

BOUNDARY SPANNING VOOR DE ONTWIKKELING VAN DUURZAME ENERGIE

Een onderzoek naar de invloed van boundary spanning op de institutionele context van duurzame energieproductie op Rijkswaterstaat areaal



Auteur:
Studie:

Studentnummer:
Begeleider:

W.G. (Wez) Haveman
Msc. Environmental and Infrastructure Planning
Rijksuniversiteit Groningen
S2324865
dr. T. (Tim) Busscher



SAMENVATTING

Om te kunnen voldoen aan de klimaatdoelstellingen is het nodig om energie op een duurzame manier op te wekken, dit kan door onder andere wind- of zonne-energie. Om dit in Nederland te realiseren is het nodig om op een slimme manier gebruik te maken van de beschikbare ruimte. Een optie is het gebruiken van de arealen van Rijkswaterstaat, specifiek de overtollige gronden langs snelwegen. Hiervoor is het nodig dat private en overheidsorganisaties samenwerken. Dit wordt bemoeilijkt door enerzijds het verschil in werkwijzen binnen de organisaties en anderzijds het al ingewikkelde speelveld van de ontwikkeling van duurzame energie. Er is aan de ene kant namelijk een tekort aan regels en aan de andere kant een overschot aan regels. Hierdoor zijn er tot op heden een zeer beperkt aantal succesvolle projecten voltooid.

Toch worden er duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal ontwikkeld. In deze thesis wordt gekeken wat de invloed is van boundary spanning op de institutionele context tijdens de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal. Hiermee wordt geanalyseerd wat het strategisch vermogen van individuele actoren is om in een moeilijke structurele context toch succesvol te kunnen zijn. Dit is onderzocht aan de hand van twee casussen (snelwegen A16 en A37). Deze casussen zijn geanalyseerd met behulp van het 'institutional analysis and development' raamwerk van Ostrom (2005) en boundary spanning indicatoren van Meerkerk & Edelenbos (2014). Vervolgens zijn deze in perspectief geplaatst met de 'strategic-relational' benadering van Baker (2008). Resultaat van deze studie is dat door de intensieve samenwerkingen tussen organisaties die de casussen kenmerkt het handelen van de actoren als resultaat heeft dat er nieuwe werkwijzen en protocollen worden ontwikkeld. Door samenwerkingen tussen organisaties is het mogelijk om tot nieuwe werkwijzen en kostenbesparingen te komen. Deze nieuwe mogelijkheden worden pas ontdekt als individuele actoren actief aan boundary spanning doen.

Trefwoorden: Boundary spanning, IAD-framework, strategic-relational approach, Rijkswaterstaat, duurzame energie, weginfrastructuur, energietransitie

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	1
Lijst met figuren	4
Lijst met tabellen.....	4
1. Inleiding	5
1.1. <i>Introductie</i>	5
1.2. <i>Probleemstelling</i>	7
1.3. <i>Doelstelling</i>	8
1.4. <i>Vraagstelling</i>	9
1.5. <i>Onderzoeksstrategie</i>	9
1.6. <i>Leeswijzer</i>	9
2. Theoretisch kader	10
2.1. <i>(Energie)transitie</i>	10
2.2. <i>Gebiedsgerichte infrastructuur planning</i>	11
2.3. <i>Institutionele context</i>	12
2.4. <i>Boundary spanning</i>	15
2.5. <i>Structuur en handelen</i>	17
2.6. <i>Conceptueel model</i>	20
3. Methode	21
3.1. <i>Structuur van onderzoek</i>	21
3.2. <i>Kwalitatief onderzoek</i>	21
3.3. <i>Onderzoeksmethoden</i>	22
3.4. <i>Casussen</i>	23
A37 Zonneroute	24
Windenergie A16.....	25
3.5. <i>Beperkingen en ethiek</i>	26
4. Resultaten.....	27
4.1. <i>Institutionele analyse</i>	27
A37	27
Boundary rules	27
Position Rules	28
Choice rules.....	28
Scope Rules	29
Aggregation Rules	29
Information rules	30
Pay-of rules	30
A16	30

Boundary rules	30
Position rules.....	31
Choice Rules.....	31
Scope rules	31
Aggregation Rules	32
Information Rules.....	32
Pay-off Rules	32
4.2. Boundary spanning	32
A37	32
Informatie-uitwisseling	32
Duurzame relaties	33
Verbinding tussen organisatie en project.....	33
Gevoel voor wat er belangrijk is	34
Mobilisatie van thuisorganisatie.....	34
A16	34
Informatie-uitwisseling	34
Duurzame relaties	35
Verbinding tussen organisatie en project.....	35
Gevoel voor wat er belangrijk is	35
Mobilisatie van de thuisorganisatie	36
4.3. Samenvatting IAD-raamwerk en boundary spanning indicatoren	37
4.4. Invloed handelen op structuur	39
A37	39
A16	40
5. Conclusies en Discussie	42
5.1. Institutioneel.....	42
5.2. Boundary spanning	43
5.3. Invloed handelen op structuur	44
5.4. Discussie.....	45
5.5. Reflectie	46
Geciteerde werken	48
Bijlage 1: Interviewguide	52
Inleiding:	52
Rules:	52
Boundary spanning:	52

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1: De 'action arena' en de rules die hier invloed op hebben (Ostrom, 2010)	13
Figuur 2: Boundary spanners (hbr.org).....	15
Figuur 3: Strategic-relational approach (Baker, 2008).....	19
Figuur 4: Conceptueel model	20
Figuur 5: Kaart van Nederland met A16 en A37 aangegeven	23
Figuur 6: A37-zone in Drenthe	24
Figuur 7: A16-zone in Noord-Brabant.....	25

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1: Zeven rules volgens Ostrom (2010).....	14
Tabel 2: IAD framework voor de ontwikkeling van duurzame energieproductie langs infrastructuur	14
Tabel 3: Belangrijkste eigenschappen projecten.....	23
Tabel 4: Participanten A37	25
Tabel 5: Respondenten A16	26
Tabel 6: Samenvatting IAD-raamwerk en boundary spanning indicatoren.....	38

1. INLEIDING

1.1. INTRODUCTIE

Het is de afgelopen jaren duidelijk geworden dat het klimaat aan het veranderen is. De meest aannemelijke reden hiervoor is de steeds hogere uitstoot van koolstofdioxide (Solomon, et al., 2009). Omdat de concentraties koolstofdioxide in de lucht hoger zijn is de aarde aan het opwarmen, dit heeft gevolgen zoals hevige regenbuien, hittegolven en droogte (Hartmann, et al., 2013). Ook kunnen de poolkappen door het opwarmen van de aarde deels of helemaal smelten wat een significante stijging van de zeespiegel als gevolg heeft. Geen wenselijke effecten als wij onze huidige manier van leven willen voortzetten. Daarnaast zijn de voorraden fossiele brandstoffen op onze wereld eindig en zijn de consequenties van winning ervan zeer nadelig, onder andere merkbaar met de aardbeving problematiek in Groningen. Het alternatief hiervoor, importeren van fossiele brandstoffen brengt nadelige effecten met zich mee voor de wereldwijde politieke verhoudingen, een voorbeeld hiervoor is de afhankelijkheid van het Russische gas voor een groot deel van de EU.

