij het verbindende begrip, dat willen, weten en kunnen verenigt. De onderzoeksresultaten geven uitzicht op een verbetering van het kwaliteitsbewustzijn, de marktgerichtheid en het tempo bij projecten. Dit onderzoek draagt daarmee bij aan de kansen die gebiedsontwikkeling biedt voor realisering van publieke en private doelstellingen in de praktijk: kansen voor locatiesynergie!



Samenvatting

Dit boek doet verslag van een wetenschappelijk onderzoek naar de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties. Het is een ontwerpend onderzoek, wat inhoudt dat het niet het gaat om het verifiëren van een hypothese, maar om het ontwikkelen van een interventie. In dit geval gaat het om een ingreep in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces van binnenstedelijke stationslocaties. Deze ingreep, de methode van ‘verknopen’, moet de kans op een soepeler verloop en een synergierijker eindresultaat van deze processen vergroten. Om tot deze methode te komen is als tussenresultaat het locatiesynergiemodel ontworpen.

Het boek bestaat uit tien hoofdstukken, die zijn opgedeeld in vier delen. In deel I, bestaande uit de hoofdstukken 1 tot en met 3, zijn probleemstelling, doelstelling en methode van het onderzoek en de definitie van het kernbegrip ‘locatiesynergie’ beschreven. In deel II, bestaande uit de hoofdstukken 4 tot en met 6, is de ontwikkeling van het locatiesynergiemodel beschreven. In deel III, bestaande uit de hoofdstukken 7 tot en met 9, zijn de ontwikkeling en toetsing van de methode van ‘verknopen’ beschreven. In deel IV, dat bestaat uit hoofdstuk 10, is gereflecteerd op de betekenis van de methode vanuit een wetenschappelijke optiek en zijn aanbevelingen voor de praktijk gedaan.

De hoofdstukken van de delen II en III zijn afgesloten met een paragraaf ‘Samenvatting en conclusie’. In paragraaf 10.1 van hoofdstuk 10 zijn de delen I tot en met III samengevat. Ik verwijs dan ook naar deze paragrafen voor een meer uitgebreide samenvatting van de onderzoeksstappen en -resultaten. Deze samenvatting geeft een beknopte beschrijving van de probleemstelling, de methode van onderzoek en de verkregen resultaten, maar zal voornamelijk aandacht besteden aan reflecties voor wetenschap en toepassing in de praktijk.

Probleemstelling

De aanleiding voor dit onderzoek is de lange en moeizame herontwikkeling van vele binnenstedelijke stationslocaties. Daardoor lopen maatschappelijk gewenste ingrepen op deze locaties vertraging op, wordt veel tijd en geld verspild en ontstaat er een steeds grotere kans op teleurstellende resultaten. Een belangrijke oorzaak van het moeizame en langdurige proces ligt in de initiatieffase van de herontwikkeling, waarin een stapeling van doelen tot ambitieuze, maar niet-realiseerbare plannen leidt. Er is een tekort aan kennis en vaardigheden ten aanzien van het starten van complexe, integrale gebiedsontwikkelingen, zoals die van binnenstedelijke stationslocaties. Hierbij zijn meerdere partijen betrokken, met verschillende belangen, die de rol van opdrachtgever delen, zelfs al heeft men zich contractueel nog nergens toe verplicht.

Het aanknopingspunt voor de oplossing van het probleem ligt in een andere omgang met de doelen van de betrokken partijen. Deze doelen moeten worden ‘verknoot’ in plaats van gestapeld. ‘Verknopen’ is een proces waarin de initiatiefnemer en duurzaam betrokken shareholders tot inhoudelijke uitgangspunten voor de planvorming komen vanuit een gezamenlijke oriëntatie op de synergiemogelijkheden die de locatie biedt. Het proces van ‘verknopen’ bestaat in ieder geval uit:

- het ontwikkelen van wederzijds begrip door het analyseren van overlap en verschil in begripsgebruik en door begrippen uit te zuiveren en te integreren;
- het onderkennen van wederzijdse samenhang en kansen op meerwaarde door het analyseren van de belangen en ‘doel-middel’-relaties in de gebruiksfase van de locatie;
- het zoeken naar meerwaarde uit *win-win*-situaties door het herdefiniëren van individuele ambities naar hogere en gedeelde doelen;
- het ruilen en bijstellen van doelen en de bijdragen daaraan door te onderhandelen en compromissen te sluiten;
- het bundelen van ideeën over wegen waarlangs tot samenwerking kan worden gekomen en synergiemogelijkheden kunnen worden benut.

Synergie wordt geïnterpreteerd als locatiesynergie: dit is de bijdrage van de meerwaarde die ontstaat uit het gebruik van de locatie aan de doelen van duurzaam betrokken partijen; de meerwaarde komt voort uit op samenhang gerichte samenwerking tussen deze partijen. In deze definitie is de relatie tussen de procesmatige en inhoudelijke invulling van synergie gevonden door de samenwerking tussen partijen in de ontwikkelingsfasen via samenhang en meerwaarde te relateren aan de bijdrage die deze partijen in de gebruiksfase van de locatie aan hun doelen ervaren. Het onderzoek dient daarmee te leiden tot:

1. een locatiesynergiemodel, dat inzicht geeft in de wijze waarop meerwaarde uit samenhang ontstaat in de gebruiksfase;
2. een methode van ‘verknopen’, die is gericht op het creëren van samenhang uit de samenwerking van duurzaam betrokken shareholders in de initiatieffase van de ontwikkeling.

Deze methode van ‘verknopen’ moet helpen bij het vormen van een gezamenlijk opdrachtgeverschap, waarbij de opdrachtgevers de beschikking hebben over een groot deel van de benodigde middelen, in de vorm van investeringen, en zij zullen deze investeringen doen met het doel langetermijnbelangen te dienen. De oriëntatie op synergie is hierbij essentieel, omdat via de synergiemogelijkheden de potenties van de binnenstedelijke stationslocatie en de belangen van de duurzaam betrokken partijen worden gekoppeld. Een oriëntatie op synergie is daarmee tevens een oriëntatie op kwaliteit in al haar diversiteit. Dit is het perspectief dat aan de basis van deze studie ligt.

Methode van onderzoek

Om de methode van ‘verknopen’ te ontwerpen, wordt de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties niet alleen als een proces van organiseren, maar ook als een ontwerpproces beschouwd. De koppeling van beide processen ligt in de formulering van de ambities voor het ontwerp. Deze ambities worden enerzijds bepaald door de wensen van de participanten, gebaseerd op belangen en de inzet van middelen, en anderzijds door wat (technisch) mogelijk is. Vanuit dit pluralistische paradigma moeten de deelnemers aan het proces op zoek gaan naar hun gezamenlijke belang, en zij doen dat door gezamenlijk te ontwerpen.

Om dit mogelijk te maken is het essentieel dat zij interacteren (participeren). Deze interactie vraagt om een gemeenschappelijke taal. Deze taal bestaat uit begrippen van de kenmerken (elementen) van de binnenstedelijke stationslocatie zoals de ontwerper deze hanteert, maar ook van de belangen van de participanten, en uit de relaties tussen deze begrippen. De systeemleer biedt de mogelijkheid zo’n taal te ontwikkelen door het functioneren van een stationslocatie als een systeem te beschouwen. Vanuit de oriëntatie op de doelvervlochten van de belanghebbenden en op verrijking van het plan staan de synergiemogelijkheden centraal, en daarmee de synergetische relaties tussen de elementen bij het modelleren van het functioneren van de binnenstedelijke stationslocatie.

Het modelleren van het functioneren van de binnenstedelijke stationslocatie leidt echter nog niet tot de benodigde interactie tussen de betrokken partijen. Vanuit de dubbele oriëntatie op de herontwikkeling – als ontwerpproces en als proces van organiseren – is de herontwikkeling te karakteriseren als een slecht structureerbaar probleem. Dergelijke problemen zijn kunstmatig, subjectief, pluriform, veranderlijk, interdependent en vatbaar voor selectieve herdefiniëring; ze worden in de systeemkunde aangepakt met participatieve probleemstructurende methoden.

Reflectie op de probleemstelling tegen de achtergrond van het hierboven samengevatte leidde tot de conclusie dat ik twee middelen moest ontwikkelen:

1. Een (locatie)synergiemodel, dat met gebruikmaking van de inzichten uit het systeemdenken inzicht biedt in de totstandkoming van synergie bij het gebruik van binnenstedelijke stationslocaties.
2. Een participatieve probleemstructurende methode, die is gebaseerd op het (locatie)synergiemodel en die toepasbaar is in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces en via welke initiatiefnemer(s) en duurzame shareholders tot gedeelde inhoudelijke uitgangspunten komen voor een ambitieus en realiseerbaar plan dat synergiemogelijkheden benut.

De onderzoeksmethode is afgeleid van de participatieve modelbouwcyclus van de beleidswetenschappers Geurts en Vennix (1989). Deze bestaat uit drie fasen: abstractie, deductie en implementatie of realisatie. Bij het ontwerpen van het (locatie)synergiemodel zijn de fasen van abstractie en deductie doorlopen. Het model werd vervolgens getoetst op toepasbaarheid in participatieve methoden

door het te spiegelen aan de beelden van ervaren vertegenwoordigers van duurzaam betrokken partijen bij herontwikkelingen van binnenstedelijke stationslocaties die in het toepassingsgebied liggen. Vervolgens werd de methode van 'verknopen' ontwikkeld, die werd getoetst door ook de derde fase van de cyclus te doorlopen en de methode (experimenteel) te implementeren in de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld, dat deel uitmaakt van het Utrechtse stationsgebied.

Kern van de onderzoeksmethode is de integratie van stedenbouwkundige kennis en beleidswetenschappelijke concepten en methoden.

Resultaten

Het eerste resultaat van het onderzoek is het locatiesynergiemodel. Dit is een model dat de mechanismen achter locatiesynergie op een systemische wijze verbeeldt. Het model is een afbeelding van meerdere aspect- en fasesystemen, waarbij gebruik is gemaakt van een beperkt aantal categorieën van objecten en hun onderlinge relaties. Het locatiesynergiemodel is opgebouwd uit drie deelsystemen:

1. het creëren van samenhang;
2. het realiseren van meerwaarde;
3. het ervaren van meerwaarde.

Ad1 Het creëren van samenhang

Bij de herontwikkeling betrokken actoren hebben bepaalde beelden of verwachtingen van de meerwaarde die de locatie kan opleveren voor hun doelen. Deze synergieverwachtingen zijn gebaseerd op de positie die binnenstedelijke stationslocaties innemen als knooppunten in de netwerkstad. Knooppunten zijn knopen in verplaatsingsnetwerken en verblijfplaatsen in de stad en kunnen worden beschouwd als onderdelen van netwerken en als zelfstandige locaties.

De specifieke verwachtingen worden bepaald door het disciplinegebonden discours waarin een bepaalde actor verkeert. Op basis van literatuur over netwerksteden en knooppunten onderscheid ik vier discourses met bijbehorende ideaaltypische voorstellingen van knooppunten:

1. als verbindingsschakel vanuit het vervoersplanologische discours;
2. als overstapmachine vanuit het ingenieurs-technologische discours;
3. als stedelijk centrum vanuit het stedenbouwkundig-stadseconomische discours;
4. als ontmoetingsplek vanuit het cultuurpolitiek-sociologische discours.

Om zicht te krijgen op het totale spectrum van synergiemogelijkheden zijn alle vier de ideaaltypen noodzakelijk. Een evenwichtige balans tussen de vier ideaaltypen draagt bij aan het creëren van samenhang tussen de elementen van knoop en plaats. Door de combinatie van de vier ideaaltypische synergieverwachtingen

van knooppunten kan meerwaarde ontstaan in de vorm van vier metawaarden: centraliteit, transferkwaliteit, omgevingskwaliteit en intensiteit.

Om meerwaarde te creëren moeten de actoren de samenhang in het ontwerp van de locatie aansturen vanuit een totaalbeeld van en een evenwichtige balans tussen deze vier metawaarden. Deze balans is locatiespecifiek. Een eenzijdige sturing leidt tot een beperkte meerwaarde, die teniet wordt gedaan door negatieve (antagonisme-)effecten, die pas zichtbaar worden wanneer de locatie vanuit alle vier de discoursen wordt beschouwd.

Ad 2 Het realiseren van meerwaarde

Meerwaarde ontstaat uit de samenhang tussen de onderdelen van de stationslocatie, waarbij bepaalde onderdelen invloed hebben op bepaalde metawaarden. De onderdelen van de locatie worden verdeeld in zes attribootcategorieën: infrastructuur en vastgoed, vervoers- en verblijfsfuncties en verplaatsings- en verblijfsactiviteiten. De mate waarin de potenties van de locatie worden benut en meerwaarde wordt gerealiseerd, wordt bepaald door de samenhang tussen de attributen, waarbij geldt dat:

1. samenhang tussen infrastructuur en vastgoed de centraliteit beïnvloedt;
2. samenhang tussen infrastructuur, vervoersfuncties en verplaatsingsactiviteiten leidt tot transferkwaliteit;
3. samenhang tussen vastgoed, verblijfsfuncties en verblijfsactiviteiten leidt tot omgevingskwaliteit;
4. samenhang tussen verplaatsings- en verblijfsactiviteiten de intensiteit beïnvloedt.

Ad 3 Het ervaren van meerwaarde

De gerealiseerde meerwaarde wordt ervaren in de transacties tussen de actoren op de markten van de waardesystemen van verplaatsen en verblijven. De actoren worden hierin onderverdeeld in investeerders, exploitanten en gebruikers, en zij zijn onderling verbonden door markten. De metawaarden veroorzaken meerwaarde, doordat de concurrentiepositie van het aanbod op de markten positief wordt beïnvloed en doordat de vraag op de markten wordt geactiveerd en vergroot. Gerealiseerde meerwaarde levert aldus een bijdrage aan de doelen van actoren. Binnen het waardesysteem van verplaatsen wordt meerwaarde ervaren wanneer:

1. op de verkeersmarkt centraliteit de concurrentiepositie van de investeerders in infrastructuur positief beïnvloedt en het gebruik van het infrastructuraanbod door de exploitanten van vervoersfuncties tot een hogere transferkwaliteit leidt;
2. op de vervoersmarkt transferkwaliteit de concurrentiepositie van de exploitanten van de vervoersfuncties positief beïnvloedt en het gebruik van de vervoersfuncties tot verplaatsingsactiviteiten leidt die bijdragen aan een bepaalde intensiteit van het gebruik van de locatie.

Binnen het waardesysteem van verblijven wordt meerwaarde ervaren wanneer:

1. op de locatiemarkt centraliteit de concurrentiepositie van de investeerders in vastgoed positief beïnvloedt en het gebruik van het vastgoedaanbod door de exploitanten van verblijfsfuncties tot een hogere omgevingskwaliteit leidt;
2. op de activiteitenmarkt omgevingskwaliteit de concurrentiepositie van de exploitanten verblijfsfuncties positief beïnvloedt en het gebruik van de verblijfsfuncties tot verblijfsactiviteiten leidt die bijdragen aan een bepaalde intensiteit van het gebruik van de locatie.

De grootste meerwaarde ontstaat echter doordat de gebruiker beide waardesystemen koppelt, namelijk wanneer hij zowel op de locatie verblijft als zich via de locatie verplaatst. Hierdoor kunnen de actoren die deel uitmaken van de beide waardesystemen, meerwaarde ervaren. De metawaarde intensiteit staat zo voor de mate waarin gebruikers verblijfs- en verplaatsingsactiviteiten in de tijd combineren.

Het tweede resultaat van het onderzoek is de methode van ‘verknopen’. Dit is een participatieve probleemstructurende methode, die is gericht op het berekenen van een gelijktijdige start van de plan- en besluitvorming en op het creëren van locatiesynergie in de initiatiefase van het herontwikkelingsproces van binnenstedelijke stationslocaties. Deze fase moet leiden tot een holistische en breed gedragen inhoudelijke formulering van de herontwikkelingsopgave, waarmee de kans wordt vergroot dat een realiseerbaar plan wordt gemaakt dat de potenties van de locatie benut en tot meerwaarde in de gebruiksfase leidt.

De methode van ‘verknopen’ is gebaseerd op een dynamische benadering van beslissingsproblemen, waarbij de opgave afwisselend vanuit belangen of waarden en vanuit oplossingen of alternatieven wordt benaderd. Bij ‘verknopen’ wordt de waardegerichte benadering vertegenwoordigd door het participatief modelleren en de alternatiefgerichte benadering door het participatief ontwerpen.

Bij het participatief modelleren maken de participanten een communiceerbaar model van het beeld dat zij hebben van de bijdrage die de herontwikkeling van de stationslocatie aan hun belangen moet leveren. Dit cognitieve model wordt opgebouwd volgens de structuur van het locatiesynergiemodel. Vervolgens worden de individuele cognitieve modellen geïntegreerd tot een gezamenlijk model, dat laat zien hoe belangrijk de participanten elke waarde vinden, welke attributen deze waarden beïnvloeden en welke partijen invloed hebben op de realisatie van deze attributen. Geconfronteerd met het gezamenlijke model worden participanten zich bewust van hun eigen positie in relatie tot die van de andere participanten en krijgen ze een indruk van de mate waarin ambities voor de herontwikkeling worden gedeeld.

Na de participatieve modeloefening gaan de participanten ontwerpen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een ontwerptabel om tot de formulering van alternatieven te komen. In de ontwerptabel zijn de belangrijkste attributen van de locatie op een rij gezet, waaronder mogelijke concrete invullingen van de attri-

buten zijn weergegeven als opties. De participanten werken in kleine groepjes aan een ontwerptabel en kiezen per attribuut een optie. Zo ontstaat een alternatief voor de locatie dat bestaat uit de aaneenschakeling van de gekozen opties. Vervolgens toetsen zij het alternatief op consistentie en integraliteit en geven het een pakkend label mee. Het werken met de ontwerptabel dwingt de participanten te communiceren over hun wensen en ideeën en te onderhandelen over hun belangen en de inzet van middelen; het biedt hun een venster op de mogelijkheden van de locatie. Vervolgens worden de verschillende alternatieven met elkaar vergeleken. Dit verschaft inzicht in de overeenkomsten en verschillen en geeft daarmee richting aan het vervoltraject.

Toetsing van de methode in de initiatieffase van de herontwikkeling van het Smakkelaarsveld wees uit dat de participanten vinden dat de methode van 'verknopen' op een efficiënte en effectieve wijze inzicht biedt in de overeenkomsten en verschillen in hun belangen en in een gedeelde visie op de locatie. Bovendien ontstond discussie over belangrijke kenmerken van het ontwerp en werd onderhandeld over belangen en inzet van middelen. De participanten gaven aan dat de methode hen in staat stelt om vroeg in het proces samen op zoek te gaan naar kansen voor meerwaarde. Het resultaat van de ontwerp oefening kan vervolgens als basis dienen voor een opdracht aan een stedenbouwkundig ontwerper of architect.

Reflecties voor de wetenschap

Dit onderzoek naar de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties bewoog zich in drie rationaliteiten:

1. de politieke rationaliteit, waarin concurrerende waarden om voorrang strijden en verschillende percepties inhoud geven aan de werkelijkheid;
2. de technische rationaliteit, gestoeld op gespecialiseerde expertise;
3. de procesrationaliteit, gericht op het organiseren van samenwerking.

Om een goede invulling aan deze rationaliteiten in hun onderlinge samenhang te geven, heb ik gebruikgemaakt van respectievelijk een pluralistisch paradigma, de systeemleer en participatie.

Ad 1 Politieke rationaliteit

Vanuit de politieke rationaliteit is gekozen voor het pluralistische paradigma. Dit gaat uit van een subjectieve ontologie en epistemologie en maakt het mogelijk om doelen en expertises eenduidig ten opzichte van elkaar te waarderen en zo tot een optimale oplossing te komen. Omgaan met politieke rationaliteit vraagt om een politicologisering van de stedenbouwkunde. Het gaat er niet om de mooiste of beste oplossing voor een ruimtelijk probleem te ontwerpen, maar om een *win-win*-situatie voor de betrokken partijen te bereiken.

Wanneer men een participatieve methode toepast, doet men er goed aan zich te realiseren dat, met de keuze voor het pluralistische paradigma, het uitgangs-

punt is dat belangenvertegenwoordigers los zijn of willen komen van eventuele stereotyperingen en traditionele verwachtingspatronen ten aanzien van het denken en handelen van de andere participanten. Dit is in de praktijk lang niet altijd het geval, en dit kan ertoe leiden dat partijen weigeren mee te doen of anderszins dwarsliggen. De hier voorgestelde methode biedt hier maar ten dele een oplossing voor.

Ad 2 Technische rationaliteit

Het pluralistische paradigma heeft twee belangrijke gevolgen voor de benadering van de technische rationaliteit. Ten eerste is inhoudelijke expertise van groot belang, omdat deze, naast actorspecifieke doelen, grotendeels bepalend is voor het beeld dat de betrokkenen hebben van de mogelijkheden van de locatie. Participatie zonder vakkennis leidt tot veel verspilling van energie. Er bestaat veel kennis over synergie, maar men heeft een kader nodig en een methode om die kennis operationeel van waarde te laten zijn. Deze studie biedt dit kader, het locatiesynergiemodel, en deze methode, de participatieve methode van ‘verknopen’. De methode is echter nog niet af; er moet nog een operatie aan worden toegevoegd, namelijk een waarin deskundigen de alternatieven van de participanten beoordelen, bijvoorbeeld aan de hand van de principes van versnellen, verdichten en veraangenamen, en suggesties doen voor alternatieve invullingen die de synergiepotenties van de locatie nog beter benutten. De methode van ‘verknopen’ zal zich ook blijven ontwikkelen, omdat voor iedere nieuwe opgave opnieuw moet worden gezocht naar een nieuwe invulling van de relaties tussen locatie, model en participanten. Dit kan niet zonder de inbreng van inhoudelijke experts.

Ten tweede is de technische rationaliteit gericht op technieken die alle disciplines kunnen verbinden, teneinde te beantwoorden aan het multidisciplinaire karakter. Het is niet handig om een keuze te maken voor één bepaald specialisme, vanuit de gedachte dat van daaruit de beste oplossing kan worden ontwikkeld. De systeemleer dwingt ons niet tot een dergelijke keuze. De kern van de expertise van locatiesynergie op een stationslocatie is dat, vanuit een analyse van de disciplinegebonden discoursen en de knooppuntmodellen, de meerwaarde die centraal staat is benoemd in de metawaarden van centraliteit, transfer- en omgevingskwaliteit en intensiteit. Deze waarden zijn van invloed op de doelen van alle actoren. De rest van het locatiemodel bestaat uit ‘waardevrije’ mechanismen uit de (bedrijfs)economische theorie en de *black box* van samenhang. De expertkennis die in het model zit, bestaat uit de metawaarden en is daarmee per definitie multidisciplinair, omdat de metawaarden de grensgebieden vormen tussen de overheersende disciplinegebonden discoursen over knooppunten.

Ad 3 Procesrationaliteit

Zonder inbreng van de belanghebbenden kan er, behalve aan de metawaarden, geen inhoud aan locatiesynergie worden gegeven. Dit betekent dat vanuit de procesrealiteit is ingezet op participatie. Het gaat er niet om ‘vanaf de zijlijn’

als expert de optimale toekomstige situatie te bepalen, maar om samen met de betrokken actoren ‘in het veld’ op zoek te gaan naar een acceptabele toekomstige situatie. De theorie van locatiesynergie heeft een tweetal belangrijke consequenties voor de invulling van de participatie. Ten eerste wordt de nadruk gelegd op de deelname van duurzaam betrokken actoren, en met name van duurzame shareholders. Het gaat er in de initiatieffase van de herontwikkeling om te komen tot een ‘brede’ opdracht voor de planvorming, op basis waarvan de ontwerper zijn kennis van samenhang effectief en efficiënt kan inzetten. Inzicht in langetermijndoelen van de partijen die over de middelen beschikken om te investeren, is dan een eerste vereiste. De systeemgrenzen van locatiesynergie hangen af van de doelen en middelen van de betrokken actoren.

Ten tweede heeft de theorie van locatiesynergie invloed op het doel van de participatie: er wordt kennis van locatiesynergie geïntroduceerd, en daarmee krijgen de participanten inzicht in de verschillende ideeën die zij hebben over de invulling van de locatie, en in de onderlinge afhankelijkheden, zodat vervolgens het belang van samenhang goed over het voetlicht wordt gebracht.

In het onderzoek is een methode uit de beleidswetenschap over interorganisatorische samenwerking geïntroduceerd in het vakgebied van de stedelijke ontwikkeling. Dit is niet nieuw. Wel vernieuwend is de wijze waarop via het locatiesynergiemodel inhoudelijke kennis wordt geïntroduceerd in de participatieve methoden. De kennis is in de structuur en de objecten van het model vastgelegd, terwijl de participanten bepalen welke van de mogelijke relaties tussen de objecten worden gelegd en hoe deze worden gewaardeerd. Dit biedt mogelijkheden om met behulp van de techniek van ‘social network analysis’ de mogelijke procesmatige implicaties van deze inhoudelijke kennis te verkennen.

Ook nieuw is de toepassing van de participatieve technieken op een interorganisatorische opgave. Zowel de software voor het participatief modelleren als de ontwerptabel worden gewoonlijk ingezet bij intra-organisatorische opgaven. Het onderzoek toont aan dat beide technieken ook goed toepasbaar zijn in gevallen waarbij de participanten uit verschillende organisaties komen met elk een eigen doelstelling en cultuur. De uitdaging ligt hier met name in het faciliteren van een sectoroverstijgende samenwerking.

Op basis van deze reflecties kan ook een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek worden gedaan.

Een eerste aanbeveling om de methode van ‘verknopen’ te verbeteren is om er nadrukkelijk de financiële haalbaarheid in te betrekken. Een tweede aanbeveling gaat over de doorwerking van de vier metawaarden uit het locatiesynergiemodel in de participatieve technieken. Deze waarden en hun belang als intermediair tussen de individuele belangen zouden in de interactie tussen de participanten beter naar voren moeten komen. Ook verdient het aanbeveling de methode van ‘verknopen’ in meerdere praktijkgevallen toe te passen en de werking ervan te evalueren. Hierbij kunnen nieuwe operaties worden ontwikkeld, waarin aandacht wordt besteed aan de financiële haalbaarheid en de doorwerking van de

metawaarden. Ook kunnen experts een rol in de methode krijgen. Het verkennen van de potentie van de methode om wantrouwen en scepsis bij de betrokkenen te doorbreken zou eveneens nader moeten worden onderzocht.

Het is ook belangrijk om te onderzoeken of het locatiesynergiemodel ook kan worden toegepast op andere herontwikkelingsprocessen en of de methode van ‘verknopen’ ruimer kan worden toegepast dan alleen in de initiatieffase van dergelijke processen.

Daarnaast is de toepassing van ‘social network analysis’-technieken om de procesimplicaties van locatiesynergie te verkennen een interessant aandachtspunt voor verder onderzoek. In het onderzoek is met de bemiddelingsanalyse slechts een van de vele mogelijke analyses uitgevoerd. De praktische implicaties van dergelijk onderzoek zijn niet direct helder, en ook de statistische validiteit van de uitkomsten is onduidelijk, maar er liggen bijvoorbeeld mogelijkheden voor de inzet van deze technieken bij evaluatieonderzoek. Een andere vorm van evaluatieonderzoek is gericht op het vaststellen van het daadwerkelijk optreden van locatiesynergie. Recent uitgevoerd onderzoek (Vaessens 2005a, 2005b) heeft aangetoond dat de theorie van locatiesynergie ook geschikt is voor een uitwerking in een vergelijkende gevalstudie.

Toepassing in de praktijk

Reflecties op de implicaties van dit onderzoek voor de praktijk leiden tot aanbevelingen voor initiatiefnemers en procesmanagers van herontwikkelingsopgaven van binnenstedelijke stationslocaties en een beschrijving van het toepassingsperspectief voor de methode.

De methode van ‘verknopen’ moet bijdragen aan een soepeler procesverloop en kortere procesduur door in de initiatieffase de doelen van de partijen te koppelen met behulp van het idee van locatiesynergie, waardoor ambitieuze en realiseerbare plannen ontstaan die in de gebruiksfase meerwaarde opleveren. Essentieel hiervoor is samenwerking tussen partijen die enerzijds een langetermijnbelang bij de locatie hebben, alsook over de middelen beschikken om de ontwikkeling van de grond te krijgen en de plannen te realiseren.

Deze duurzame partijen moeten niet alleen worden gezocht onder de partijen die al bij de locatie betrokken zijn. Huidige eigenaren of gebruikers hebben in veel gevallen juist geen duurzaam belang, omdat zij na de herontwikkeling niet meer terugkeren. De oriëntatie op locatiesynergie zou ertoe moeten leiden dat ook actief wordt gezocht naar partijen, wier langetermijndoelen goed aansluiten bij die van de initiatiefnemer(s) en/of de potentie van de locatie. Deze partijen moeten dan zo vroeg mogelijk bij de herontwikkeling worden betrokken. De positie van projectontwikkelaars is hierbij interessant. Hoewel zij geen duurzame partijen in strikte zin zijn, geven hun primaire doel van het realiseren van ruimtelijke ontwikkelingen en hun conceptuele en financiële kennis en kracht hun een goede uitgangspositie om een katalyserende rol in ontwikkelingspro-

cessen te vervullen, die – meer dan bij veel andere betrokkenen – gericht is op de voortgang van deze processen.

Ook moet worden getracht partijen die al een centrale rol in de besluitvormende arena's vervullen en geen duurzaam belang hebben, te stimuleren om de tijdshorizon van hun belang te verleggen. Ook het vorm geven aan de inhoud van het plan biedt mogelijkheden om duurzame belangen te stimuleren. Zo kan men toewerken naar een groep betrokken actoren, die kunnen profiteren van een gezamenlijke sturing op de realisatie van de vier metawaarden van centraliteit, transfer- en omgevingskwaliteit en intensiteit.

Duurzame actoren zijn daarom zo belangrijk, omdat hun belang in de gebruiksfase ligt en daarmee de ontwikkelingsfase overstijgt. Zij kunnen de meerwaarde die uit het gebruik van de locatie ontstaat, relateren aan investeringen in de ontwikkeling. Anders gezegd, hun belangen komen het meest overeen met die van de toekomstige gebruiker van de locatie. Voor een gebruikersoriëntatie is de participatie van eindgebruikers geen noodzakelijke, noch een voldoende voorwaarde. In plaats daarvan is het echter wel van groot belang inzicht te krijgen in de eisen en wensen van de toekomstige gebruiker. Tijdsbeleving en belevingswaarde zijn hierbij zaken waar veel van mag worden verwacht, maar waar ook nog veel onduidelijkheid over bestaat, zowel wat betreft de definitie ervan als het effect op klanttevredenheid en omzet. Verder onderzoek naar de wijze waarop duurzame shareholders kunnen bijdragen aan de metawaarde intensiteit, is gewenst. Dit geldt eveneens voor de metawaarde centraliteit. Ontwikkeling van locaties, waarbij onvoldoende rekening wordt gehouden met de verbindende infrastructuur, moet worden voorkomen. Probleem hierbij is dat er maar weinig partijen zijn te vinden die langetermijnbelangen op het niveau van het netwerk kunnen en willen koppelen aan de middelen die nodig zijn om op dat schaalniveau zaken voor elkaar te brengen.

Dit alles leidt tot de volgende aanbevelingen voor initiatiefnemers en procesmanagers:

- Betrek duurzame shareholders zo vroeg mogelijk bij het proces van de herontwikkeling.
- Zoek ook naar partijen die geen bestaand belang bij de locatie hebben, maar langetermijndoelen hebben die goed aansluiten bij het herontwikkelingsinitiatief en de potenties van de locatie en beweeg hen duurzame shareholder te worden. Dit kan via de inhoud van het plan en vraagt om nieuwe vormen van relatiemanagement.
- Zet in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces niet in op gebruikersparticipatie, maar doe onderzoek naar de toekomstige wensen van gebruikers, waarbij tijdsbeleving en belevingswaarde belangrijke aandachtspunten zijn.
- Zet bereikbaarheid van een locatie in als een 'unique selling point' en maak hierbij gebruik van nieuwe gebruikersgerichte productcombinaties.
- Stimuleer de formatie van partijen en samenwerkingsverbanden die op netwerkniveau belangen en middelen kunnen en willen koppelen en daag bestaande partijen als NS en Prorail uit meer te maken van hun positie, zowel in commerciële als in maatschappelijke zin.

Wanneer de basis is gelegd voor een verzameling duurzame shareholders en mogelijk ook enkele duurzame stakeholders, die gezamenlijk over een belangrijk deel van de middelen beschikken om de herontwikkeling te realiseren, moet worden gewerkt aan de samenwerking, die deze partijen in staat stelt om samen een samenhangend plan te maken dat in de gebruiksfase meerwaarde gaat opleveren. Uit dit onderzoek blijkt dat een iteratie van denken vanuit waarden en vanuit alternatieven een goede basis vormt om tot een samenwerking te komen die meer kans op een succesvolle herontwikkeling biedt.

In de praktijk wordt bij de start van ruimtelijke herontwikkelingsprocessen vaak te lang vastgehouden aan ofwel het denken vanuit waarden ofwel het denken vanuit alternatieven. Dit kan leiden tot een niet-realiseerbare opeenstapeling van ambities of tot een onvolledig beeld van de eisen en wensen van de belanghebbenden. Dit vergroot de kans op een grillig procesverloop en verkleint de kansen voor verrijking van de ontwerpoplossing. In de methode van ‘verknopen’ wordt denken vanuit waarden met behulp van participatief modelleren direct gekoppeld aan denken vanuit alternatieven met behulp van de ontwerptabel. Op deze wijze wordt een hele cyclus doorlopen van besluit- en planvorming – uit- en insluiten, variëren en selecteren. Dit biedt goede kansen voor zowel verrijking als verankering van het plan.