Al deze ontwikkeling hebben ertoe geleid dat in 2015 het akkoord van Parijs is afgesloten (UNFCCC, 2015). Hierin zijn afspraken gemaakt over dat de maximale opwarming van de aarde onder 2 °C moet blijven en er gestreefd moet worden naar 1.5 °C. Om dat te bereiken moet er minder koolstofdioxide worden uitgestoten en moet er klimaat 'resilient' ontwikkeld worden.

Als gevolg hiervan heeft de Europese Unie als klimaat- en energiedoelstelling haar zelf de 20-20-20 regel opgelegd. In het jaar 2020 moeten de uitstoot van broeikasgassen 20% onder het niveau van 1990 liggen, het aandeel duurzame energie 20% zijn en het energieverbruik met 20% verminderen. Dit zijn doelstellingen voor de hele EU, omdat sommige landen beter geschikt zijn voor het opwekken van duurzame energie dan andere. Voor Nederland is de afspraak gemaakt dat 14% van de totale energieproductie in 2020 duurzaam moet worden opgewekt. Duurzame energie is vooral van de volgende energiebronnen mogelijk: water, wind, zon, geothermie en vormen van biomassa. Echter is deze 14% voor Nederland nog ver weg, slechts 6.0% was het aandeel in 2016. Dit maakt dat Nederland relatief gezien het verst van heel de EU van de doelstelling afzit (Eurostat, 2018). Om deze 14% alsnog te halen zal er de komende jaren flink meer duurzame energie moeten gaan worden opgewekt op het Nederlandse grondgebied.

Een interessante opgave die de overgang van fossiel naar duurzaam met zich mee brengt is dat er in verhouding meer ruimte nodig is. Dit komt omdat de vermogensdichtheid (W/m^2) van fossiele brandstoffen groter is dan die van hernieuwbare energie. Steenkool heeft een dichtheid van $10^2 W/m^2$ (Smil, 2006), terwijl zon een dichtheid heeft van 4 tot $9 W/m^2$ en wind slechts een dichtheid van 0,5 tot $1,4 W/m^2$ (Scheidel & Sorman, 2012). Wat door de Boer & Zuidema (2013) terecht wordt beargumenteerd is dat hernieuwbare energie zich wel beter leent voor integratie met andere landgebruik functies. Denk hierbij aan zonnepanelen op huizen of windmolens op landbouwgronden. Zeker in een dichtbevolkt land als Nederland zal deze integratie noodzakelijk zijn om de transitie naar hernieuwbare energie te maken, ook gelet op het feit dat initiatieven die goed geïntegreerd zijn in huidige structuren beter geaccepteerd worden door lokale gemeenschappen (De Boer & Zuidema, 2013). Om dit te bewerkstelligen is er onderzoek nodig naar niet alleen de technische innovatie op het gebied van hernieuwbare energie, maar vooral ook naar de integratie met het lokale fysieke en sociaaleconomische landschap. Met behulp van

deze integratie zijn opeens de bovenstaande vermogensdichtheden minder van belang, zon kan gecombineerd met wind een hogere vermogensdichtheid halen of er wordt ontwikkeld op plekken waar al andere functies aanwezig zijn. Een van de mogelijkheden voor integratie zijn snelwegen, in de berm langs deze wegen is veel loze ruimte die hier mogelijkheden voor biedt.

Om de klimaat- en energiedoelstellingen te halen moet er dus op grote schaal duurzame energie worden gewonnen. Op het areaal van Rijkswaterstaat blijkt een energiepotentie te zijn van circa 21 Peta Joule, ruim voldoende om het energieverbruik van de volledige rijksoverheid op te wekken (Rijkswaterstaat, 2017). Een veelbelovende plek om de energie integratie te realiseren is dus langs transport infrastructuur. Dit kan bijvoorbeeld door plaatsing van zonnepanelen in knooppunten, geluidsschermen of in de berm langs wegen (Volpe, 2012). Daarnaast biedt dit mogelijkheden om bij te dragen aan lokale energievoorzieningen zoals elektrische laadfaciliteiten langs snelwegen. Om deze ruimte effectief te benutten moet het ontwikkelen van energieprojecten worden geïntegreerd in de procesvoering van Rijkswaterstaat, zodat bij aanleg-, vervangings-, en onderhoudsopgaven energieproductie wordt geïntegreerd (Spijkerboer, et al., 2017). Een andere mogelijkheid om bestaande ruimte effectief te benutten is het openstellen van Rijkswaterstaat areaal voor opwekking van energie door derden. Hoe dan ook moet er worden samengewerkt met actoren buiten de eigen organisatie, zoals met andere overheidspartijen (bijvoorbeeld provincie of Rijks vastgoedbedrijf) of private partijen (bijvoorbeeld netwerkbeheerders en projectontwikkelaars).