Dit alles leidt tot de volgende aanbevelingen voor initiatiefnemers en procesmanagers:

- Start het herontwikkelingsproces niet met een aanpak die óf eenzijdig is gericht op het denken vanuit alternatieven voor de oplossing van het inhoudelijke probleem óf eenzijdig is gericht op het denken vanuit waarden van de betrokken partijen als belangen in het proces.
- Start het herontwikkelingsproces met een aanpak die een oriëntatie op alternatieven en waarden combineert, zoals de methode van ‘verknopen’ doet.

Betrokkenen bij de herontwikkeling van binnenstedelijke stationslocaties hebben hooggespannen verwachtingen, die we in dit onderzoek hebben geduid als locatiesynergie. De methode van ‘verknopen’ moet een bijdrage leveren aan het realiseren van deze synergie. Ze biedt de participanten een spiegel, waarin men de eigen beelden van de locatie kan beschouwen en deze kan vergelijken met die van de anderen. Ze biedt een venster, waardoor zicht ontstaat op nieuwe mogelijkheden van de locatie. De methode helpt bij de communicatie tussen de actoren over hun beelden en de mogelijkheden en fungeert als een marktplaats waarop de participanten kunnen onderhandelen om tot consensus en commitment over de aanpak van de locatie te komen. Maar de methode biedt geen garanties voor een soepel proces en een synergierijk resultaat. Er zijn meer factoren die het succes van de ontwikkeling van een stationslocatie bepalen (Hobma 2005):

- Achtergrondvariabelen. Dit zijn exogene factoren die te maken hebben met de context waarin de ontwikkeling tot stand komt; de actoren kunnen er geen of weinig invloed op uitoefenen.

- Noodzakelijke voorwaarden. Dit zijn weliswaar voorwaarden voor succes, maar ze garanderen geen succes, hoewel de actoren ze wel kunnen sturen of corrigeren.
- Kritische succesfactoren. Dit zijn factoren die moeilijk kunnen worden gestuurd, maar wel belangrijk zijn voor de kans op succes.

De methode van ‘verknopen’ moet uiteindelijk resulteren in noodzakelijke voorwaarden voor de herontwikkeling, maar de participatieve werkwijze van de methode draagt tevens bij aan de kritische succesfactoren. Ze spreekt betrokkenen aan op hun inhoudelijke competenties en professionaliteit. Deze zijn vaak sterker dan hun positie of cultuur, waardoor een dialoog toch tot stand kan komen, ook wanneer er sprake is van onderling wantrouwen. Dergelijke doorbraken zijn nodig wanneer de urgentie hoog is, eerdere pogingen zijn gestrand en men het ook niet meer weet. Ze treden op wanneer gezaghebbende leden van de betrokken organisaties zich aan de aanpak committeren. Dan kan de kracht van een participatieve aanpak goed tot uitdrukking komen. Deze kracht wordt in de methode van ‘verknopen’ gekoppeld aan de kracht van ontwerpen. Deze combinatie verklaart waarom een herontwikkeling toch van de grond komt, ook al wordt het vanuit de achtergrondvariabelen – op wetenschappelijke gronden – onwaarschijnlijk geacht. Door een ontwerpende interventie van een groep bevlogen en moedige mensen kan alles verkeren. Bij de herontwikkeling van stationslocaties is het daarom van het grootste belang duurzame actoren met hun belangen te laten ontwerpen vanuit de gedachte van locatiesynergie.

Dit alles leidt tot de volgende aanbeveling voor initiatiefnemers en procesmanagers:

- Laat duurzaam betrokken partijen met hun belangen aan de locatie ontwerpen, zoals in de methode van ‘verknopen’ gebeurt. Op deze manier wordt niet alleen bijgedragen aan de noodzakelijke voorwaarden voor succes, maar ook aan de kritische succesfactoren; bovendien wordt de creativiteit van de participanten gestimuleerd.

Deze studie biedt goede aanknopingspunten voor een verdere ontwikkeling van het vakgebied gebiedsontwikkeling. De ontwikkelde methode draagt bij aan de verdere professionalisering van het opdrachtgeverschap van overheid en marktpartijen voor gebiedsontwikkeling. Er worden in de studie vele verbindingen gelegd tussen relevante disciplines, (beleids)sectoren, markt en overheid. De aanpak daagt partijen uit verder te kijken dan de eigen doelen en middelen door hen aan te spreken op hun vakkennis en beroepseer: willen we niet allemaal een mooi project tot stand brengen? Synergie is hierbij het verbindende begrip, dat willen, weten en kunnen verenigt. De onderzoeksresultaten geven uitzicht op een verbetering van het kwaliteitsbewustzijn, de marktgerichtheid en het tempo van projecten. Dit onderzoek draagt daarmee bij aan de kansen die gebiedsontwikkeling biedt voor de realisering van publieke en private doelstellingen in de praktijk: kansen voor locatiesynergie!



Summary

Location synergy

A participative start for redevelopment of inner city station areas

Gert-Joost Peek

This book forms a record of a scientific research into the redevelopment of inner city station areas. The research method is research by design: rather than aiming to verify a hypothesis, it instead focuses on designing an intervention, in this case an intervention concerning the redevelopment process of inner city train station areas. This intervention, the ‘knotting’ (‘verknopen’) method, should enhance the likelihood of a smooth process and synergy-rich end result. In order to develop this method a location synergy model was designed as a preliminary result.

The book is divided into of four parts and ten chapters. Part I, consisting of chapters 1 to 3, introduces the problem statement, goal, research method and the definition of the core concept of ‘location synergy’. Part II, consisting of chapters 4 to 6, describes the design of the location synergy model. Part III, consisting of chapters 7 to 9, develops the design and testing of the method of ‘knotting’. Part IV, consisting of chapter 10, reflects on the significance for the scientific field and application in practice.

Following a brief description of the problem statement, research method and results, this summery focuses chiefly on scientific and practical reflections.

Problem statement

This research topic has sprouted from dissatisfaction with the often long and laborious process of redeveloping inner city station areas in the Netherlands, resulting in delayed societal benefits, waste of time and money and a greater likelihood of disappointing end-results. The cause of these problems lies primarily in the initiative phase of these processes, when objectives tend to be piled one on top of another on the road to ambitious, yet unfortunately unrealistic, plans. At the start of these complex integral area development processes, we find a shortage of knowledge and experience in dealing with the design commission. The setting is generally one where multiple actors share this role, with or even without a formal agreement.

Point of departure for solving this problem is a new way of dealing with the objectives of the actors involved. These objectives should be ‘knotted’ rather than piled up. ‘Knotting’ encompasses a process for the initial actor and other

shareholders with a long-term commitment to the location, to develop a shared view of the transformation based on a joint orientation on possible synergies offered by the location. This 'knotting' process is composed of at least:

- the evolvement of mutual understanding by development of a shared language;
- the recognition of mutual coherency and added value by an analysis of objective-means relationships in day-to-day use of the location;
- the search for 'win-win' situations by redefining individual ambitions into shared objectives;
- the trade and adjustment of objectives by negotiation and compromise; leading to
- the formulation of collaborative paths for exploiting synergy opportunities.

Synergy is interpreted as 'location synergy' since it focuses on the contribution or added value, created by the use of the location, to the long-term objectives of the actors involved. This added value results from collaboration among actors aimed at the coherency of the location. In this way, the process and substance aspects of synergy are joined together by linking the collaboration of actors in the development phase, which is needed to create coherency in the design, to the effect of the added value resulting from this coherency on the interests of these actors in the phase of use of the location. Crucial to this interpretation of synergy is the relationship between the concepts of coherency and added value. The research resulted in:

- a location synergy model that provides insight in the way a coherent location leads to added value in the phase of use;
- a method of 'knotting' aimed at creating coherency by the collaboration of long-term committed shareholders in the initiative phase of the development process.

This method should facilitate a shared commissioning by actors who (jointly) have at their disposal a large share of the (financial) means required for the development. A focus on synergy is essential here, as it links the possibilities of the location and the objectives of the actor with a long-term commitment to the location. By this, a focus on synergy is a focus on quality in all its diverse aspects. Such is the view underlying this study.

Research method

In order to develop a method of 'knotting', redeveloping inner city station locations is viewed as an organizational process as well as a design process. In the design ambitions these processes are joined. The ambitions stem from the wishes of the actors involved, based on their objectives and means, and are bordered by the possibilities provided by engineering techniques. From a plural-

ist paradigm participants need to find their common interests by participating in a design process.

Participation begs a common language consisting of notions dealing with elements of the location as a designer would use, with objectives of the shareholders involved and with the relationships between these elements and objectives. Systems theory offers the possibility of developing such a language by observing the station area as a system. In the light of the interweavement of stakeholder interests and design enrichment, synergy opportunities take a prominent place in the station area model, and consequently a central role is given to the synergic relationships between the elements and objectives.

Modelling the station area in daily use however does not automatically lead to the required interaction between the actors involved. Characterised as both a design process and an organizational process, the redevelopment can be viewed as an ill-structured problem. These problems are artificial, subjective, multiform, unstable, interdependent and subjected to selective redefining. In systems theory these problems are dealt with by participative problem structuring methods.

Reflection on the problem stated from this angle leads to the conclusion that the research should result in two tools:

A location synergy model, based on systems theory, which provides insight into realising synergies in the use of station areas;

A participative problem structuring method, based on the location synergy model, which intervenes in the initiative phase of the redevelopment process and leads to a common point of departure for the initiating actors and long-term interest shareholders for realising an ambitious yet achievable plan for the location, in which the synergy opportunities are exploited.

The research method is based on the participative model cycle developed by policy researchers Geurts and Vennix (1989). The cycle consists of three stages: abstraction, deduction and implementation or realization. The design of the location synergy model takes account of the first two stages. Subsequently, the model was tested on its applicability to participative methods by relating it to the views of experienced representatives of actors with a long-term interest involvement in the redevelopment of inner city station areas in the Netherlands. Next, the method of 'knotting' was developed and tested by an experimental implementation in the initiative phase of the redevelopment process of Smakke-laarsveld, part of the station area of the city of Utrecht, being the fourth largest city of the Netherlands by inhabitants. Hence, all three stages of the participative model cycle were accounted for in the research.

In essence the research method integrates urban design know-how with concepts and methods from the scientific field of policy analysis.

Results

The first result of the research is the location synergy model. This model gives a systemic representation of the mechanisms for location synergy creation. The model represents several aspect and phase systems making use of a limited number of object categories and their mutual relationships. The model consists of three subsystems:

1. the creation of coherency;
2. the realisation of added value;
3. the effect of added value.

Ad 1 The creation of coherency

Actors in the redevelopment process have certain expectancies of the added-value of the location. These expectancies are based on the position the station area has as a node within the network city. These nodes are both *nodes* in transportation systems and *places* in the city, and consequently can be viewed as parts of a large network and as separate, stand-alone locations.

An actor's specific expectancies are predominantly determined by the actor's functional discourse. Based on a literature survey on network cities and urban nodes four discourses and corresponding ideal types of nodes can be distinguished:

1. Transport planning: transportation node;
2. Engineering: connector;
3. Urban design and economics: urban centre;
4. Sociology: meeting place.

All ideal types together form the overall spectrum of possible synergies. A balance of all four ideal types helps create coherency between the elements of the *node* and of the *place*. Combining these four expected synergies can lead to added value in terms of four meta-values: centrality, transfer quality, environmental quality and intensity.

Creating added value requires the actors involved to strive for a coherent location design based on a balance in these four meta-values. This balance will be a location specific one. Over-emphasis of one of these meta-values will restrict the amount of realised added-value, since one-dimensional benefits will be annulled by antagonist effects, that only become apparent when viewing the location from all four discourses.

Ad 2 The realisation of added-value

Added-value stems from coherency among different elements of the station area, as certain elements influence certain meta-values. These elements can be divided in six categories of attributes: infrastructure and real estate, transportation and real estate functions and activities of moving and staying. The extent to which the location's potential is exploited and added-value is realized depends on the coherence among the attributes, specifically:

1. coherence of infrastructure and real estate influences centrality;
2. coherence of infrastructure, transportation functions and activities of moving influences transfer quality;
3. coherence of real estate, real estate functions and activities of staying influences environmental quality;
4. coherence of activities of moving and staying influences intensity.

Ad 3 The effect of added value

The realized added value becomes manifest by transactions between actors on the markets that make up the value systems of moving and staying. In these systems actors are divided into investors, operators and end-users. All are connected by markets. The meta-values lead to added-value by positively influencing the competitiveness of the supply and by activating and enlarging the demand on these markets. In this way the added-value contributes to the objectives of the actors involved. In the value-system of moving this contribution originates from:

1. centrality which has a positive influence on the competitiveness of the investors in infrastructure on the traffic market, and the use of this supply by transport operators leads to a higher transfer quality;
2. transfer quality which has a positive influence on the competitiveness of the transport operators on the transport market, and the use of this supply by end-users contributes to a certain intensity of use of the location.

In the value-system of staying this contribution originates from:

1. centrality which has a positive influence on the competitiveness of the investors in real estate on the location market, and the use of this supply by real estate operators leads to a higher environmental quality;
2. environmental quality which has a positive influence on the competitiveness of the real estate operators on the activity market, and the use of this supply by end-users contributes to a certain intensity of use of the location.

However, note that most added-value is generated by end-users linking both value systems by not only using the location as a place to stay, but also as an interchange during a journey. In this way, actors within both value-systems may benefit. In this respect, the meta-value intensity stands for the way in which end-users combine activities of moving and staying in time.

The second result of the research is the method of 'knotting'. This participative method is aimed at creating a simultaneous start of the design and decision making process and the creation of location synergy, both by intervening in the initiative phase of inner city station areas redevelopment processes. This phase should lead to a holistic and widely supported definition of the redevelopment brief and, by doing so, expands the chances of developing a feasible plan, which exploits the location's potentials and leads to added-value in the phase of use.

The method of 'knotting' is based on a dynamic approach to decision making

problems; an approach based on interests or values and an approach founded on solutions or alternatives to the problem are alternated. In the method of ‘knotting’ the value oriented approach is represented by participative modelling and the alternative oriented approach by participative design.

By participative modelling the participants representing actors with long-term interests in the station area make an explicit model of their implicit mental model regarding the benefits of the redevelopment of such an area for their actor. These cognitive models are structured according to the location synergy model. Next, the individual cognitive models are integrated to a collective model showing how each value is valued by the participants and how they value the attributes influencing these values and subsequently the actors influencing these attributes. Confronted with this collective model the participants become aware of their own position in relationship to the others and gain an appreciation of the level to which their ambitions are shared collectively.

Following the participative modelling the participants start designing by using a design table in order to come up with alternative solutions. In the design table the location’s most important attributes are set out, followed by concrete solutions presented as options. The participants work in small groups choosing one option for each attribute. In this way, an alternative for the location is developed that consists of the succession of the chosen options. Next, the alternative is tested for consistency and the level to which it takes an integral view-point. Subsequently, it is given a catchy label. Working with the design table forces participants to communicate their wishes and ideas and to negotiate regarding their objectives and willingness to contribute assets and means. The table offers them a window on the location’s opportunities. As a final step, the different alternatives are compared. This provides insight into the similarities and differences of these alternatives and by doing so, gives directions for further steps that have to be taken.

The method was tested in the initiative phase of the redevelopment of the Smakkelaarsveld. The participants experienced that the method of ‘knotting’ provided insight into the similarities and differences of their interests and generated a shared vision for the location efficiently and effectively. Moreover, it led to a discussion of the important design features and to negotiation regarding stakes and assets. The method enabled the participants, despite the early stage in the process, to start searching for added-value opportunities collaboratively. The end-result of the design-workshop subsequently could serve as a basis for the design brief when commissioning an urban designer or architect.

Scientific reflections

This research touches upon three rationalities:
the political rationality in which values compete and differing perceptions give birth to reality;
the technological rationality based on functional expertise;

the process rationality aimed at organizing collaboration.

In this research these rationalities are approached and conjoined from respectively a pluralist paradigm, system theory and participation.

Ad 1 Political rationality

The political rationality is approached from a pluralist paradigm. The subjective ontology and epistemology create opportunities for an unambiguous valuation of interests and expertise. This requires a political approach to urban design. It is not concerned with designing the most beautiful or the best solution, but about creating a win-win situation for all actors involved.

When using a participative method one should bear in mind that, given the choice of the pluralist paradigm, we presume that all stakeholders are willing to abandon stereotypical views and traditional prejudices regarding the other participants' ways of thinking and operating. In practice, this often is not the case, resulting in refusal to participate and other obstructions. The method presented here provides only a partial solution for these cases.

Ad 2 Technological rationality

From the pluralist paradigm two major consequences follow for the approach of the technological rationality. First, functional expertise is of great importance, because this expertise determines, besides an actor's specific interests, to a large extent the location's perceived possibilities in the eyes of the actors involved. Participation without specialized knowledge is a waste of time. There is a wealth of knowledge concerning the topic of synergies, but what is needed is a framework and method for making this knowledge operational. This research offers such a framework, the location synergy model, and such a method, the participative method of 'knotting'. However, note that the method presented here has not yet evolved to its final version: an operation needs to be added in which experts judge the alternatives developed by the participants. For instance, by the principles of *acceleration*, *condensation* and *enhancement*. In this way, experts could suggest alternatives that take even more advantage of the synergies opportunities at hand. The method of 'knotting' shall continue to evolve as each new location demands new schemes for the relationships between location, model and participants. In this process the contribution of experts is indispensable.

Second, the technological rationality is aimed at techniques that have the ability to bond all functional disciplines together in order to do justice to the method's multidisciplinary character. System theory doesn't require the selection of a specific discipline in order to arrive at the best solution seen solely from that specialized perspective. The essence of location synergy expertise is that, based on an analysis of functional discourses and urban node models, the added value focal point is formulated by means of the meta-values *centrality*, *transfer quality*, *environmental quality* and *intensity*. These values are of influence on all the involved actors' interests. Besides these values, the location synergy model consists of 'value free' economic mechanisms and the black-box of *coherence*. Expert knowledge in the model is included in the meta-values and is as such by

definition multidisciplinary in nature, since the meta-values cover the verges of all dominant functional disciplinary discourses regarding urban nodes.

Ad 3 Process rationality

The contribution of stakeholders accounts for all the substance defining the concept of location synergy, apart from the meta-values. Consequently, the process rationality is aimed at participation. No expert should picture an optimal future situation on his own, instead the quest for an acceptable solution should involve all concerned parties. The location synergy theory bears two major consequences for dealing with participation. First, emphasis is laid on the participation of stakeholders with a long-term interest, and especially on shareholders seeking for long-term investment and commitment opportunities. In the initiative phase the objective is the formulation of a comprehensive design process commission, based on which the designer can effectively and efficiently put his knowledge about creating coherence to work. Predominantly, this requires insight in the long-term objectives of investors. Furthermore, the borders of the location synergy system are marked by the goals and means of the actors involved.

Second, the theory of location synergy influences the goals of participation. Newly introduced location synergy knowledge provides participants with insight into different ideas for alternatives for the location and their interdependencies, leading to the importance of coherency becoming manifest.

This research introduces into the field of urban development methods from the field of policy analysis concerning inter-organizational collaboration. Whilst this is not new, the research is innovative as to the way in which expert knowledge is introduced in the participative method by the location synergy model. This knowledge is moulded into the structure and elements of the model, whilst the participants determine which of the possible relationships between the elements are marked and how these are valued. This way of working offers possibilities for exploring possible implications of the expert knowledge on the process.

Another innovative feature of the research is the application of participative techniques in an inter-organizational context. Both the software used for participative modelling and the design table are usually applied in an intra-organizational context. This research shows that both techniques are well suited to cases in which the participants belong to different organizations, each with its own objectives and culture. The challenge lies in facilitating cross-sector collaboration.

These reflections lead to the following recommendations for future research.

First of all, the method of 'knotting' could be enhanced by explicitly paying attention to financial feasibility. Second, the relationship between the meta-values of the model and the participative techniques could be strengthened by making the intermediating role of the values between the different individual

stakes of the participants more apparent. Third, the method of 'knotting' could be applied to more real-world cases in order to evaluate its effects. In doing so opportunities are created for developing new operations in which more attention could be given to feasibility and to the role of meta-values in participation. Other improvements could be made concerning the positioning of experts and the method's capabilities for dealing with distrust and scepticism among participants could be explored.

The field of application is another major area for further research in terms of other location types and other process phases. Next to that, research into the application of 'social network analysis' techniques in order to explore the process' implications for location synergy is of great interest. Besides the 'betweenness'-analysis as presented in this book, a wide range of analysis techniques is available. Although the practical implications of these analyses are not quite clear yet, and the statistical validity of the results is indistinct, there are undoubtedly possibilities in the line of evaluation. Another form of evaluation is aimed at measuring the effect of location synergy ex-post. Recent research (Vaessens 2005a, 2005b) shows promising results for applying the theory of location synergy to a multi-case study.

Practical reflections

Reflections on the implications of the research for practice lead to the following recommendations for initiators and managers of inner city station redevelopment processes and to a description of the prospects for application.

The method of 'knotting' should contribute to a smoother and faster redevelopment process by coupling the objectives of actors involved by means of the location synergy concept, by doing so this will lead to ambitious, yet realizable plans that create added-value in the phase of use of the location. Critical to this is the collaboration of actors who combine a long-term interest in the location with sufficiently adequate means for realisation of the plans.

These long-term committed actors should not be sought only among those already involved with the location. In many cases, present landowners and users do not have long-term stakes as they will leave the location and will not return after redevelopment. An orientation on location synergy should lead to a search for actors with long-term interests matching those of the initiators and/or the location's potential. These actors should become involved in the redevelopment in its earliest stages. The role of the real estate developers is an interesting one. Although developers are not committed for the long term, their prime objective and conceptual and financial expertise equip them for the role of catalyst within these processes and, furthermore, position them as particularly committed to progress.

Actors lacking a long-term commitment to the location who already play a central role in the policy arena crowding these processes should be stimulated

to widen their time-horizons. Next to this, shaping the plans' substance creates opportunities for stimulating long-term commitment. All these actions contribute to the formation of a group of actors that are able to benefit from a mutual steering focused on realization of the four meta-values.

long-term committed actors are of great importance for the creation of synergy as their interests go beyond the development phase and lie chiefly in the phase of use. Thus, they are able to link added-value in the phase of use to investments in the development phase. Or, put differently, their stakes are aligned chiefly with those of the ultimate end-users of the location. An orientation on the end-user does not require, nor is sufficiently served by, the participation of end-users themselves. Instead, it is of the greatest importance to gain insight in the demands and wishes of the future end-users. Experience of time and its valuation are promising concepts in this matter, although much has to be learned with regard to their exact definition and effect on customers' satisfaction and turnover. This calls for research into the contribution of long-term committed shareholders to the meta-value of intensity. The same goes for centrality. Development of locations in which insufficient attention is granted to high-level infrastructural connections should be prevented. Unfortunately, actors combining long-term interests in these higher levels of the transportation network with a willingness and ability to match these interests to the necessary means to get things done at that level are scarce.

This leads to the following recommendations aimed at initiators and managers:

- involve shareholders with a long-term interest in the location as soon as possible in the redevelopment process.
- search for actors not presently committed to the location, but whose long-term interests match the redevelopment initiative. Persuade them to become long-term shareholders. This can be done by substance of the design plans and asks for new forms of relationship management.
- do not found the orientation on the end-user by participation of end-users themselves in the redevelopment process, but research the needs of future users, among other things, in terms of experience of time and its valuation.
- turn accessibility into a unique selling point for the location and make use of new end-user oriented product-market combinations.
- Stimulate the formation of actors and partnerships that are willing and able to couple interests and means at higher levels of the transportation network and challenge actors like NS (Dutch railways) and ProRail (inframanager of the Dutch railway network) to play their role more prominently, in commercial as well as social terms.

When a group of share- and stakeholders with long-term interests in the location is formed, the collaboration of these actors, in order to together develop a coherent plan that will generate added value in the phase of use, is the next task. This research shows that an iteration of value-focused thinking and thinking based on alternatives is a solid basis for such collaboration and strengthens the chances for successful redevelopment.

In practice in the initiative phase actors tend to cling to one or the other approach for too long. This may lead to a non-realizable stockpile of ambitions or to an incomplete overview of demands and wishes of the actors involved, which may result in an unsteady course of actions and lowers the chances of design solution enrichment. The method of 'knotting' couples value-focused thinking by means of participative modelling to thinking based on alternatives by means of the design table. In this way the full cycle of a coupled decision making and design process is run through, thus offering generous chances for enriching as well as embedding the plan.

This leads to the following recommendations aimed at initiators and managers:

- Don't start the redevelopment process by either thinking based on alternatives or value focused thinking, instead start in such a way that both orientations are combined, as is done in the method of 'knotting'.

People involved in these redevelopment processes cherish high expectations which are united in the concept of location synergy. The method of 'knotting' is meant to contribute to realising this synergy. The method offers the participants a mirror for viewing their own images of the future location and comparing these with the images of others. Moreover, the method provides a window on the location's potential and helps the actors communicate their images and views on the location's potential. Finally, the method functions as a marketplace for negotiation to arrive at a consensus and commitment regarding the approach to the location. Still, the method does not guarantee a smooth and fast process or synergy-rich result. This depends on more factors determining the success of a redevelopment process (Hobma 2005):

- Background variables. These exogenous factors concern the context of the development and are hardly influenced by the actors involved.
- Necessary conditions. These are conditions for success, but not guarantees, although they can be influenced by the actors involved.
- Critical success factors. These factors are hard to influence by the actors involved, but success strongly depends on them.

Not only should the method of 'knotting' result in the necessary conditions for the redevelopment, the participative way of working should also contribute to the critical success factors. The method plays on the participants' expertise and professionalism. In the final analysis, these attributes prevail over those connected to formal positions or culture, thus establishing a dialogue even in cases of mutual distrust. Situations of great urgency, when earlier attempts have failed, create the context for such breakthroughs. Once influential representatives of the actors involved are willing to commit themselves, the power of a participative way of working becomes apparent. In the method of 'knotting' this power is combined with the strength of designing. This combination explains why redevelopments can take off despite unfavourable prospects based on scientific analysis of the background variables. A design-based intervention by a group of inspired and courageous people has the potential for changing it all.

This implies, when starting a station redevelopment process, the major significance of having shareholders with their long-term interests jointly designing based on the location synergy concept.

This leads to the following recommendation aimed at initiators and managers:

- Have long-term committed actors with their interests design, as the method of 'knotting' suggests. This not only contributes to the necessary conditions for a successful redevelopment, but also to the critical success factors; besides stimulating the participants' creativity.

This research provides us with starting-points for developing further the field of integrated area development. The method of 'knotting' contributes to a more professional commissioning by the public and private actors involved. Lots of relationships are explored between relevant disciplines, areas of policy-making, market and government. The method challenges actors to look beyond their private interests and means by appealing to their expertise and professionalism: Aren't we all in the trade of realising outstanding projects? Synergy is the bonding concept uniting, 'knotting', ambition, academics and ability. The result of the research leads the way ahead to a greater awareness of quality, market orientation and process progress. This research contributes to the opportunities provided by area (re)development for realising public and private objectives: opportunities for location synergy!

Bijlage 1

Participanten toetsing locatiesynergiemodel (hoofdstuk 7), voorjaar 2005, en toenmalige functie:

- drs. André van den Berg MRE, directeur Córío Nederland Retail BV
- drs. Roel van der Bolt, projectleider Breda Nieuwe Sleutelprojecten, Directoraat-Generaal Ruimte van het Ministerie van VROM
- ir. Rene Buvelot MBA, sectormanager commerciële zaken AKI, projectmanager NSP Rotterdam, Prorail
- ir. Rik (H.J.) Grashoff, wethouder Milieu, verkeer en vervoer, ruimtelijke ordening en vastgoed, Gemeente Delft
- ir. Louk G.C. Heijnders, directeur Vastgoed, Rijksgebouwendienst, Ministerie van VROM
- ir. Renée Hoogendoorn, Director Strategic Projects, ING Real Estate Development Netherlands
- drs. Paul J.M. Jansen MBA, projectmanager Den Haag Centraal
- Gert-Jan Rombout, directeur stadsontwikkeling, Gemeente Arnhem
- drs. Paul Rutte, directeur Ontwikkeling, NS Vastgoed BV
- drs. Herman I. van Tongeren, directeur Commercie Randstad Zuid, NS

Bijlage 2

Participanten toetsing methode van ‘verknopen’ (hoofdstuk 9), september 2005, en toenmalige functie:

- ir. Anneke J.C. Bochem, projectontwikkelaar, Rabo Vastgoed
- drs. Françoise E.A. Dechesne, directeur Projecten, Bouwfonds MAB
- drs. Ruben Hurenkamp, beleidsadviseur, Kamer van Koophandel Utrecht
- ir. Christiaan Huyg, portefeuillemanager, KFN
- drs. Radboud J.C. van der Linden, senior Communicatieadviseur, Projectorganisatie Stationsgebied, Gemeente Utrecht
- ing. Gé H.M. Nibbering MRICS RT, directeur Vastgoedadvies, FGH Bank NV
- drs. Lineke (G.T.) Taatgen, projectmanager Ontwikkeling, NS Vastgoed BV

matie



Vertrek van de treinen

Nummer	Bestemming	Wagengroep	Wagengroep	Wagengroep
17 01	Amsterdam	1a	1b	1c
17 02	Amsterdam	1a	1b	1c
17 03	Amsterdam	1a	1b	1c
17 04	Amsterdam	1a	1b	1c
17 05	Amsterdam	1a	1b	1c
17 06	Amsterdam	1a	1b	1c
17 07	Amsterdam	1a	1b	1c
17 08	Amsterdam	1a	1b	1c
17 09	Amsterdam	1a	1b	1c
17 10	Amsterdam	1a	1b	1c
17 11	Amsterdam	1a	1b	1c
17 12	Amsterdam	1a	1b	1c
17 13	Amsterdam	1a	1b	1c
17 14	Amsterdam	1a	1b	1c
17 15	Amsterdam	1a	1b	1c
17 16	Amsterdam	1a	1b	1c
17 17	Amsterdam	1a	1b	1c
17 18	Amsterdam	1a	1b	1c
17 19	Amsterdam	1a	1b	1c
17 20	Amsterdam	1a	1b	1c
17 21	Amsterdam	1a	1b	1c
17 22	Amsterdam	1a	1b	1c
17 23	Amsterdam	1a	1b	1c
17 24	Amsterdam	1a	1b	1c
17 25	Amsterdam	1a	1b	1c
17 26	Amsterdam	1a	1b	1c
17 27	Amsterdam	1a	1b	1c
17 28	Amsterdam	1a	1b	1c
17 29	Amsterdam	1a	1b	1c
17 30	Amsterdam	1a	1b	1c
17 31	Amsterdam	1a	1b	1c
17 32	Amsterdam	1a	1b	1c
17 33	Amsterdam	1a	1b	1c
17 34	Amsterdam	1a	1b	1c
17 35	Amsterdam	1a	1b	1c
17 36	Amsterdam	1a	1b	1c
17 37	Amsterdam	1a	1b	1c
17 38	Amsterdam	1a	1b	1c
17 39	Amsterdam	1a	1b	1c
17 40	Amsterdam	1a	1b	1c
17 41	Amsterdam	1a	1b	1c
17 42	Amsterdam	1a	1b	1c
17 43	Amsterdam	1a	1b	1c
17 44	Amsterdam	1a	1b	1c
17 45	Amsterdam	1a	1b	1c
17 46	Amsterdam	1a	1b	1c
17 47	Amsterdam	1a	1b	1c
17 48	Amsterdam	1a	1b	1c
17 49	Amsterdam	1a	1b	1c
17 50	Amsterdam	1a	1b	1c
17 51	Amsterdam	1a	1b	1c
17 52	Amsterdam	1a	1b	1c
17 53	Amsterdam	1a	1b	1c
17 54	Amsterdam	1a	1b	1c
17 55	Amsterdam	1a	1b	1c
17 56	Amsterdam	1a	1b	1c
17 57	Amsterdam	1a	1b	1c
17 58	Amsterdam	1a	1b	1c
17 59	Amsterdam	1a	1b	1c
17 60	Amsterdam	1a	1b	1c