Om deze integratie mogelijk te maken zijn er voldoende technische mogelijkheden, de moeilijkheid ligt meer in de betrokkenheid van meerdere beleidsdomeinen. Verschillende beleidsdomeinen hebben namelijk verschillende institutionele kaders en bijbehorende gebruiken. Daardoor kan er bij integratie van domeinen een overschot aan regels ontstaan waarbij een deel tegenstrijdig is (Negro, et al., 2012). Daarnaast zijn er weinig regels specifiek op integratie gericht. Er is dus aan de ene kant een overbelasting aan regels, maar tegelijk ook een tekort (Grotenbreg & van Buuren, 2018). De eerdere onderzoeken op deze ontwikkelingen richtten zich vooral op de structuren (regels, wetten, kaders) rond de ontwikkeling van duurzame energie. Ze concludeerden dat er tekortkomingen zijn rond deze structuren (Grotenbreg & van Buuren, 2018). Toch beginnen er projecten op het gebied van duurzame energie, zoals een windpark langs de A16 snelweg (Provincie Noord-Brabant, 2018). Dit is interessant want blijkbaar zijn de betrokken actoren in deze projecten in staat om tot realisatie van de projecten over te gaan, terwijl de structuur niet optimaal is. Om tot succesvolle uitvoering van integratie te komen is het nodig dat bestaande structuren veranderen of dat actoren binnen de bestaande structuur toch succesvol kunnen zijn. Er moet dus meer duidelijk worden over het effect van individueel handelen op de structuren.

Deze uitspraak houdt verband met een belangrijk debat in de sociale wetenschap, dat tussen structure (organisaties, instituties, regels, wetten) en agency (individueel handelen), oftewel structuur en handelen. De discussie hierbij is of structuur de handelingen van individuen bepaald of dat individuen zelf handelen en de structuren met hun mee veranderen (Allmendinger, 2017). Een structuralist zal zeggen dat handelen van individuen volledig wordt geconditioneerd door de structuren waarbinnen zij zich bevinden. Handelen valt dan rationeel te herleiden vanuit de regels en structuren. Een argument hiertegen is dat mensen altijd in een 'bounded rationality', dit betekent dat ze nooit toegang tot alle informatie hebben en altijd binnen een culturele context werken. Binnen deze context proberen individuele actoren hun strategische doelen te bereiken. Handelen van deze individuele actoren is dus nooit volkomen rationeel te verklaren vanuit de structuren. In dit onderzoek wordt uitgegaan van een wisselwerking tussen deze twee begrippen. Individuen worden gestuurd in hun mogelijkheden door de structuur waarbinnen ze handelen, maar door hun handelen kunnen de structuren ook veranderen (Baker, 2008).

Eerdere onderzoeken rond de ontwikkeling van duurzame energie waren vaak gericht op de structuur. Er is bijvoorbeeld gekeken naar de institutionele context rond de ontwikkeling van duurzame energie langs snelwegen (Spijkerboer, et al., 2017). Deze institutionele context geeft structuur aan planningsprocessen in en tussen organisaties (Alexander, 2005). Dit onderzoek stelt echter het handelen van individuen centraal. Specifieker gemaakt het handelen van individuen om over grenzen van organisaties te werken. Het blijkt namelijk dat de tegenstrijdigheid aan regels onder andere komt door het werken met meerdere organisaties en beleidsdomeinen binnen een project (Grottenbreg & van Buuren, 2018). Activiteiten die individuele actoren kunnen ondernemen om over deze grenzen heen te werken worden ook wel boundary spanning activiteiten genoemd (Williams, 2002). Letterlijk vertaalt als grenswerken, deze individuen overbruggen de verschillen tussen organisaties en beleidsproblemen en kunnen ervoor zorgen dat er constructieve samenwerking tussen organisaties kan plaatsvinden (Meerkerk & Edelenbos, 2014). Boundary spanning wordt gezien als individueel handelen door personen, maar de grenzen die overbrugt moeten worden zijn die van organisaties. Dit geeft aan dat boundary spanning vanuit individuele personen een invloed heeft op de organisaties oftewel de instituties waarin deze personen opereren (Baker, 2008). Om dit te onderzoeken moet er ten eerste worden onderzocht wat precies de structuur is waarbinnen deze personen opereren en ten tweede in hoeverre individuele actoren aan boundary spanning activiteiten doen. Door dit in twee projecten te onderzoeken kan er worden beeld worden gevormd wat de mogelijke invloed van boundary spanning is op de institutionele context, oftewel de invloed van handelen op structuur.

1.2. PROBLEEMSTELLING

In de transitie van fossiele brandstoffen naar duurzame alternatieven loopt Nederland achter vergeleken met de rest van Europa (Eurostat, 2018). Een van de redenen daarvoor is de grote maatschappelijke weerstand tegen energieprojecten zoals windmolens, wat voor een groot deel te maken heeft met de zichtbaarheid in het landschap. In een dichtbevolkt land als Nederland zijn er al snel veel omwonenden rond energieprojecten. Echter is erdoor te integreren met infrastructuur de mogelijkheid om tot geïntegreerde 'energielandschappen' te komen (De Boer & Zuidema, 2013). Deze integratie heeft de volgende voordelen:

- De omgeving langs infrastructuur ligt al onder druk door lucht- en geluidsvervuiling, daardoor is er beperkte gebruikswaarde voor andere functies behalve de primaire functie van bereikbaarheid. Begrippen zoals NIMBY zullen hier dus ook minder snel een rol spelen (Horst, 2007).
- Infrastructuur netwerken zijn over het algemeen in eigendom van de overheid, wat het makkelijker maakt om deze gebieden te ontwikkelen.
- Er is al draagvlak voor integratie van hernieuwbare energie met infrastructuur netwerken in politieke doelstellingen en ambities, zoals de doelstelling van Rijkswaterstaat om energie neutraal te opereren in 2030 (Ministerie van IenM, 2016).

Er zijn dan ook verschillende ambities binnen de ministeries in Nederland. Enerzijds is er de ambitie van het ministerie van IenW (voordien IenM) is om klimaatneutraal te worden (Ministerie van IenM, 2016) en anderzijds de ambities van het ministerie van Economische zaken om rijks arealen in te zetten om de klimaatdoelstellingen te halen (Rijkswaterstaat, 2017). Het is dus nodig om de arealen van Rijkswaterstaat op grotere schaal te gaan inzetten voor energieproductie. Toch wordt deze mogelijkheid door verschillende barrières in Nederland nog maar zeer beperkt benut. Uit eerdere onderzoeken blijkt dat er

verschillende redenen zijn dat het in de nationale context beperkt lukt: een gefragmenteerd ruimtelijk beleid, een Rijkswaterstaat dat sterk gericht is op risicomijding en het gebrek aan het vastleggen van ambities in de werkwijze (Spijkerboer, et al., 2017). Toch zijn er wel projecten waar de integratie van duurzame energieprojecten en snelwegen succesvol is, al zijn die projecten ad hoc en op relatief kleine schaal (Rijkswaterstaat, 2017).