Tickets & Service



Referenties

- Accent Marketing & Research (1998), *Assessing dislikes of time spent on different stages of London Underground journeys. Market Planning London Transport*. Londen
- Ackoff, R.L. (1974), *Redesigning the future. A systems approach to societal problems*. New York: John Wiley & Sons
- (1981), *Creating the corporate future. Plan or be planned for*. New York: John Wiley & Sons
- (1979), The future of operational research is past. *Journal of Operational Research Society*, 30, 93-104
- Ackroyd, S. (1992), Paradigms lost: paradise regained? In: M. Reed en M. Hughes (red.), *Rethinking organization*. Londen: Sage
- Adriaansens, C.A., M.M. Mendel en J. Wessel (1992), *Inleiding recht van de gebouwde omgeving*. Deventer: Kluwer
- Aken, J.E. van (2004), Management research based on the paradigm of the design sciences. The quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41 (2), 219-246
- (2005), Management research as a design science. Articulating the research products of mode 2 knowledge production in management. *British Journal of Management*, 16 (1), 19-36
- Alexander, C. (1988), A city is not a tree (oorspr. 1965). In: J. Thackara (red.), *Design after modernism. Beyond the object*. Londen: Thames and Hudson, 67-84
- Allee, V. (2000), Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy*, 21 (4)
- (2002), *The future of knowledge. Increasing prosperity through value networks*. Boston: Butterworth-Heinemann
- AM, Bouwfonds MAB Ontwikkeling en ING Real Estate (2006), *Handvatten voor maatschappelijk verantwoord partnerschap bij integrale gebiedsontwikkeling*. Werkdocument High Tea – 25 september 2006
- Anderson, H., en E. Matsgård (1996), *Emergent synergy. On value creation in mergers and acquisitions*. British Academy of Management Annual Conference, 16-18 september, Aston University, Birmingham
- Annema, J.A. (2002), Weerstand van verplaatsingen: tijd, kosten en moeite. In: G.P. van Wee en M. Dijst (red.), *Verkeer en vervoer in hoofdlijnen*. Bussum: Coutinho
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill
- Apostel, L. (1960), Towards the formal study of models in the non-formal sciences. *Synthese*, 12, 125-161
- Argyris, C., en D.A. Schön (1978), *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Asbeek Brusse, W., H. van Dalen en B. Wissink (2002), *Stad en land in een nieuwe geografie. Maatschappelijke veranderingen en ruimtelijke dynamiek*. v-112, Den Haag: Sdu
- Augé, M. (1995), *Non-places. Introduction to an anthropology of supermodernity*. Londen/New York: Verso
- Baaijens, S., e.a. (1997), *Slow motion. Een andere kijk op snelheid*. Delft: Delftse Universitaire Pers
- Bakel, M. van (2001), Stedelijke ontwikkeling van knooppunten in de Deltametropool. Een model dat een keuze voor de locatie van te ontwikkelen knooppunten kan onderbouwen. Doctoraalscriptie Sociale Geografie, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht, in opdracht van de Vereniging Deltametropool
- Bakker, R. (1998), *15.500.000 collega's*. Oratie, TU Eindhoven
- (2006), Een gemis aan strategisch benul. *Het Financieel Dagblad*, 13 februari 2006
- Bakker, R.C.L. (1989), Rendementsmodel Scheveningen landzijde. Gecorrigeerde versie, Nationale-Nederlanden NV, Financiële en Economische Zaken Beleidsinformatie
- Ball, M., L.L. Ny en P.J. Maginn (2003), Synergy in urban regeneration partnerships. Property agents' perspectives. *Urban Studies*, 40 (11), 2239-2253
- Banister, D., en M. Edwards (1995), *Measuring the development and social impacts from transport infrastructure investments. The case of the Jubilee Line Extension London*. Planning and Development Research Centre, The Bartlett, University College, Londen
- Barabási, L. (2002), *Linked. A new science of networks*. Cambridge, Mass.: Perseus
- Batten, D.F. (1995), Network cities. Creating agglomerations for the 21st century. *Urban Studies*, 32 (2), 313-327
- (1996), Infrastructure and the complexity of economic development. An exploratory introduction. In: D.F. Batten en C. Karlsson (red.), *Infrastructure and the complexity of economic development*. Berlijn/Heidelberg/New York: Springer, 5-16
- Beemster, W. (2001), E-forum stationslocaties: een gordiaanse knoop. *Stedebouw en Architectuur*, 18 (11), 4-8
- Belzer, D., en G. Autler (2002), *Transit-oriented development. Moving from rhetoric to reality*. The Brookings Institution, Washington DC

- Berge, C. (1973), *Graphs and hypergraphs*. Amsterdam: North Holland
- Bernick, M., en R. Cervero (1996), *Transit villages in the 21st century*. New York: McGraw-Hill
- Bertels, K., en D. Nouta (1969), *Inleiding tot het modelbegrip*. Bussum: W. de Haan
- Bertolini, L. (1995), *Le città del treno. La valorizzazione delle stazioni ferroviarie e delle aree circostanti*. Dissertatie, Politecnico di Torino, Turijn
- (1996a), Nodes and places. Complexities of railway station redevelopment. *European Planning Studies*, 4 (3), 331-345
- (1996b), The station as node and place. Towards an operationalisation. Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- (1998) (Her)ontwikkeling van stationslocaties. Knooppunten en brandpunten in gelijke tred. *Stedebouw en Ruimtelijke Ordening*, 79 (4), 4-8
- (1999), Spatial development patterns and public transport. The application of an analytical model in the Netherlands. *Planning Practice & Research*, 14 (2), 199-210
- (2004a), *Visie- en strategievorming op stationslocaties*. Presentatie bijeenkomst Jonge Veranderaars van Railforum aan station Amsterdam Bijlmer, 4 november 2004, AMIDSt / Universiteit van Amsterdam
- (2004b), *Fostering urbanity in a mobile society. An exploration of issues and concepts*. AESOP 2004, Grenoble (3 juli)
- (2005), De spannende relatie tussen verkeer en verstedelijking. Uitdaging voor wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. In: R. ter Brugge, K. Ruijgrok en J. Bloemberg (red.), *De ontwikkeling van netwerken. Vriendenboek voor Frank le Clercq*. Gorinchem, 113-118
- , F. le Clercq en L. Kapoen (2005), Sustainable accessibility. A conceptual framework to integrate transport and land use plan-making. Two test applications in the Netherlands and a reflection on the way forward. *Transport Policy*, 12 (3), 207-220
- , — en M. Levelt (2002), *Naar een VervoersPrestatie voor de Regio*. Eindrapportage fase 3 Evaluatie VPR-methodiek, Amsterdam Study Centre for the Metropolitan Environment (AME), in opdracht van NOVEM, Nederlandse organisatie voor energie en milieu, Den Haag
- , — en E. de Niet (2000), *Naar een VervoersPrestatie voor de Regio*. Eindrapportage fase 1, Evaluatie VPR-methodiek, Amsterdam Study Centre for the Metropolitan Environment (AME), in opdracht van NOVEM, Nederlandse organisatie voor energie en milieu, Den Haag
- en M. Dijkstra (2000), Mobiliteitsmilieus. Ankers voor het vluchtende stedelijke leven. In: L. Boelens (red.), *Nederland netwerkenland. Een inventarisatie van de nieuwe condities van planologie en stedebouw*. Rotterdam: NAI Uitgevers, 35-45
- en — (2003), Mobility environments and network cities. *Journal of Urban Design*, 8 (1), 27-43
- en T. Spit (1996), *Realizing the potential. European lessons for the Utrecht Centrum Project and Amsterdam Zuid-WTC*. Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- en — (1998), *Cities on rails. The redevelopment of railway station areas*. Londen: E & FN Spon
- Boekholt, J.T. (1984), *Bouwkundig ontwerpen. Een beschrijving van de structuur van bouwkundige ontwerpprocessen*. Dissertatie, Faculteit Bouwkunde, TU Eindhoven
- Boelens, L. (2006), Een plan dat werkt. Ontwerp en politiek in de regionale planvorming (recensie). *Stedebouw en Ruimtelijke Ordening*, 87 (4), 59-60
- , W. Sanders en F. Stroeken (1999), *Infrastructuur als katalysator. Op weg naar een nieuwe benadering van spoor*. Utrecht: Holland Railconsult
- Boer, N.A. de, en I.T. Klaasen (red.) (2005), *De stad van Niek de Boer. Polemische beschouwingen over stad en regio*. Delft: Publicatiebureau Bouwkunde
- Boomkens, R. (1999), 'Van de grote stad ging een onbestemde dreiging uit'. Hoe grootstedelijk is Nederland? In: R. van der Wouden (red.), *De stad op straat*. 27ste druk, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 63-80
- Borgatti, S.P., M.G. Everett en L.C. Freeman (2002), *Ucinet for Windows. Software for Social Network Analysis*. Ed. 6.90, Harvard, Mass.: Analytic Technologies
- Bots, P.W.G. (2001), Het fenomeen procesondersteuning nader verkend. In: G. Teisman (red.), *Besluitvorming en ruimtelijk procesmanagement. Studie naar eigenschappen van ruimtelijke besluitvorming die realisatie van meervoudig ruimtegebruik remmen of bevorderen*. Delft: Eburon, 55-62
- Bouman, J., P. Scheffer, R. Thunnissen en M. van Hagen (2004), Kwaliteitsbeleving op stations (interne notitie). ProRail/NS Commercie, Utrecht
- Bouwmeester, H. (2006), Rijksbouwmeester Mels Crouwel. Je moet er even bij blijven voor het beste resultaat. *PRO. Magazine over projectontwikkeling voor overheid en markt*, 4 (10), 22-24
- Bowes, D.R. (2001), Identifying the impacts of rail transit stations on residential property values. *Journal of Urban Economics*, 50 (1), 1-25
- Brand-van Tuijn, H.A., J.A. Fanoy en B. Schotanus (2001), Zandlopermodel: uitbreiding van het model van Bertolini. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2001: *Wie doet wat?*, 29 en 30 november 2001, Delft

- Bruijn, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof en R.J. in 't Veld (2002), *Procesmanagement. Over procesmanagement en besluitvorming*. Schoonhoven: Academic Service
- Bruil, A.W. (2004a), Stedelijkheid: een maakbare ambitie? In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 201-224
- (2004b), Sturing en procesmanagement. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 259-279
- (2004c), Evaluatie en perspectief. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 395-405
- , F.A.M. Hobma, G.J. Peek en G. Wigmans (red.) (2004), *Integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied 's-Hertogenbosch*. Amsterdam: SUN
- Bruinsma, F.R., en P. Rietveld (1992), *De structurerende werking van infrastructuur: een state of the art review*. Vakgroep Ruimtelijke Economie, Vrije universiteit Amsterdam, in opdracht van Projectbureau Integrale Verkeers- en Vervoersstudies (PBIVVS)
- en — (1995), De structurerende werking van infrastructuur. In: J. Brouwer en H. Voogd (red.), *Investeren in ruimte*. Alphen aan den Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink, 98-108
- Bruyn, M.de (2002), *Bepaling stationstypes*. Interne notitie, NS Productmanagement Marketingonderzoek en Advies, Utrecht
- Buchanan, J.T., E.J. Henig en M.I. Henig (1998), Objectivity and subjectivity in the decision-making process. *Annals of Operations Research*, 80 (0), 333-345
- Bult-Spiering, M. (2003), *Publiek-private samenwerking. De interactie centraal*. Dissertatie, Utrecht: Lemma
- , A. Blanken en G. Dewulf (2005), *Handboek publiek-private samenwerking*. Utrecht: Lemma
- Bureau Jeurig & Martens (1991), *Mobiliteitsprofielen van bedrijven en instellingen*. Amsterdam, in opdracht van de Dienst Ruimtelijke Ordening Amsterdam (dRO), sector Verkeer en Vervoer
- Burrell, G., en G. Morgan (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londen: Heinemann
- Caluwé, L. de, J.L.A. Geurts, D. Buis en A. Stoppenburg (1996), *Gaming. Organisatieverandering met spelsimulaties*. 's-Gravenhage/Amersfoort: Delwel / Twijnstra Gudde
- Cartwright, T.J. (1987), The lost art of planning. *Long Range Planning*, 20 (2), 92-99
- Castells, M. (1989), *The informational city. Information technology, economic restructuring and the urban-regional process*. Oxford: Blackwell
- (1996), *The information age. Economy, society and culture*. Deel I, *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell
- (1997), *The information age. Economy, society and culture*. Deel II, *The power of identity*. Oxford: Blackwell
- (1998), *The information age. Economy, society and culture*. Deel III, *End of millennium*. Oxford: Blackwell
- (1999), Grassrooting the space of flows. *Urban Geography*, 20 (4), 294-302
- Cervero, R., en M. Duncan (2001), *Rail transit's value-added. Effects of proximity to light and commuter rail transit on commercial land values in Santa Clara County*. Berkeley Institute of Urban and Regional Development, University of California/Urban Land Institute, National Association of Realtors, Washington, DC
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Cambridge Mass.: MIT Press
- Chaplin, F.S. (1974), *Human activity patterns in the city. Things people do in time and space*. New York: John Wiley & Sons
- Checkland, P.B. (1975), *Systems thinking. Systems practice*. Chichester: Wiley
- en J. Scholes (1990), *Soft systems methodology in action*. Chichester: Wiley
- Churchman, C.W. (1968), *The systems approach*. New York: Dell
- Cohen, M.D., J.G. March en J.P. Olsen (1972), A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25
- Collingridge, D. (1980), *The social control of technology*. New York: St. Martin's Press
- Cornelissen, J., en J.M. Groenendijk (1999), *Knooppunten. Sturen en aangestuurd worden*. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 1999: *Nederland is afl*, 18 en 19 november 1999, Delft
- Corner, J., J. Buchanan en M. Henig (2001), Dynamic decision problem structuring. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 10 (3), 112-141
- CROW kenniscentrum voor verkeer, vervoer en infrastructuur (2002), *Leidraad categorisering van knooppunten. Hulpmiddel voor het ontwerp*. Publicatie 170, Ede
- Daamen, T. (2005), *De kost gaat voor de baat uit. Markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit bij stedelijke gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: SUN
- Daamen, W. (2004), *Modelling passenger flows in public transport facilities*. Dissertatie, Delft: DUP Science
- De Architectengroep (2004), *Stationsgebied Utrecht. Presentatie Stedebouwkundige Studie Smakkelaarsveld en omgeving*. Amsterdam, in opdracht van Bouwfonds Ontwikkeling
- Debrezion, G., E. Pels en P. Rietveld (2003), *The impact of railway stations on residential property value. A meta analysis*. Amsterdam: Tinbergen Institute
- , — en — (2005), *The impact of rail transport on the prices of real estate. Empirical study of the Dutch housing market*. Vrije Universiteit, Department of Spatial Economics, Amsterdam

- Dematteis, G. (1988), The weak metropolis. In: L. Maza (red.), *World cities and the future of the metropolis*. Electa-XVII Triennale, Milaan, 121-133
- Diaz, R.B. (1999), *Impacts of rail transit on property values*. American Public Transport Association, Rapid Transit Conference
- Dieleman, F.M., en H. Priemus (red.) (1996), *De inrichting van stedelijke regio's. Randstad, Brabantse stedenrij, Ruhrgebied*. Assen: Van Gorcum
- Diggelen, E.G., en D.M. Swagerman (2002), Het aangeven van synergie-effecten. Case 'Organisatieontwikkeling bij ING Groep NV', *Management en Organisatie*, (3), 55-72
- Dijst, M. (1995), *Het eliptisch leven. Actieruimte als integrale maat voor bereik en mobiliteit*. Dissertatie, Utrecht: Elinkwijk
- , K. Geurs en G.P. van Wee (2002), Bereikbaarheid. Perspectieven, indicatoren en toepassingen. In: G.P. van Wee en M. Dijst (red.), *Verkeer en vervoer in hoofdlijnen*. Bussum: Coutinho, 155-174
- , P. Rietveld en E.M. Steg (2002), Behoeften, mogelijkheden en gedragskeuzen met betrekking tot het verplaatsingsgedrag: een multidisciplinair perspectief. In: G.P. van Wee en M. Dijst (red.), *Verkeer en vervoer in hoofdlijnen*. Bussum: Coutinho, 27-50
- Donaldson, L. (1985), *In defence of organization theory*. Cambridge: Cambridge University Press
- Doorn, A. van (2004), *Ontwerp/proces*. Amsterdam: SUN
- Dörner, D. (1980), On the difficulties people have in dealing with complexity. *Simulation & games*, 11 (1), 87-106
- Dorst, C.H. (1997), *Describing design. A comparison of paradigms*. Dissertatie, TU Delft
- Drewe, P. (1998), De vernieuwing van binnensteden. In: E. Hulsbergen, H. Meyer en M. Paasman (red.), *Stedelijke transformaties. Actuele opgaven in de stad en de rol van de stedenbouwkundige discipline*. Delft, Delftse Universitaire Pers, 95-106
- Drewe, P., en E. Hulsbergen (1998), Een veranderende maatschappelijke context, nieuwe stedenbouwkundige opgaven. In: E. Hulsbergen, H. Meyer en M. Paasman (red.), *Stedelijke transformaties. Actuele opgaven in de stad en de rol van de stedenbouwkundige discipline*. Delft, Delftse Universitaire Pers, 37-54
- Duke, R.D., en J.L.A. Geurts (2004), *Policy games for strategic management. Pathways into the unknown*. Amsterdam: Dutch University Press
- Dunn, W.N. (1981), *Public policy analysis. An introduction*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Dunphy, R., D. Myerson en M. Pawlukiewicz (2003), *Ten principles for successful development around transit*. The Urban Land Institute, Washington DC
- Dupuy, G. (1991), *L'urbanisme des réseaux. Théories et méthodes*. Parijs: Armand Colin
- (2000), Een herziene geschiedenis van netwerkstedenbouw. *OASE. Tijdschrift voor architectuur*, nr. 53, 3-29
- Edelenbos, J. (2000), *Proces in vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Dissertatie, Utrecht: Lemma
- , R. Monnikhof en O. van de Riet (2000), Hechten met een dubbele helix. Een voorstel voor het helen van de breuk tussen inhoud en proces in beleidsvorming. *Beleidswetenschappen*, 14 (1), 3-28
- Eden, C., en F. Ackermann (1998), *Making strategy. The journey of strategic management*. Londen: Sage
- en — (2001), SODA – The principles. In: J. Rosenhead en J. Mingers (red.), *Rational analysis for a problematic world revisited. Problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*. 2de druk, Chichester: John Wiley & Sons, 21-42
- Egeter, B., en E.H. Heringa (1991), *De relatie tussen bereikbaarheid en gebruik van NS-stations*. Vakgroep Verkeer, faculteit der Civiele Techniek, TU Delft
- Egeter, B., e.a. (2002), *IRVS. Ontwerpmethodiek voor een integraal regionaal vervoersysteem. Theorie, toepassing en effecten*. Rapportnummer 2002-41, Instituut voor Ruimtelijke Organisatie (INRO), TNO, Delft
- Eijk, P.J. van (2003), *Vernieuwen mét water: Een participatieve strategie voor de gebouwde omgeving*. Dissertatie, Delft: Eburon
- Elst, K. van (2005), De prille zoektocht naar theorieën. De wonderse wereld van conceptontwikkeling. *Real Estate Magazine*, 8 (43), 12-14
- Enserink, B., e.a. (2004), Analyse van complexe omgevingen. Collegedictaat, Opleiding Technische Bestuurskunde, Faculteit Techniek, Bestuur en Management, TU Delft
- Essers, J.P.J.M. (1999), Incommensurabiliteit en organisatie. Over het management van verschil in organisaties. In: M.J. Riemsdijk (red.), *Dilemma's in de bedrijfskundige wetenschap*. Assen: Van Gorcum
- Ettema, D., en H.J.P. Timmermans (red.) (1997), *Activity-based approaches to travel analysis*. Oxford (UK): Pergamon, Elsevier Science
- Everaars, J.J. (2001), Locatieontwikkeling. Relatiemodel tussen ruimte, economie en verkeer en de invloed van actoren hierop in beeld gebracht. Afstudeerrapport, Sectie Verkeer en Vervoer, Goudappel Coffeng, Deventer / Opleiding Civiele Technologie en Management, Universiteit Twente
- Flood, R.L., en M.C. Jackson (1991), *Creative problem solving. Total systems intervention*. Chichester: John Wiley & Sons