Zoals in de introductie genoemd, is er op dit moment sprake van enerzijds een overschot aan regels en anderzijds een tekort aan regels (Negro, et al., 2012, Grotenbreg & van Buuren, 2018). Het overschot van regels komt onder andere door het gefragmenteerde ruimtelijke beleid, er zijn verschillende organisaties met verschillende regels die over de ontwikkeling van duurzame energie gaan. Het tekort aan regels komt doordat er gebrek aan eigenaarschap is en geen borging is van abstracte ambities wat betreft duurzame energie in tastbare procedures of afspraken. De institutionele context rond de ontwikkeling van duurzame energie is dus niet optimaal. Dit heeft als gevolg dat ontwikkeling van duurzame energieproductie moeizaam verloopt in de praktijk (Spijkerboer, et al., 2017). Samenwerken en de regels veranderen en vaststellen is dus essentieel om ontwikkeling meer succesvol te maken. Sleutelfiguren in deze samenwerking met andere partijen zijn volgens de wetenschappelijke literatuur boundary spanners, individuele actoren die andere actoren aansporen voor het leggen van verbindingen of zelf deze verbindingen leggen (Meerkerk, 2014). Alhoewel de activiteiten van deze personen een sleutelrol spelen in de het werken met meerdere organisaties is er nog weinig bekend van hun invloed op structuren (Baker, 2008). Waar vorige onderzoeken rond de ontwikkeling van duurzame energie dus vooral gericht waren op de structuur, wordt in dit onderzoek juist gekeken naar hoe er door handelen van individuele actoren, deze mogelijk invloed kunnen uitoefenen op de institutionele context of binnen de huidige context toch tot ontwikkeling kan overgaan.

1.3. DOELSTELLING

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te creëren in de invloed van boundary spanning op de institutionele context tijdens de ontwikkeling van duurzame energieproductie langs infrastructuur. Dit kan op een praktisch niveau helpen bij toekomstige projecten ten behoeve van de ontwikkeling van duurzame energieprojecten en wellicht ook bij andere projecten waarbij samenwerkingen tussen organisaties essentieel zijn. Daarnaast wordt er op een wetenschappelijk niveau meer duidelijk over de rol van boundary spanning binnen het grotere debat van structuur en handelen en hoe dit elkaar beïnvloed.

Dit doel wordt bereikt door eerst een analyse te maken van hoe de huidige instituties een rol spelen in de ontwikkeling van duurzame energie en ten tweede een analyse te maken van de boundary spanning activiteiten binnen deze projecten. Door de inzichten van deze twee analyses te combineren kan er een beeld worden gevormd van wat boundary spanning activiteiten aan invloed uitoefenen op de institutionele context.

1.4. VRAAGSTELLING

Om de doelstelling van dit onderzoek te bereiken is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Wat is de invloed van boundary spanning op de institutionele context tijdens de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal?

De volgende deelvragen helpen om deze hoofdvraag te beantwoorden:

- *Hoe is de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal institutioneel geregeld?*
- *Welke rol spelen boundary spanning activiteiten in het proces van ontwikkeling?*
- *Door wie worden boundary spanning activiteiten geïnitieerd en hoe hebben deze activiteiten invloed op de ontwikkeling van duurzame energieprojecten?*

1.5. ONDERZOEKSTRATEGIE

Om inzicht te bieden in wat de invloed van boundary spanning is op de institutionele context tijdens de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal zijn er verschillende stappen doorlopen. Allereerst zijn de relevante theorieën over boundary spanning en instituties geanalyseerd. Vervolgens is gekeken hoe dit met elkaar samenhangt en binnen het grotere debat van structuur versus handelen past. Door gebruik te maken van het IAD-raamwerk (Ostrom, 2005) en boundary spanning indicatoren (Meerkerk & Edelenbos, 2014) zijn de theorieën in dit onderzoek op de praktijk getest. Door beide theorieën toe te passen in een onderzoek is er onderzocht wat de invloed van boundary spanning is op de institutionele context. In dit onderzoek is dat gedaan door twee casussen te kiezen rond de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal. Deze casussen zijn geselecteerd op basis van verschillende criteria, de belangrijkste criteria was dat er sprake moest zijn van grootschalige ontwikkeling van duurzame energie, waarbij meerdere organisaties betrokken zijn. De casussen zijn vervolgens geanalyseerd door het onderzoeken van relevante documenten en het houden van twaalf diepte-interviews met betrokken actoren. Met behulp van deze data zijn de gestelde deelvragen en hoofdvraag beantwoord.

1.6. LEESWIJZER

In het volgende hoofdstuk wordt de theorie voor dit onderzoek behandeld. Er wordt gekeken naar relevante wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp en er is uitgelegd hoe deze theorie bij dit onderzoek is toegepast. Aan het einde van dit hoofdstuk is ook het conceptuele model afgebeeld en uitgelegd. Vervolgens wordt er in hoofdstuk drie aandacht besteed aan de methodologie van dit onderzoek. Beargumenteerd is waarom bepaalde onderzoeksstrategieën gebruikt zijn en de ethische overwegingen voor dit onderzoek. In hoofdstuk vier zijn de casussen geanalyseerd en worden deze vergeleken met elkaar met behulp van de theoretische raamwerken uit hoofdstuk twee. Ten slotte is in hoofdstuk vijf de conclusie en discussie van dit onderzoek te lezen, aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en een reflectie op dit onderzoek.

2. THEORETISCH KADER

In het volgende hoofdstuk wordt de achterliggende theorie van dit onderzoek besproken. De gebruikte theorieën vormen de basis voor het empirisch onderzoek. Er wordt vooral ingegaan op instituties en boundary spanning en hun plaats binnen het sociale debat van structuur en handelen. Eerst wordt er echter ingegaan op de theorie achter duurzame energie en de bijbehorende opgaven voor planologen. Tot slot wordt het conceptueel model geïntroduceerd wat duiding geeft aan de structuur van dit onderzoek.

2.1. (ENERGIE)TRANSITIE

Europees gezien is Nederland de hekkensluiter in de energietransitie (Eurostat, 2018). Er kunnen hier verschillende redenen voor worden gegeven, zoals het zeer betrouwbare en goedkope gasnetwerk dat beschikbaar is in Nederland en het gebrek aan waterkracht door de geografie van Nederland (CBS, 2016). Echter kan bijvoorbeeld het gebrek aan waterkracht ook voor een groot deel van Duitsland worden beargumenteerd, dat land is echter al veel verder met de daar zogenoemde 'Energiewende'. Door De Boer & Zuidema (2016) wordt de oorzaak meer bij het gebrek aan focus op het institutionele en sociale aspect van de energietransitie. De focus in Nederland ligt vooral op stimuleren van technologische innovaties in samenwerking met grote energiebedrijven. Echter als er meer focus wordt gelegd op het integreren van energiesystemen in het fysieke en sociaaleconomische landschap zullen die ook meer robuust worden en dus meer resiliënt. Een essentiële stap om de energietransitie succesvol te maken, zeker in een land waar de ruimte zo schaars is als in Nederland. Het is niet wenselijk om de schaarse ruimte in Nederland te gebruiken om lukraak 'zonne-energievelden' of enorme windmolens neer te zetten (Jefferson, 2018). Als dit zou gebeuren neemt de kans snel toe dat de maatschappelijke acceptatie sterk afneemt (College van Rijksadviseurs, 2018). Om een duurzame toekomst tegemoet te gaan is het dus van belang om na te denken over waar de productie van duurzame energie wenselijk is en in welke vorm. Er zijn veel ambitieuze plannen om het aandeel duurzame energie te vergroten, sociale acceptatie kan echter een beperkende factor hierin zijn. Vooral op het gebied van windenergie is sociale acceptatie een moeilijk punt, door onder andere de visuele impact op landschappen. Sociale acceptatie kan worden gedefinieerd met drie dimensies: sociaal-politieke-, maatschappelijke- en marktacceptatie (Wüstenhagen, et al., 2007). Wat opvallend is bij de maatschappelijke acceptatie is dat de tijdfactor van belang is, de acceptatie volgt vaak een U-curve. Van hoog aan de start, naar relatief laag tijdens de uitvoering en weer naar hoog wanneer het project voltooid is. Belangrijke factoren die invloed op deze ontwikkeling hebben zijn de verdelende rechtvaardigheid (hoe de kosten en baten gedeeld zijn) en procedurele rechtvaardigheid (hebben alle relevante belanghebbenden een mogelijkheid gekregen om te participeren), dit kan helpen bij het bouwen van vertrouwen tussen de lokale gemeenschap en de investeerders en actoren van buiten de gemeente (Huijts, et al., 2007).

Het blijkt dat regelingen om meer bottom-up initiatieven te stimuleren zoals de postcoderoosregeling ook niet de heilige graal zijn om te energietransitie te versnellen, echter zijn dit wel stappen in de goede richting (de Boer, et al., 2018). Zulke bottom-up regelingen helpen wel voor de energietransitie, maar om echte grote stappen te zetten zullen er ook grootschaligere projecten nodig zijn. Aangezien het areaal van Rijkswaterstaat (met de Noordzee meegerekend) twee derde van Nederland is, zal hij hier een belangrijke rol in kunnen spelen. Het beheren van 181km² aan bermen en sloten en de gehele Noordzee en binnenwateren zoals het IJsselmeer geeft veel mogelijkheden tot ontwikkeling van duurzame energie

(Rijkswaterstaat, 2018). Dit areaal heeft echter primair al meerdere andere functies, zoals scheepvaart, ecologie, recreatie, veiligheid etc. Deze functies moeten gecombineerd kunnen worden met de functie energiewinning dan wel wijken voor deze nieuwe functie. Zoals eerder beschreven wordt er in deze thesis specifiek gekeken naar de mogelijkheden om langs infrastructuur duurzame energie op te wekken, er is dan sprake van gebiedsgerichte infrastructuurplanning waar in de volgende paragraaf meer over geschreven wordt.

2.2. GEBIEDSGERICHTE INFRASTRUCTUUR PLANNING

Wegen zijn lijnen op een kaart, van oudsher worden deze dan ook zo ontwikkeld. Het wordt echter steeds meer duidelijk dat deze wegen wel degelijk een interactie vormen met hun omgeving. Om deze beter te integreren met functies in de omgeving zoals woningen, bedrijven, water, natuur en recreatie is er een meer gebiedsgerichte ontwikkeling vereist (Heeres, et al., 2012). De meest recente ontwikkeling die hieraan toe te voegen is, is de duurzame energieproductie. Om deze ontwikkeling langs infrastructuur te sturen is er op strategisch niveau afstemming nodig tussen belanghebbenden, zodat de traditionele sectorale verschillen kunnen worden overbrugd. De energiesector is van oudsher ook zeer sectoraal gericht, energieproductie had weinig tot geen interactie met de omgeving. Met duurzame energieproductie waarbij de ruimtelijke impact veel groter is, is dit een ander verhaal. Bijvoorbeeld 'NIMBY' speelt al snel een belangrijke rol hierin, een begrip dat ook in de infrastructuur sector relevant is. Deze ruimtelijke impact is een overeenkomstigheid tussen deze sectoren, afgezien hiervan zijn dit echter zeer gescheiden sectoren. In de praktijk is dit te zien aan het hebben van eigen regels, gebruiken en werkwijzen.

De publieke sector is erg gericht op veiligheid en betrouwbaarheid. Dit gaat niet gemakkelijk samen met innovatie (Torfing, 2018). Innovatie kan worden gedefinieerd als een nieuw idee, product of methode. De ontwikkeling van duurzame energie langs snelwegen is dus ook een vorm van innovatie. Om te innoveren is er een verandering nodig ten opzichte van hoe dingen normaal gesproken worden ingebeeld of uitgevoerd worden. Deze verandering van werkwijze leidt tot een complexere manier van uitvoeren wat automatisch leidt tot minder betrouwbaarheid. Redenen die kunnen worden gegeven als gebrekkige innovatie zijn: gebrek aan een traditie voor samenwerking, vroegere slechte ervaringen met collaboratieve governance, grote machtsongelijkheden, gebrek aan wederzijds vertrouwen, onzekerheid over de verdeling van kosten en baten en een mislukking van het managen van onvermijdelijke risico's (Torfing, 2018). Er zijn echter ook factoren die collaboratieve innovatie stimuleren zoals de gezamenlijke erkenning van de noodzaak van een probleem, de verduidelijking van verdeling van middelen tussen actoren en het maken van enkele basis randvoorwaarden.