- Florida, R. (2002), *The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books
- Fokkema, J.T. (2002), Preface. In: T.M. de Jong en D.J.M. van der Voordt (red.), *Ways to study and research. Urban, architectural and technical design*. Delft, DUP Science, 7-9
- Foqué, R. (1975), *Ontwerpsystemen*. Utrecht/Amsterdam: Het Spectrum
- Foss, N.J., en M. Iversen (1997), *Promoting synergies in multiproduct firms. Toward a resource-based view*. Copenhagen Business School, Kopenhagen
- Freeman, L.C. (1979), Centrality in social networks. Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215-239
- Fukken, J.M., R.A.B. van der Plas en A.L.H. Visser (2000), *Op de goede weg? Naar een optimale samenwerking tussen publiek en privaat bij infrastructuur projecten*. Amersfoort: Twijnstra Gudde
- G&P | Starke Diekstra (1997), *Quick-scan StationsREN. Onderzoek NS stationslocaties en hun directe en indirecte omgeving*. Nieuwegein
- Gaffron, P., e.a. (2002), *Public Private Partnerships around urban rail transit. Deel I, Final report*. European Centre for Transportation and Logistics, TU Hamburg-Harburg
- Gehner, E., en G.J. Peek (2004), Paradigm choice for research in management of real estate development. In: L. Ruddock e.a. (red.), *4th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment*. University of Salford
- Gemeente 's-Hertogenbosch (1992), *Structuurvisie Vervoersknooppunt. 's-Hertogenbosch*
- Gerritse, C. (2005), *Kosten-kwaliteitsturing in de vroege fasen van het huisvestingsproces*. Delft: DUP Science
- Gestel, N.M. van (1996), Het juiste moment voor bestuurlijke vernieuwing. In: N.J.M. Nelissen, A.J.A. Godfroy en P.J.M. de Goede (red.), *Vernieuwing van bestuur. Inspirerende visies*. Bussum: Dick Coutinho, 295-327
- Geurts, J.L.A. (1993), *Omkijken naar de toekomst. Langetermijnverkenningen in beleidsexercities*. Oratie, Alphen aan den Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink
- , C.F. Altena en B.G. Geluk (2006), Interventie door interactie. Een vergelijkende beschouwing. *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60 (3/4), 322-351
- en C. Joldersma (2001), Methodology for participatory policy analysis. *European Journal of Operational Research*, 128 (2), 300-310
- en J.A.M. Vennix (red.) (1989), *Verkenningen in beleidsanalyse, theorie en praktijk van modelbouw en simulatie*. Zeist: Kerckebosch
- en M.P. Weggeman (1992), Strategische beslissingsanalyse voor R&D-projecten. *Bedrijfskunde*, 64 (1), 68-80
- Geus, A.P. de (1988), Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66 (2), 70-74
- Ginter, D.J., e.a. (2002), *Evaluatie VPR. Rapport 2002-78*, Instituut voor Ruimtelijke Organisatie (INRO), TNO, Delft
- Glaeser, E.L., J. Kolko en A. Saiz (2001), Consumer city. *Journal of Economic Geography*, 1 (1), 27-50
- Goede, P.J.M. de, H.J.M. Goverde en N.J.M. Nelissen (2001), De netwerksamenleving volgens Manuel Castells. Over Manuel Castells, zijn marco-sociologische visie en zijn bestuurskundige relevantie. *Bestuurswetenschappen*, 55 (2), 101-133
- Goold, M., A. Campbell en M. Alexander (1995), *Corporate level strategy. Creating value in the multi-business corporation*. Londen: John Wiley & Sons
- Goudappel Coffeng Adviseurs verkeer en vervoer (2000), *Knooppuntenkaart. Toelichting bij de kaart*. Deventer, in opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat-Generaal Personenvervoer — (2001), *Operationaliseren netwerkmanagement*. Deventer, in opdracht van NS
- Graaf, H. van de, en R. Hoppe (1996), *Een inleiding tot de beleidswetenschap en de beleidskunde*. Bussum: Dick Coutinho
- Graham, S., en S. Marvin (2001), Splintering urbanism. Networked infrastructures, technological mobilities and the urban condition. Londen/New York: Routledge
- Guba, E.G., en Y.S. Lincoln (1996), *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage
- Gunsteren, L.A. van, en P.P. van Loon (2000), *Open design. A collaborative approach to architecture*. Delft: Eburon
- Hägerstrand, T. (1970), What about people in regional science? *Papers in Regional Science*, 24 (1), 6-21
- Hagen, M. van (1998), *De trein in de keten*. NSR Marketingonderzoek en Advies, Utrecht
- (2000), Klantwensen nader bekeken. Interne notitie, NS Productmanagement, Marketingonderzoek en Advies, Utrecht
- (2003), *Belevingswaarde stations. Inrichting station en omgeving vanuit klantwensen*. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk: *No pay, no queue? Oplossingen voor bereikbaarheidsproblemen in steden*, 20 en 21 november 2003, Delft, 815-834
- en M. de Bruyn (1999), *SLOT werkgroep A. 'Transfer snelheid'*. Conceptrapport 22 juni 1999, NS Reizigers, Marketingonderzoek en Advies, Utrecht
- en — (2002), *Typisch NS. Elk station zijn eigen rol*. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2002: *De kunst van het verleiden*, 28 en 29 november 2002, Delft, 1507-1526

- en E. de Munck Mortier (2003), Belevingswaarde op stations. Ongepubliceerd rapport, NS Productmanagement, Marketingonderzoek en Advies, Utrecht
- , J. de Munnik en G.J. Peek (2002), *Netwerkwaarde stations. Welke stations hebben de meeste potentie?* Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2002, *De kunst van het verleiden*, 28 en 29 november 2002, Delft, 91-107
- en G.J. Peek (2001), *Een nieuw treinproduct. Van klantens tot integraal treinproduct.* Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2001: *Wie doet wat?*, 29 en 30 november 2001, Delft, 889-908
- en — (2006), Prettiger reizen met de trein. NS-klantwensenpiramide is leidraad voor trein én stationsomgeving. *Verkeerskunde*, 57 (5), 50-55
- Hajer, M. (1996), Heterotopia Nederland – of wat Bunnik mist. *Stedebouw en Ruimtelijke Ordening*, 77 (6), 8-9
- (2000), *Politiek als vormgeving.* Oratie, Amsterdam: Vossius AUP
- en A. Reijndorp (2001), *Op zoek naar nieuw publiek domein. Analyse en strategie.* Rotterdam: NAI Uitgevers
- , D. Sijmons en F. Feddes (red.) (2006), *Een plan dat werkt. Ontwerp en politiek in de regionale planvorming.* Rotterdam: NAI Uitgevers
- Hall, R.H. (1987), *Organizations. Structures, processes & outcomes.* New Jersey: Prentice Hall
- Ham, J.C. van, en J.F.M. Koppenjan (red.) (2002), *Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur: wenkend of wijkend perspectief?* Utrecht: Lemma
- Hamel, R. (1990), *Over het denken van de architect. Een cognitief-psychologische beschrijving van het ontwerp-proces bij architecten.* Dissertatie, Amsterdam: AHA Books – Art History Architecture
- Hanken, A.F.G., en H.A. Reuver (1973), *Inleiding tot de systeemleer.* Leiden: H.E. Stenfert Kroese
- Hart, S.L., en S. Sharma (2004), Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 7-18
- Hassard, J. (1988), Overcoming hermeticism in organization theory. An alternative to paradigm incommensurability. *Human Relations*, 41 (3), 247-259
- (1991), Multiple paradigms and organizational analysis. A case study. *Organization Studies*, 12 (2), 275-299
- Hastings, A. (1996), Unravelling the process of 'partnership' in urban regeneration policy. *Urban Studies*, 33 (2), 253-268
- Healey, P. (1993), Planning through debate. The communicative turn in planning theory. In: F. Fischer en J. Forester (red.), *The argumentative turn in policy analysis and planning.* Londen: UCL Press, 233-253
- (2001), Towards a more place-focused planning system in Britain. In: A. Madanipour, A. Hull en P. Healey (red.), *The governance of place. Space and planning processes.* Aldershot: Ashgate Publishing, 265-286
- Henig, M., en J. Buchanan (1996), Solving MCDM problems. Process concepts. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 5 (1), 3-21
- Hiddink, C.J.W., en M.J.W. van Twist (2003), Niet de grote lijnen maar de vele knopen. *Economisch Statistische Berichten (ESB)*, 10 (1), 15-17
- Hilbers, H.D., en E.J. Verroen (1993), *Het beoordelen van de bereikbaarheid van lokaties, definiëring, maatstaven, toepassing en beleidsimplicaties.* TNO afdeling Verkeer en Vervoer, Delft, in opdracht van Projectbureau Integrale Verkeers- en Vervoersstudies (PBIVVS)
- Hillier, B., en J. Hanson (1984), *The social logic of space.* Cambridge: Cambridge University Press
- Hobma, F.A.M. (2004a), De verwevenheid van publiek-rechtelijk en privaatrechtelijk handelen. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 280-293
- (2004b), Het succes van 's-Hertogenbosch. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 430-436
- (2005), Succesfactoren voor ontwikkeling en herinrichting van stationslocaties. In: M. van Hagen en G.J. Peek (red.), *PAO cursus 'Ontwikkeling en (her)inrichting van stationslocaties'*, 26 mei, Utrecht, Delft: Stichting Postacademisch Onderwijs
- Hoef, G.W. van de (1999), Procesmanagement en interactieve beleidsvorming. *Stedebouw en Ruimtelijke Ordening*, 80 (5), 16-24
- Hogenkamp, H. (2001), Een Bijenkorf waar treinen stoppen. *Metro*, woensdag 28 maart
- Holland Railconsult, Llewelyn-Davies (2000), *International network of high speed train urban regions.* Utrecht, in opdracht van The international Network of HST Urban Regions
- en NS Commercie (2001), *Handboek ketenmobiliteit. Bereikbaarheid van stations.* Utrecht
- Hulsbergen, E.D., I.T. Klaasen en I. Kriens (red.) (2005), *Shifting sense. Looking back to the future in spatial planning.* Amsterdam, Techne Press
- Hulsman, B. (2006), Overheid: daag ons uit! Professioneel opdrachtgeverschap. *PRO. Magazine over projectontwikkeling voor overheid en markt*, 4 (10), 34-37
- Hupkes, G. (1977), *Gasgeven of afremmen. Toekomstscenario's voor ons vervoerssysteem.* Dissertatie, Deventer: Kluwer
- Huxham, C. (red.) (1996), *Creating collaborative advantage.* Londen/Thousand Oaks/New Delhi: Sage
- Inpaqt Technology Solutions BV (2005), *INPAQT Innovatie Management Suite – IMS.* Ed. 5.0.14.0, Delft
- Jacobs, J. (1961), *The death and life of great American cities.* New York: Vintage Books

- Janis, I.L. (1972), *Victims of groupthink. A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin
- en L. Mann (1977), *Decisions making. A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: The Free Press
- Janssen, C.L.A., en D.P. van Heuvelen (1999), *Synergie bij fusies en overnames*. Dordrecht: Elsevier Bedrijfsinformatie
- Joldersma, F. (2004), *Programma Strategische Beleidsontwikkeling 2004*. Syllabus, Universiteit van Tilburg
- Jong, T.M. de (2002), Designing in a determined context. In: De Jong en Van der Voordt (red.), *Ways to study and research*, 443-449
- (2005), Land en stad, inleiding. In: J.M. Schrijnen (red.), *Land en stad. De creatie van een opgave*. Oratie, TU Delft
- en D.J.M. van der Voordt (red.) (2002a), *Ways to study and research. Urban, architectural and technical design*. Delft, DUP Science
- en — (2002b), Criteria for scientific study and design. In: De Jong en Van der Voordt (red.), *Ways to study and research*, 19-30
- Jonge, H. de, e.a. (1989), *Kosten- en kwaliteitskaders scholenbouw*. Technische Hogeschool Delft, in opdracht van de Rijksgebouwendienst
- Keeney, R., en H. Raiffa (1976), *Decisions with multiple objectives*. New York: Wiley
- Kelly, G.A. (1955), *The psychology of personal constructs*. New York: Norton
- Kenniscentrum PPS, Akro Consult en het Instituut voor Bouwrecht (2004a), *Publiek-publieke samenwerking bij PPS bij gebiedsontwikkeling*, Den Haag: Ministerie van Financiën
- , — en — (2004b), *Inrichting van het PPS-proces bij gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Ministerie van Financiën
- , — en — (2004c), *Samenwerkingsmodellen en de juridische vormgeving daarvan bij PPS bij gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Ministerie van Financiën
- Kerkhof, M. van (2000), Knopen: schakels van ruimte en verplaatsing. Een onderzoek naar de mogelijkheden tot benutting van knopen in de Zuidvleugel van de Randstad. Afstudeerscriptie voor de NHTV, Sector verkeer, planologie, logistiek, Rotterdam, in opdracht van Rijkswaterstaat, Directie Zuid-Holland
- Kingdon, J.W. (1995), *Agendas, alternatives, and public policies*. New York: Harper Collins College Publishers
- Klaase, D., en G.J. Peek (2000), Intelligente knooppunten voor de netwerkeconomie. *Real Estate Magazine*, 3 (12), 33-38
- Klaasen, I.T. (2002), Modelling reality. In: De Jong en Van der Voordt (red.), *Ways to study and research*, 181-188
- (2003), *Knowledge-based design. Developing urban & regional design into a science*. Dissertatie, Delft: DocVision
- Klijn, E.H., E. van Bueren en J.F.M. Koppenjan (2000), *Spelen met onzekerheid. Over diffuse besluitvorming in beleidsnetwerken en mogelijkheden voor management*. Delft: Eburon
- , J.F.M. Koppenjan en J.C. van Ham (2002), Slotbeschouwing. Partnerships passing in the night? In: Van Ham en Koppenjan (red.), *Publiek-private samenwerking*, 457-482
- en G.R. Teisman (2002), Barrières voor de totstandkoming van publieke en private samenwerking en de mogelijkheden deze te overwinnen: een institutionele invalshoek. In: Van Ham en Koppenjan (red.), *Publiek-private samenwerking*, 47-76
- Kloosterman, R. (2001), *Ruimte voor reflectie*. Oratie, Amsterdam: Vossiuspers, Universiteit van Amsterdam
- Knulst, W.P., en P. van Beek (1990), *Tijd komt met de jaren*. Rijswijk: Sociaal Cultureel Planbureau
- Kolpron Consultants (1998), *Naar nieuwe financieringsvormen voor de tweede generatie Sleutelprojecten en HST stations*. Ministerie van VROM, Den Haag, in opdracht van de Rijksplanologische Dienst
- Kooij, M. van der, en A. Schouwstra (2003), De stations die er nooit kwamen. Trage besluitvorming breekt Nederland op. *Binnenlands Bestuur*, 24 (14), 30-35
- Kooijman, D.C. (2004), Representatie in architectuur en stedenbouw. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 225-254
- en G. Wigmans (2001), Risico's in Rotterdam Centraal. *Rooilijn*, 34 (6), 308-314
- en — (2003), Managing the city. Flows and places at Rotterdam Central Station. *City*, 7 (3), 301-326
- Koppenjan, J.F.M. (1993), *Management van de beleidsvorming. Een studie naar de totstandkoming van beleid op het terrein van het binnenlands bestuur*. Den Haag: VUGA
- en J.C. van Ham (2002a), Introductie. De moeizame totstandkoming van publiek-private samenwerking. In: Van Ham en Koppenjan (red.), *Publiek-private samenwerking*, 15-44
- en — (2002b), Patronen in de totstandkoming van publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur: een vergelijkende analyse. In: Van Ham en Koppenjan (red.), *Publiek-private samenwerking*, 415-456
- Kørnøv, L., en W.A.H. Thissen (2000), Rationality in decision- and policy-making: implications for strategic environmental assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 18 (3), 191-200
- Korsgaard, M.A., D.M. Scheiger en H.J. Sapienza (1995), Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 60-84