Gebiedsgerichte infrastructuurplanning kan in verschillende vormen worden uitgevoerd. Van slechts zorgvuldig gekozen routes tot een totaal ontwerp, integraal met de omgeving (Heeres, et al., 2012). In zo'n integraal ontwerp met de omgeving zou ook de ontwikkeling van duurzame energieproductie moeten worden meegenomen of tenminste worden afgewogen. Echter kan duurzame energie ook los worden ontwikkeld van wegenbouw en gaat integratie meer over het integreren in bestaande structuren. Er is hoe dan ook een verandering nodig in het bestaande sectorale denken, oftewel een verandering nodig in de instituties. In de volgende paragraaf hier meer over.

2.3. INSTITUTIONELE CONTEXT

Infrastructuur netwerken zijn in Nederland in handen van verschillende organisatie. Het hoofdwegennet is in handen van Rijkswaterstaat en bereikt het hele land, daardoor overstijgt het administratieve grenzen. Om deze netwerken te beheren zijn er enorm veel instituties betrokken bij het beheer (Hijdra, et al., 2015). Van oudsher is Rijkswaterstaat een organisatie die sterk hiërarchisch te werk gaat. Een van de belangrijkste redenen is hiervoor is de sterke focus op veiligheid en betrouwbaarheid. Als uitvoeringsorgaan van de overheid heeft het de wettelijke taak om zowel een betrouwbaar en veilig wegennetwerk te onderhouden als het land te beschermen tegen overstromingen. Dit valt te definiëren als een modernistische organisatie die sterk naar binnen is gericht, bureaucratisch, regels en protocollen en risicomijdend (Williams, 2002). Er is echter een verandering gaande naar een meer postmodernistische organisatie. Dit als gevolg van veranderingen zoals privatisering, decentralisatie, collaboratieve governance en het steeds complexer worden van problemen. Hierdoor is Rijkswaterstaat anders gaan werken; publiek-private samenwerkingen, publiek-publieke samenwerkingen zijn bijvoorbeeld erg belangrijk geworden om doelstellingen te bereiken. Het is dus nodig om over sectoren heen te werken, binnen een netwerk van publieke en private organisaties moet er worden geopereerd. Belangrijk in deze manier van werken zijn de relaties tussen deze partijen, deze zijn in de praktijk een relatie tussen actoren. Instituties hebben een sterke invloed op hoe deze relaties worden ingevuld en vormgegeven.

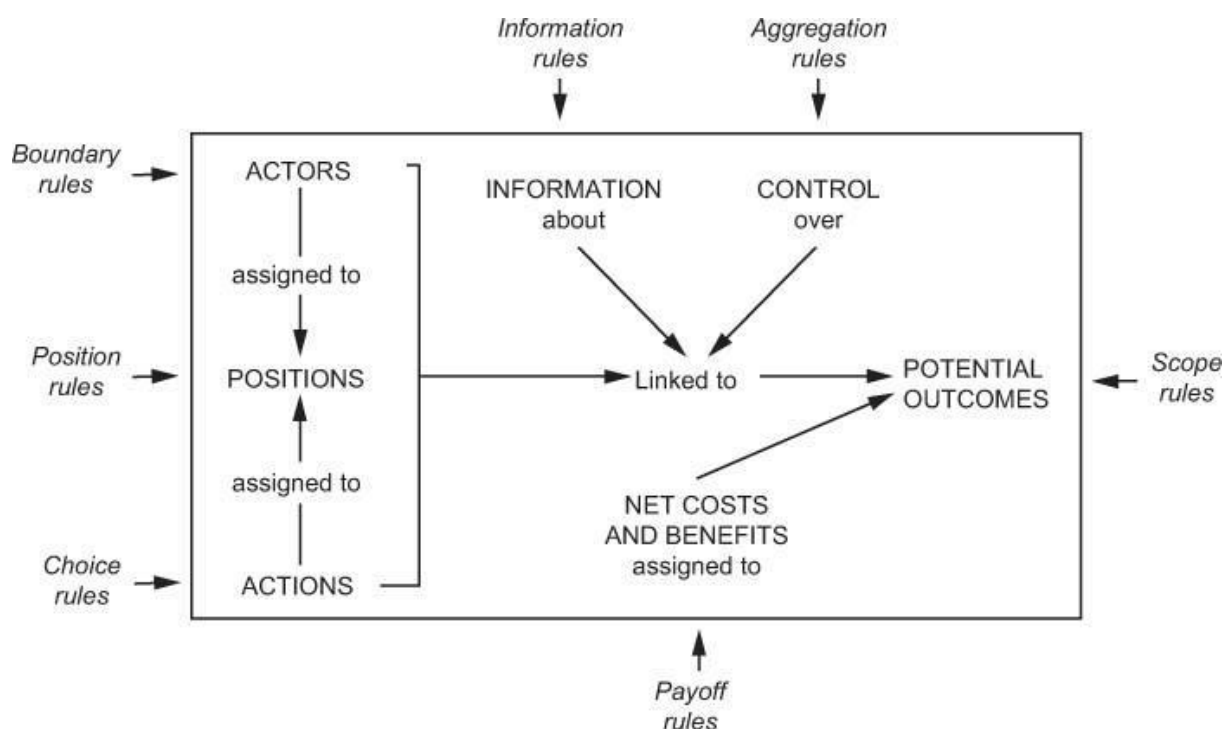
Deze instituties hebben grote invloed op hoe processen ten behoeve van ontwikkeling van de netwerken verlopen, om inzicht te krijgen in ontwikkelingen langs deze netwerken is het dus van belang inzicht te hebben in de instituties. Instituties worden nogal verschillend in de literatuur gedefinieerd, al ligt de focus altijd op de regels, patronen, structuren en gebruiken (Olsen, 2009). Het institutionele systeem geeft dus de structuur aan planningsprocessen in en tussen organisaties (Alexander, 2005). Daarmee hebben instituties een grote invloed op duurzame ontwikkelingen zoals de integratie van zonne-energie bij snelwegen. Een andere benaming voor instituties wordt ook wel 'rules of the game' genoemd, de regels waarbinnen het spel moet plaatsvinden. Het spel is hierbij het planningsproces en de regels beïnvloeden het gedrag van betrokken actoren. Deze studie focust zich op hoe deze regels het gedrag van actoren beïnvloed en hoe deze actoren hier dan mee omgaan. Belangrijk hierbij is het meenemen van niet alleen formele maar ook informele instituties (Buitelaar, et al., 2007). Waar formele instituties gaat over geschreven wetten, regels en protocollen die expliciet zijn gemaakt. Zijn informele instituties de niet expliciete regels zoals conventies, gebruiken en normen (North, 1991). Instituties zijn dus de structuren of 'rules of the game' die de context vormen waarin besluit- en planvorming en samenwerkingen in plaatsvinden. Ze zijn belangrijk omdat ze sturing geven aan hoe actoren zich (kunnen) gedragen. Het ingewikkelde aan instituties is dat er vaak meerdere instituties door elkaar lopen. Bij een samenwerking tussen twee overheidsorganen zijn wel de wetten hetzelfde, maar de protocollen en vooral de informele instituties zoals gebruiken en normen en waarden zijn vaak heel verschillend. Voor succesvolle samenwerkingen zal er dus over instituties heen moeten worden gewerkt of in ieder geval krijgen beleidsproblemen te maken met verschillende instituties en moeten daar mee om kunnen gaan.