- Krabben, E. van der, en M. van Rooden (2003), *Vastgoedontwikkeling op knooppunten. Het effect van bereikbaarheid verklaard*. Delft: Connekt
- Krumm, P.J.M.M. (1999), *Corporate real estate in multinational corporations. A comparative analysis of Dutch corporations*. Dissertatie, Nieuwegein: ARKO
- en G.J. Peek (1999), Bouwen aan concernesynergie. *Real Estate Magazine*, 2 (6), 50-53
- Kuhn, T.S. (1962), *The structure of scientific revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press
- Kuypers, G. (1980), *Beginselen van beleidsontwikkeling*. Muiderberg: Couthinho
- Lagrou, E. (2005), Als inleiding. Het station opnieuw centraal. In: E. Lagrou en M. Dubois (red.), *Stations steden. Eurostation 10 jaren onderweg*. Brussel: Eurostation, 8-19
- Lambooy, J.G. (1996), Ruimtelijke ontwikkeling en agglomeratievoordelen. In: M.C. Oude Veldhuis en P.P. Kohnstamm (red.), *Nederland 2030. Bezinning op beleid*. Voorburg: NEPROM, 19-30
- (1997), Knowledge production, organisation and agglomeration economies. *GeoJournal*, 41 (4), 293-300
- Langeveld, E. van (2000), Een vastgoedfonds als locatiefonds. Scriptie PDO Vastgoedkunde SBV, Bussum
- Lawson, B.R. (1980), *How architects think*. Londen: Architecture Press
- Leathers, D.G. (1972), Quality of group communication as a determinant of group product. *Speech Monographs*, 39 (1), 166-173
- Leeuw, A.C.J. de (2002), *Bedrijfskundig management. Primair proces, strategie en organisatie*. Assen: Van Gorcum
- Leeuw, E. van de (2005), Wie geeft er om de gebruiker? *Real Estate Magazine*, 8 (43), 29-31
- Leusden, R. van, en S.A.H.M. Govers (1999), *Ordering van knopen, herstructurering van stedelijk gebied en vervoersnetwerken*. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 1999: *Nederland is afl.*, 18 en 19 november 1999, Delft, 99-115
- Levinson, D., e.a. (2003), *Weighting waiting. Evaluating the perception of in-vehicle travel time under moving and stopped conditions*. Minneapolis: University of Minnesota
- Lincoln, Y.S., en E.G. Guba (1985), *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, CA.: Sage
- Loon, P.P. van (1998), *Interorganisational design. A new approach to team design in architecture and urban planning*. Dissertatie, TU Delft
- Louw, E., en W. van der Toorn-Vrijthoff (2002), Integrale gebiedsontwikkeling: What's in a name? *Real Estate Magazine*, 4 (20), 14-19
- Maanen, T. van, en E. Verroen (1992), *Mobiliteitsprofielen revisited. Een nadere analyse van de samenhang tussen bedrijfs-, lokatie- en mobiliteitskenmerken*. Instituut voor Ruimtelijke Organisatie (INRO), TNO, sector Verkeer en Vervoer, Delft, in opdracht van Projectbureau Integrale Verkeers- en Vervoersstudies (PbIVVS)
- Mackintosh, M. (1992), Partnership. Issues of policy and negotiation. *Local Economy*, 7 (3), 210-224
- Market Planning London Transport (1998), *Assessing dislikes of time spent on different stages of London Underground journeys*. Londen
- Mayer, I. (1997), *Debating technologies. A methodological contribution to the design and evaluation of participatory policy analysis*. Dissertatie, Tilburg: Tilburg University Press
- Meer, M. van der, en L. Mukherjee (1998), *Leidsche Rijn verkeer(t). Een onderzoek naar het verplaatsingsgedrag in het woon-werkverkeer van de toekomstige inwoners van Leidsche Rijn*. Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- Meijers, E.J. (2000), *Knooppunten binnen stedelijke netwerken*. Opleiding Planologie, Faculteit der Beleidswetenschappen, Katholieke Universiteit Nijmegen
- , D.H. Drenth en A. Jansen (2002), Knooppunten en mobiliteit. In: F. Bruinsma, J. van Dijk en C. Gorter (red.), *Mobiliteit en beleid*. Assen: Van Gorcum, 109-121
- Meurs, H. (2003), *Basisboek Duurzame bereikbaarheid met de VPR. Geïntegreerde ruimtelijke en verkeerskundige planvorming met het instrument Vervoersprestatie Regionaal*. NOVEM, Nederlandse organisatie voor energie en milieu, Den Haag
- (2004), *Werkboek Duurzame bereikbaarheid met de VPR*. NOVEM, Nederlandse organisatie voor energie en milieu, Den Haag
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2000), *Nationaal Verkeers- en Vervoersplan 2001-2020. Van A naar Beter*. Beleidsvoornemen, Den Haag
- Ministerie van VROM (1988), *Vierde Nota Ruimtelijke Ordening*. Deel a, *Beleidsvoornemens*. Den Haag: Sdu
- (1990), *Het juiste bedrijf op de juiste plaats. Naar een lokatiebeleid voor bedrijven en voorzieningen in het belang van bereikbaarheid en milieu*. Centrale Directie Voorlichting en Externe Betrekkingen, Den Haag
- (2001), *Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening. Ruimte maken, ruimte delen*. Centrale Directie Voorlichting en Externe Betrekkingen, Den Haag
- (2003), *Nieuwe Sleutelprojecten in aantocht. Voortgangsrapportage december 2003*. Den Haag
- (2006), *Nieuwe Sleutelprojecten op stoom. Voortgangsrapportage maart 2006*. Den Haag
- Mintzberg, H. (1976), The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 246-275
- (1979), *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall

- (1983), *Power in and around organizations*. New Jersey: Prentice-Hall
- Mitroff, I.I., en R.O. Mason (1981), *Creating a dialectical social science. Concepts, methods, and models*. Londen, D. Reidel
- en F. Sagasti (1973), Epistemology as general systems theory. An approach to the design of complex decision-making experiments. *Philosophy of Social Sciences*, 3, 117-134
- Mizutani, F. (1999), Japan. In: D.M. van de Velde (red.), *Changing trains. Railway reform and the role of competition. The experience of six countries*. Aldershot/Burlington: Ashgate, 255-306
- Morecroft, J.D.W. (1988), Systems dynamics and microworlds for policymakers. *European Journal of Operational Research*, 35 (3), 301-320
- (1992), Executive knowledge, models and learning. *European Journal of Operational Research*, 59 (1), 9-27
- Morgan, G. (1986), *Images of organization*. Beverley Hills: Sage
- Mulder, A., en C.L. van der Flier (2004), Een nieuw woonmilieu voor 's-Hertogenbosch. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 130-145
- Mulders-Kusumo, C. (2005a), Creating a central urban place at Delft Central Station. *Nova Terra*, 5 (2), 14-19
- (2005b), Is a railway station a 'central' urban place? Spatial configuration study of retail distribution pattern around railway stations. In: A. van Nes (red.), *Proceedings of the 5th International Space Syntax Symposium*. Delft, 201-210
- Nes, R. van (2002), *Design of multimodal transport networks. A hierarchical approach*. Dissertatie, Delft: DUP Science
- Nio, I. (2000), Paradoxen van de netwerkstad. *OASE. Tijdschrift voor architectuur*, nr. 53, 113-124
- Noordanus, P.G.A. (z.j.), Publiek-Private Samenwerking; een kwestie van synergie? Inleiding op de ORI-werkconferentie gehouden op woensdag 6 mei 1992 te Rotterdam. In: Idem (red.), *De vernieuwende stad. Opstellen over inrichting en bestuur van stedelijke gebieden*. Gemeente Den Haag
- NRC Handelsblad (2006), NS vraagt reizigers foto's wantoestanden. 9 februari
- NS SLOT (Strategisch Locatie Ontwikkeling Team) (1999), *Samen draaien we aan de knoppen! Locatie- en concernsynergie*. Interne projectmap, Utrecht
- NS Commercie (2001), *Op het spoor van de klant*. NS Product-marktvisie 2010/2020, Utrecht
- Nutt, P. (1993), The formulation processes and tactics used in organizational decision-making. *Organization Science*, 4 (2), 226-251
- (2001), A taxonomy of strategic decisions and tactics for uncovering alternatives. *European Journal of Operational Research*, 132 (3), 505-527
- Onderzoeksinstituut OTB (2004), *Potenties voor wonen nabij knooppunten*. Wissing Stedebouwen Ruimtelijke Vormgevingen, Bouwfonds Ontwikkeling, Hoevelaken
- One Architecture (2001), *Stedelijke centra Deltametro-pool*, Amsterdam, in opdracht van de Rijksplanologische Dienst
- Papert, S. (1980), *Mindstorms*. New York: Basic Books
- Peek, G.J. (1998a), Wisselwerking, een model voor concern- en locatiesynergie in de omgeving van stations uitgewerkt voor NS Vastgoed. Afstudeerproject, NS Vastgoed, Utrecht
- (1998b), Autobereikbaarheid essentieel voor stationslocaties. *Vastgoedmarkt*, 25 (november), 39
- (1999), *Productnota Fondsvorming Stationslocaties Vastgoedfonds NV*. Interne notitie, NS Vastgoed, Utrecht
- (2000), *Synergie uit vervoer, vastgoed en retail op stationslocaties. Ontwikkeling en inrichting van vervoersknooppunten*. Stichting Postacademisch Onderwijs, Delft
- (2001), Verknopen. Knooppuntontwikkeling als kernactiviteit voor NS. Ongepubliceerd rapport, Afdeling Bouwmanagement en Vastgoedbeheer, TU Delft, in opdracht van NS Vastgoed
- (2002), Locatiesynergie op stationslocaties. Spitscollegereeks 'Ontwikkelen van stationslocaties'. ARKO Conferences, Rotterdam
- (2003), Dilemma's en kansen rondom ontwikkeling stationslocaties. 4e jaarcongres *Stationsgebieden. De complexiteit van de herontwikkeling*. Soestduinen: Elsevier Congressen
- (2004a), Gebiedsafbakening en procesbeschrijving. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 58-83
- (2004b), Op zoek naar locatiesynergie. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 175-200
- (2005a), De kansen van locatiesynergie. *Real Estate Magazine*, 8 (38), 13-17
- (2005b), *De ontknoping 2005. Optimale samenwerking bij de ontwikkeling van stedelijke en OV-knooppunten*. NS Project Consult en afstudeeratelier Future-Site, TU Eindhoven
- (2005c), *Participatieve modellering als methode voor doelverkenning in de initiatieffase van het herontwikkelingsproces van binnenstedelijke stationslocaties*. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2005: *Duurzame mobiliteit: hot or not?*, 24 en 25 november, Rotterdam, 1089-1108
- (2006), Naar een participatieve start voor gebiedsontwikkeling: Plan- en besluitvorming gekoppeld. *Real Estate Magazine*, 9 (47), 11-14
- , L. Bertolini en H. de Jonge (2006), Gaining insight in the development potential of station areas. A decade

- of node-place modelling in the Netherlands. *Journal of Planning Practice & Research*, in voorbereiding
- en M. van Hagen (2001), Synergie op stationslocaties. Investeren in kwaliteit geeft meerwaarde. *Stedebouw en Ruimtelijke Ordening*, 82 (4), 48-53
- en — (2002), Creating synergy in and around stations. Three strategies in and around stations. *Transportation Research Record, Journal of the Transportation Research Board*, 1793, 1-6
- en — (2003), *What you want, is what you should get. Customer's wishes in relation to the redevelopment of inner inner-city railway station areas*. European Transport Conference, 8-10 oktober, Association for European Transport, Straatsburg
- en — (2004), *Eén verbinding is géén verbinding: van harde én zachte bereikbaarheid*. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2004: *Innovatie: van inspiratie naar realisatie?*, 25 en 26 november, Rotterdam, 1973-1988
- en — (2006), Maak het snel mooier! Tijdwaardering als maat voor investeringen in infrastructuurprojecten. *Nova Terra*, 6 (2), 31-35
- en P.J.M.M. Krumm (2000), Developing synergy. A cross-disciplinary approach to real estate. In: *The Architecture Annual 1998-1999*. TU Delft, Rotterdam: 010 Publishers
- Pellenburg, M. (2004), De bereikbaarheidsbonus. *PropertyNL Research Quarterly*, 3 (3), 14-19
- Peters, K. (2005), *Een zoektocht naar integrale stedelijke kwaliteit. Vormgeving van een evenwichtige stad*. Kenniscentrum Grote Steden, Den Haag
- Peters, P. (2003), *De haast van Albertine. Reizen in de technologische cultuur: naar een theorie van passages*. Dissertatie, Amsterdam: De Balie
- Pijls-Hoekstra, R., en E. de Munck Mortier (2005), *Stationsbeleving blijkt meetbaar*. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2005: *Duurzame mobiliteit: hot or not?*, 24 en 25 november, Rotterdam, 151-167
- Pocock, D.C.D. (1973), Environmental perception. Process and product. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 69, 251-257
- Pol, P.M.J. (2002), *A renaissance of stations, railways and cities. Economic effects, development strategies and organisational issues of European High-Speed-Train stations*. Dissertatie, Delft: Delft University Press
- Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage*. New York: The Free Press
- PPD (Provinciale Planologische Dienst), Zuid-Holland (1984), *Is de vestiging van kantoren nabij stations een gewenste ontwikkeling? Vervoerwijzekeuze in het woon-werkverkeer van kantoorspersoneel. De eerste resultaten van het onderzoek*. Den Haag
- Pröpper, I., en D. Steenbeek (1999), *De aanpak van interactiviteitsbeleid. Elke situatie is anders*. Bussum: Coutinho
- Projectorganisatie Stationsgebied (2003a), *Masterplan Stationsgebied Utrecht*. Gemeente Utrecht
- (2003b), *Masterplan Stationsgebied Utrecht (samenvatting)*. Gemeente Utrecht
- Pronk, C. (2005), *Verslag Werkgroep 'Marktontwikkeling' Project 'Stadsgewestelijk vervoer', 20 september 2005*, Bureau Spoorbouwmeester Utrecht, Railforum Nederland, Hoofddorp
- Provincie Zuid-Holland werkgroep 'knopen' (2002), *Knopen leggen. Van visie naar beleid*. Den Haag
- Punter, J., en M. Carmona (1997), *The design dimension of planning. Theory, content and best practice for design policies*. Londen: Chapman & Hall
- Raad voor Verkeer en Waterstaat (1996), *Knooppunten in openbaar vervoernetwerken*. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Den Haag
- (2004), *Ieder zijn deel. Locatiebereikbaarheid anders aanpakken*. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Den Haag
- Railinfrabeheer, Railned en NS (2002), *Station in balans*. Utrecht
- Rateringen, B. van (2006), De goede dingen eruit halen. Rondetafel PPS en gebiedsontwikkeling. *Real Estate Magazine*, 9 (47), 6-10
- Read, S. (2000), *The patchwork landscape and the engendineered web. Space and scale in the Dutch city*. Department of Housing and Urban Renewal, Faculteit Bouwkunde, TU Delft
- Reed, M. (1985), *Redirections in organizational analysis*. Londen: Tavistock
- Reijndorp, A., en I. Nio (1997), *Groeten uit Zoetermeer. Stedebouw in discussie*. Rotterdam: NAI Uitgevers
- Reijnen, H. (2001), Stationslocaties, ontwikkelingen en PPS. *Achtergrondinformatie Vereniging van Grondbedrijven*, 19 (2), 37-45
- Riet, O.A.W.T. van de, en B. Egeter (1998), *Conceptueel model van het vervoer en verkeerssysteem. Deelrapportage van Questa – Verplaatsen in de toekomst*. Rand Europe / Instituut voor Ruimtelijke Organisatie (INRO), TNO, Delft
- Ritt, F. (2001), Structuur in herstructurering. Voorstel voor de procesinrichting van stationslocaties. Afstudeerscriptie Bouwmanagement en Vastgoedbeheer, TU Delft
- Rittel, H.W.J., en M.M. Webber (1973), Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Science*, 4 (2), 155-169
- Rodenburg, C.A. (2005), *Measuring benefits of multi-functional land use. Stated preference studies on the Amsterdam Zuidas*. Dissertatie, Amsterdam
- Rooij, R.M. (2005a), *The mobile city. The planning and design of the Network City from a mobility point of view*. Dissertatie, TRAIL Research School, Delft
- (2005b), The urbanism of networks. In: Hulsbergen, Klaasen en Kriens (red.), *Shifting sense*, 171-174