Om inzicht te geven in de instituties zal er bij dit onderzoek gebruik worden gemaakt van het befaamde 'Institutional Analysis and Development (IAD) framework van Ostrom (2005). Dit raamwerk is vooral gefocust op de eerdergenoemde 'rules of the game' waarbinnen de betrokken actoren moeten werken. Met behulp van dit raamwerk kan het besluitvormingsproces van een multi-actor setting worden begrepen. In het raamwerk wordt er gebruik gemaakt van 'action arena's', deze action arena's zijn te vertalen naar de verschillende klassieke fases van projecten: beleidsvorming, programmering, project planning en tot slot de project implementatie (Hijdra, et al., 2015). Voor dit onderzoek is er gekozen om te kijken naar één specifieke arena, namelijk de project planning arena. Hierdoor kan er in deze specifieke

arena worden geanalyseerd wat er precies in deze arena gebeurt en ook hoe er in deze fase aan boundary spanning wordt gedaan door actoren. De casussen voor dit onderzoek zijn of zijn in al in deze fase geweest.

Een vaakgenoemd kritiek op dit raamwerk (en andere 'new institutionalism' methodes) is dat het een statische benadering heeft op hoe instituties gedrag beïnvloeden (Schmidt, 2010). Om in dit onderzoek ook te kijken naar een meer dynamische benadering zal er op agency niveau naar boundary spanning activiteiten gekeken. Dit verschaft een nieuwe kijk op hoe op agency niveau activiteiten door personen mogelijk een invloed kunnen hebben op de insitutionele context. Het institutionele raamwerk focust zich op het systeem, het boundary spanning gaat over wat individuele actoren werkelijk doen in de praktijk.

Het institutionele raamwerk is zoals in Figuur 1 weergegeven opgebouwd uit een 'interne box', de action arena, deze wordt beïnvloed door de externe rules. Deze rules hebben invloed op wat er in de action arena zich afspeelt.



Figuur 1: De 'action arena' en de rules die hier invloed op hebben (Ostrom, 2010)

Er zijn volgens Ostrom (2010) zeven rules die essentieel zijn in een institutionele analyse, die staan in Figuur 1 rond de action arena. In tabel 1 worden ze nog een keer genoemd gevolgd door een korte uitleg. Deze zeven 'rules' zijn uit te leggen als de factoren die invloed hebben op het proces en bepalen daarmee ook de uitkomst van het proces. Het proces is in dit onderzoek het planningsproces waarbij meerdere publieke en private partijen bij betrokken zijn. Vanuit deze theorie gezien worden de potentiële uitkomsten van dit proces dus bepaald door de zeven 'rules' die invloed uitoefenen op het proces.

Rules	Beschrijving
Boundary	Specificeren hoe actoren de action arena betreden en verlaten
Position	Specificeren wensen en doelstellingen van actoren in een bepaalde positie
Choice	Specificeren welke keuzemogelijkheden actoren in een bepaalde positie hebben op actie te ondernemen
Scope	Specificeren de scope van de resultaten van de action arena's
Aggregation	Specificeren hoe tussentijdse en definitieve besluitvorming plaatsvindt
Information	Specificeren de informatiestroom tussen de verschillende actoren.
Payoff	Specificeren de verdeling van baten en kosten tussen actoren in de action arena's

Tabel 1: Zeven rules volgens Ostrom (2010)

Deze wijze is door Hijdra et al. (2015) vertaald naar vraagstelling voor eerder onderzoek, op basis van de 'rules' zijn vragen opgesteld voor interviews. Deze zijn ook gebruikt in dit onderzoek en te zien in Tabel 2.

Arena	Projectplanning
Boundary rules	Hoe raken (nieuwe) partijen betrokken bij het project? Wie neemt het initiatief?
Position rules	Welke doelstellingen en belangen hebben deze partijen? Welke partijen hebben dezelfde belangen?
Choice rules	Welke keuzes hebben partijen binnen hun rol om tot actie in het project over te gaan?
Scope rules	Wat is het resultaat hiervan voor de scope van het project?
Aggregation rules	Hoe worden besluiten in de projecten genomen?
Information rules	Welke informatie wordt er binnen het project gedeeld met andere partijen?
Pay-off rules	Hoe worden kosten en baten verdeeld in het project?

Tabel 2: IAD framework voor de ontwikkeling van duurzame energieproductie langs infrastructuur

NETWERKMANAGEMENT

Zoals in de eerdere paragrafen genoemd is de uitvoering van duurzame energieproductie langs infrastructuur een complexe gebiedsgerichte ontwikkeling, waarbij meerdere actoren betrokken moeten zijn. Als een reactie deze multi-actor uitdagingen zijn er netwerk vormen van governance ontstaan (Rhodes, 1996). Dit zijn netwerken die een 'web' vormen van overheid, bedrijven en maatschappelijke actoren. Besluitvorming en beleid maken wordt dan een interactief proces tussen deze actoren. Netwerkmanagement is hedendaags dan ook erg belangrijk voor het goed en effectief functioneren van governance netwerken. Een overheidslaag werkt vrijwel altijd in samenwerking met andere publieke en private partijen, hoe goed deze samenwerking verloopt is van groot belang voor het eindresultaat. Zo is bij de ontwikkeling van duurzame energie langs snelwegen niet alleen Rijkswaterstaat betrokken, maar

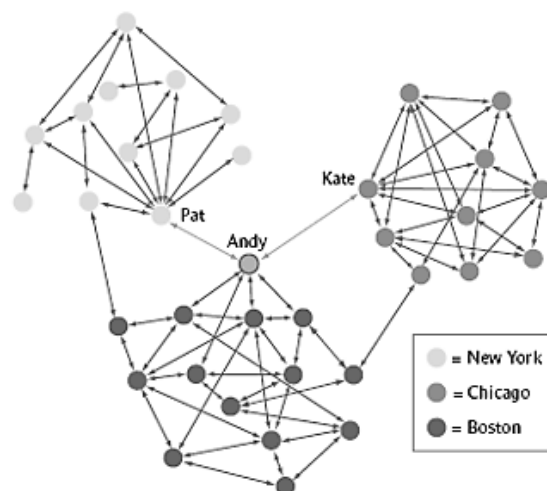
onder andere ook provincie, gemeente, netbeheerder en het Rijksvastgoedbedrijf (College van Rijksadviseurs, 2018). Over deze governance netwerken worden de volgende eigenschappen en veronderstellingen over het algemeen aangenomen (Meerkerk & Edelenbos, 2014):

- Als er meerdere actoren van verschillende partijen nodig zijn om een beleidsproblemen op te lossen ontstaan en ontwikkelen deze netwerken zich. Deze samenwerking kan nodig zijn als het probleem zich over verschillende organisaties, jurisdicties, sociale groepen of functies afspeelt.
- Er is dus een hoge mate van afhankelijkheid tussen de actoren om met deze problemen om te gaan. Om tot een kwalitatief goed resultaat te komen zal de kennis en middelen van de actoren gecombineerd moeten worden.
- Om een duurzame relatie te hebben, is er regelmatige interactie tussen de actoren met verschillende belangen nodig.
- Aan dit proces sturing geven is niet gemakkelijk aangezien elke actor relatief autonoom handelt, daarnaast hebben actoren hun eigen perceptie op bepaalde beleidsproblemen en de mogelijke oplossingen.

Meerkerk & Edelenbos (2014) concluderen na deze eigenschappen dat governance netwerken kunnen worden gedefinieerd als de patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren. Deze patronen krijgen vorm, veranderen en worden onderhouden door de interacties tussen deze actoren. Als deze governance netwerken goed functioneren zal het netwerk betere prestaties leveren, vooral als er met complexe problemen wordt omgegaan (Meerkerk, et al., 2015). Dit geeft aan dat voor succesvolle uitvoering van duurzame energieproductie het vereist is dit in de netwerkenstructuren te integreren, actoren moeten van de mogelijkheden op de hoogte zijn en de juiste relaties hebben om tot succesvolle uitvoering te komen. In deze netwerken is samenwerken dus essentieel, er zijn meerdere belangrijke condities in effectieve samenwerking te definiëren, door Edelenbos & Meerkerk (2015) worden vertrouwen en boundary spanning als belangrijkste condities beargumenteerd. Vertrouwen is in dit geval dat een bepaalde actor een positieve verwachting heeft dan andere actor niet opportunistisch gedrag vertoont, zelfs als de mogelijkheid zich voor zou doen, over boundary spanning in de volgende paragraaf meer.

2.4. BOUNDARY SPANNING

In dit onderzoek zal worden gekeken naar de ontwikkeling van duurzame energieproductie op Rijkswaterstaat areaal uit het oogpunt van boundary spanning. Een boundary spanner is letterlijk te vertalen als grenswerker. Medewerkers die dus aan of over de 'grenzen' werken, niet in de letterlijke zin van landsgrenzen, maar de grenzen die binnen een organisatie of tussen verschillende organisaties zijn. Een simpel voorbeeld is in Figuur 2 weergegeven, Andy is in dit voorbeeld de boundary agent die het netwerk van Boston verbindt met dat van New York en Chicago. Hij heeft namelijk een connectie met personen in de twee andere netwerken die weer veel connecties binnen hun eigen netwerk hebben.



Figuur 2: Boundary spanners (hbr.org)

Andy is dus de link die de twee netwerken verbindt en moet dus de instituties van de verschillende netwerken of organisaties kunnen vertalen.

In de wetenschappelijke literatuur zijn er vele manieren hoe invulling wordt gegeven aan het begrip boundary spanners. Om te beginnen kan er intern of extern worden gekeken. Intern gaat over boundary spanners die binnen de eigen organisatie werken, dus bijvoorbeeld tussen afdelingen van een organisatie. Extern gaat over boundary spanners die gefocust zijn om organisaties te verbinden. In dit onderzoek zal er worden gekeken naar de grenzen tussen de verschillende organisaties die betrokken zijn bij de ontwikkeling van duurzame energieproductie, dus wordt er gefocust op een externe boundary spanning. Als er wordt gekeken naar boundary spanners die tussen organisaties werken (extern) is een van de meest geaccepteerde definities die van Williams (2002): Boundary spanners zijn personen die grote invloed hebben op de effectiviteit van samenwerking tussen organisaties. Het zijn dus individuen binnen organisaties die een bepaalde boundary spanning rol op zich nemen. Die boundary spanning rol kan worden gedefinieerd als een persoon die over de grenzen van de eigen organisatie werkt. Zoals Tushman & Scanlan (1981) definiëren zijn competente boundary spanners individuen die hun eigen organisatie kunnen koppelen met de omgeving. Ze zijn dus belangrijke personen voor een organisatie die niet alleen binnen de organisatie willen samenwerken, maar ook met partijen buiten de organisatie. Iets wat hedendaags essentieel is in het in de vorige paragraaf genoemde netwerk governance. Een één dimensionale aanpak bij complexe governance problemen is vaak niet meer genoeg, er moet tenminste in acht worden genomen de relationele en verbindende capaciteiten van mensen in het omgaan met complexe, sector overschrijdende en multi-actor beleidsproblemen. Boundary spanners kunnen verschillende rollen aannemen om in de praktijk makkelijker verbindingen te leggen tussen partijen, de volgende drie rollen kunnen worden onderscheiden (Feldman & Khademian, 2007):

- Makelaar: Ontvangen van informatie gerelateerd aan verschillende opvattingen van een beleidsprobleem en deze informatie verspreiden buiten de grenzen van de beleidsarena.
- Tolk: Herformuleren van informatie zodat deze informatie buiten de grenzen van de beleidsarena kan worden gewaardeerd