- Rosemann, J. (2001), The construction of research by design in practice. In: *Proceedings Part A, Research by Design. International Conference*. Faculteit Bouwkunde en EAAE/AEEA, Delft: Delft University Press
- Rosenhead, J., en J. Mingers (2001), *Rational analysis for a problematic world revisited. Problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*. Chichester: John Wiley & Sons
- Saaty, T.L. (1980), *The analytic hierarchy process*. New York: McGraw-Hill
- Salet, W. (2005), Planologie. Wetenschap als ontdekkingsreis. In: R. ter Brugge, K. Ruijgrok en J. Bloemberg (red.), *De ontwikkeling van netwerken. Vriendenboek voor Frank le Clercq*. Gorinchem: bv RtB, 125-130
- Salingeros, N.A. (1998), The theory of the Urban Web. *Journal of Urban Design*, 3, 53-71
- (2005), *Principles of urban structure*. Amsterdam: Techne Press
- Sassen, S. (1991), *The global city*. New York enz.: Princeton University Press
- Scalzo, R., en E. ten Heuvelhof (2002), Arrangementen voor publiek-private samenwerking. Omgaan met risico's in het spanningsveld tussen proces en project. In: Van Ham en Koppenjan (red.), *Publiek-private samenwerking*, 111-136
- Schaick, J. van (2005), Integrating the social and spatial aspects of the urban system. Comparing the models of Heeling, Dupuy, Castells and Lefebvre. In: Hulsbergen, Klaasen en Kriens (red.), *Shifting sense*, 251-263
- (2006), Crossing the times of urban space. Manipulating temporal characteristics of relations in the Network City. In: P. Healy en G. Bruyns (red.), *De-/signing the urban. Technogenesis and the urban image*. Rotterdam: 010 Publishers, 316-329
- Schoemaker, Th.J.H., K. Koolstra en P.H.L. Bovy (1998), *Traffic in the 21st century. A scenario analysis of the traffic market in 2030*. In *the infrastructure playing field in 2030*. Delft Interfaculty Research Centre Design and Management of Infrastructures, Delft
- Schon, D.A. (1987), *Educating the reflective practitioner. Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schutte-Postma, E.T. (2004), Milieurecht: randvoorwaarden en risico's. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 294-315
- Schwanen, T., en M.J. Dijst (2002), Travel-time ratios for visits to the workplace. The association between commuting time and work duration. *Transportation research. Part A, policy and practice*, 36 (7), 573-592
- Scott, J. (1991), *Social network analysis. A handbook*. Londen: Sage
- Sennett, R. (1978), *The fall of public man. On the social psychology of capitalism*. New York: Vintage
- (1990), *The conscience of the eye. The design and social life of cities*. New York: Norton
- (1994), *Flesh and stone. The body and the city in Western civilization*. Londen/Boston: Faber & Faber
- Senta (2004), *Stationsbeleving in 5D: ruimte voor beleving*. Interne notitie, Utrecht, in opdracht van ProRail, in samenwerking met NS Commercie en NS Stations
- Sentel, J.J. (2005), De wording van een vastgoedconcept. *Real Estate Magazine*, 8 (43), 20-23
- Serlie, Z. (1998), Stationslocaties in vergelijkend perspectief. Verkenning van de toepassingsmogelijkheden van een modelmatige operationalisatie van het begrip stationslocatie. Doctoraalscriptie Sociale Geografie, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- Simon, H.A. (1996), *The science of the artificial*. Cambridge, Mass.: The MIT Press
- Sirover, M.L. (1997), *The synergy trap. How companies lose the acquisition game*. New York: The Free Press
- Snellen, D.M.G.W. (2002), *Urban form and activity-travel patterns. An activity-based approach to travel in a spatial context*. Dissertatie, Faculteit Bouwkunde, TU Eindhoven
- Spaans, M. (2000), *Realisatie van stedelijke revitaliseringsprojecten. Een internationale vergelijking*. Dissertatie, TU Delft: Delft University Press
- Spek, S.C. van der (2003), *Connectors. The way beyond transferring*. Dissertatie, TU Delft: Delft University Press
- Spit, T.J.M. (2002), *Ontwikkelingsplanologie als beleidsopgave*. Oratie, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- Storper, M., en A.J. Venables (2002), *Buzz. The economic force of the city*. DRUID Summer Conference on 'Industrial Dynamics of the New and Old Economy – who is embracing whom?', 6-8 juni 2002, Kopenhagen/Elsinore
- Strang van Hees, G.J. (1994), Kringentheorie. Stageverslag Hogeschool Utrecht, NS, Centrale Ontwikkelingskern, Utrecht
- Stroink, R. (2005), Meer dan een leuk idee. *Real Estate Magazine*, 8 (43), 58
- Susskind, L.E., en E.M. Landry (1991), Implementing a mutual gains approach to collective bargaining. *Negotiation Journal*, 7 (1), 5-10
- Talstra, M. (2003), De supervisor. Sturen op ruimtelijke kwaliteit. Doctoraalscriptie, Afdeling Real Estate & Housing, Faculteit Bouwkunde, TU Delft
- Tauw Financial Consultants en J.P. Boelema (2000), *Knoopmilieus versterken en benutten*. Utrecht, in opdracht van de Rijksplanologische Dienst

- Teisman, G.R. (1992), *Complexe besluitvorming. Een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*. Dissertatie, 's-Gravenhage: VUGA
- (1997), *Sturen via creatieve concurrentie. Een innovatie-planologisch perspectief op ruimtelijk investeringsprojecten*. Oratie, Katholieke Universiteit Nijmegen
- (2000), Models for research into decision-making processes. On phases, streams and decision-making rounds. *Public Administration*, 78 (4), 937-956
- (2005), *Publiek management op de grens van chaos en orde. Over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: Academic Service
- , E.H. Klijn en W.J. Oosten (2001), Het fenomeen procesmanagement nader verkend. In: G.R. Teisman (red.), *Besluitvorming en ruimtelijk procesmanagement. Studie naar eigenschappen van ruimtelijke besluitvorming die realisatie van meervoudig ruimtegebruik remmen of bevorderen*. Delft: Eburon
- Terp Advies en DHV Management Consultants (2000), *Strategische locatieontwikkeling stationsgebieden. Eindrapportage voorstudie*. Delft: Connekt
- Terzis, G., en K. Sullivan (1999), GUIDE (Group for Urban Interchanges Development and Evaluation). Identifying good and bad practice in passenger transport interchange (MVA Ltd. & London Transport). Association of European Transport, Cambridge
- Thissen, W.A.H. (1997), From SEA to integrated assessment. A policy analysis perspective. *EA Magazine of the Institute of Environmental Assessment and the Environmental Auditors Registration Association*, 3 (3), 25-26
- Thöner, F. (2002), *KulturBahnhof Kassel. Die Renaissance des Kasseler Hauptbahnhofs. Festschrift: Zehn Jahre Offener Kanal Kassel*. Kassel
- Til, R. van (2003), Stations houden tempo HSL-trein amper bij. Beperkt budget speelt locatieontwikkeling parten. *Vastgoed*, 78 (7), 10-14
- Timmermans, H. (2000), Theories and models of activity patterns. In: T. Arentze en H. Timmermans (red.), *ALBATROSS. A Learning BAsed TRansportation Oriented Simulation System*. TU Eindhoven / European institute of Retailing and Services Studies, Eindhoven, 6-70
- Tiry, C. (2001), Between city and countryside-TGV Méditerranée stations paying tribute to nature. *Japan Railway & Transport Review*, 28 (september), 29-31
- Tjallingii, S.P., e.a. (2000), *De Blauwe Transformatie. Innovatie in het stedelijk waterbeheer. Een handboek voor de gemeentelijke praktijk*. Wageningen: Alterra
- Trip, J.J. (2004), *The contribution of HST-related development projects to a competitive urban climate: Rotterdam Centraal and Euralille*. City Futures Conference, 8-10 juli 2004, Chicago
- Twijnstra Gudde (2003), *Community of knowledge Knooppunten. Eindrapportage*. Delft: Connekt
- Uum, E. van (2000), *Van knopen naar nieuwe centra. Over meervoudig ruimtegebruik op knooppunten van infrastructuur, Plan van Aanpak Community of Practice Regionale Knooppunten*. Arcadis Heidemij Advies en Max. 1 architectuur & stedenbouw, Arnhem, in opdracht van Habiforum en Connekt
- en J. de Boer (2003), *Knopen en centra in soorten en maten*. VISTA landscape & urban design, Amsterdam, in opdracht van het Ministerie van VROM, Directoraat-Generaal Ruimte, Den Haag
- Vaessens, B. (2005a), Synergie op stationslocaties. Doctoraalscriptie Sociale Geografie, Faculteit Geowetenschappen, Afstudeerrichting Economische Geografie, Universiteit Utrecht
- (2005b), *Synergie op stationslocaties*. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2005: *Duurzame mobiliteit: hot or not?*, 24 en 25 november, Rotterdam, 189-208
- Veld, J. in 't (1992), *Analyse van organisatieproblemen. Een toepassing van denken in systemen en processen*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese
- Velde, D. van de (2000), Dutch and Japanese railway reforms and exchanges. *Japan Railway & Transport Review*, 24 (juli), 10-16
- Vennix, J.A.M. (1998), *Kennis: geven en nemen. De rol van participatief onderzoek in organisaties*. Oratie, Nijmegen: Louman & Friso
- Verbart, J.S. (2004), *Management van ruimtelijke kwaliteit. De ontwikkeling en verankering van inrichtingsconcepten in het Utrechtse stationsgebied*. Dissertatie, Delft: Eburon
- Verlaat, J. van 't (2003), *Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen*. Ter gelegenheid van de openingsceremonie van het Master's programma Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Verroen, E.J. (1990), *Mobiliteitsprofielen van bedrijven en instellingen, deelrapport 1: Conceptuele uitwerking van mobiliteitsprofielen en bereikbaarheidsprofielen*. Instituut voor Ruimtelijke Organisatie (INRO), TNO, Delft, in opdracht van Projectbureau Integrale Verkeers- en Vervoersstudies (PBIVVS)
- VHP stedenbouwkundigen + architecten + landschapsarchitecten en Goudappel Coffeng Adviseurs verkeer en vervoer (1999), *Knopen. Onderzoek naar typering van knopen*. Rotterdam, in opdracht van het Ministerie van VROM, Rijksplanologische Dienst
- Visone Project Team (2005), *Visone. Analysis and visualization of social networks*. Ed. 2.0.2, Universiteit Karlsruhe (TU), Universiteit Konstanz
- VISTA, Maxwan en Studio Sputnik (2002), *Strategieën voor regionale knooppunten. Netwerkstad Noord-*

- Holland Zuid. Amsterdam/Rotterdam, in opdracht van de Provincie Noord-Holland en de Rijksplanologische Dienst
- Vledder, M.J. (2006), Het negentiende-eeuwse station als verblijfplaats? Menselijke interactie in de Netwerkstad. *Nova Terra*, 6 (1), 26-30
- Voordt, D.J.M. van der, en H.B.R. van Wegen (2000), *Architectuur en gebruikswaarde. Programmeren, ontwerpen en evalueren van gebouwen*. Bussum: Thoth
- en — (2005), *Architecture in use. An introduction to the programming, design and evaluation of buildings*. Oxford: Architectural Press
- Vos, A. (2005), De essentie van conceptonwikkeling. Het uitvinden van wat van waarde en waardevol zal zijn. *Real Estate Magazine*, 8 (43), 15-19
- Waard, J. van der (1989), *Onderzoek weging tijdelementen*. Deelrapport 5, Faculteit Civiele Techniek, TU Delft
- Wardman, M. (2001), *Public transport values of time*. ITS Working Paper 564, Institute for Transport Studies, University of Leeds
- (2004), Public transport values of time. *Transport Policy*, 11, 363-377
- Weaver, G., en D. Gioia (1994), Paradigms lost. Incommensurability versus structurationist inquiry. *Organization Studies*, 15 (4), 565-590
- Webber, M.M. (1967), The urban place and the nonplace urban realm. In: M.M. Webber (red.), *Explorations into urban structure*. 2e druk, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 79-153
- Weber, A. (1909), *Über den Standorten der Industrie*. Tübingen
- Wee, B. van (1997), *Kantoor naar het spoor. De invloed van bedrijfsverplaatsingen naar openbaar-vervoerknooppunten op de personenmobiliteit*. Dissertatie, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, Bilthoven
- Weening, H.M. (2006), *Smart cities. Omgaan met onzekerheid*. Dissertatie, Delft: Eburon
- Weinstein, B.L., en T.L. Clower (1999), *The initial economic impacts of the DART LRT System*. Center for Economic Development and Research, University of North Texas, Denton
- WRR Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (1994), *Besluitvorming over grote projecten*. WRR-rapport nr. 46, Den Haag
- Wigmans, G. (1998), *De facilitaire stad. Rotterdams grondbeleid en postmodernisering*. Dissertatie, Delft: Delft University Press
- (2004), Maatschappelijke trends en gebiedsontwikkeling: een probleemschets. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 30-49
- Wigmans, G., A.W. Bruil en F.A.M. Hobma (2004), Thematische evaluatie. In: Bruil e.a. (red.), *Integrale gebiedsontwikkeling*, 406-429
- Wijers, G.J. (1994), *Horizontale synergie. De lastige praktijk van het realiseren van synergie bij gedecentraliseerde ondernemingen*. Assen: Van Gorcum
- Wilde, T.S. de (2002), *Meervoudig ruimtegebruik en spoorinfrastructuur. Gebiedsontwikkeling en voorbeeldprojecten*. Holland Railconsult, Utrecht
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies*. New York: Free Press
- Wilson, R.J. (1986), *Introduction to graph theory*. New York: Wiley & Sons
- Wittgenstein, L., en G.E.M. Anscombe (1997), *Philosophical investigations*. Oxford: Blackwell
- Wouden, R. van der (red.) (1999a), *De stad op straat*. 27ste druk, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag
- (1999b), Gestalten van stedelijkheid. Een verkenning van veranderingen in de openbare ruimte. In: Van der Wouden (red.), *De stad op straat*, 17-38
- www.cbuilding.org/
- www.kulturbahnhof-kassel.de/
- www.spoorbeeld.nl/
- Zahavi, Y. (1974), Travel time budgets and mobility in urban areas. Rapport FHW PL-8183, US Department of Transportation, Washington DC
- Zandvoort, F.L. (1984), *Verdichting rond stations*. Bureau voor stedenbouw ir. F.L. Zandvoort BV, z.p., in opdracht van de Rijksplanologische Dienst
- Zeisel, J. (1981), *Inquiry by design. Tools for environment-behavior research*. Cambridge: Cambridge University Press
- Zeleny, M. (1987), La gestione a tecnologia superiore e la gestione della tecnologia superiore. In: G. Bocchi en M. Cerutti (red.), *La sfida della Complessita*. Milaan: Feltrinelli
- Zijderveld, A.C. (1988), *Sociologie als cultuurwetenschap. Een beknopte methodologie van de cultuursociologie*. Culemborg: Lemma
- Zoete, P.R. (1997), *Stedelijke knooppunten. Virtueel beleid voor een virtuele werkelijkheid? Een verkenning van de plaats van indicatief rijksbeleid in de wereld van gemeenten*. Dissertatie, Amsterdam: Thesis Publishers
- Zweedijk, A. (1997), Knoop of plaats? Naar een operationalisering van het begrip stationslocatie. Doctoraalscriptie Sociale Geografie, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht, Voorburg
- en Z. Serlie (1998), Een 'knoop-plaats'-model voor stationslocaties. *Geografie*, 7 (5), 35-37

Curriculum vitae

Gert-Joost Peek werd op 5 januari 1973 geboren te Voorburg. In 1991 slaagde hij voor zijn eindexamen VWO aan de Christelijke Scholengemeenschap Voorburg 't Loo. Vervolgens studeerde hij bouwkunde aan de Technische Universiteit Delft, waarbij hij zich specialiseerde in bouwmanagement en vastgoedbeheer en architectuur. Na een stage bij NEMEOG, de toenmalige projectontwikkelaar van de Nederlandse Spoorwegen, voerde hij zijn afstudeerproject uit bij diens opvolger NS Vastgoed. In 1998 studeerde hij af in de richting Bouwmanagement & Vastgoedbeheer op het onderzoek 'Wisselwerking: een model voor concern- en locatiesynergie in de omgeving van stations, uitgewerkt voor NS Vastgoed'.

In september 1998 werd hij beleidsmedewerker portefeuillemanagement/ontwikkeling bij NS Vastgoed. Hij hield zich daar vooral bezig met strategie-vorming omtrent vastgoedontwikkelingen en -investeringen. Hij combineerde zijn functie bij NS Vastgoed met een aanstelling als toegevoegd onderzoeker aan de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft voor promotie-onderzoek, waaraan NS Vastgoed in de eerste jaren financieel bijdroeg. In mei 2001 kwam hij voltijds in dienst van de universiteit.

Van 2000 tot 2005 was hij lid van de Vaste Commissie voor de Wetenschapsbeoefening (VCW) van de faculteit Bouwkunde. Hij was co-redacteur van de wetenschappelijke publicatie *Integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied 's-Hertogenbosch* (2004). Vanaf april 2002 is hij wetenschapsredacteur van het onafhankelijke vastgoedtijdschrift *Real Estate Magazine*.

Het promotieonderzoek werd uitgevoerd aan de afdeling Real Estate & Housing van de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft.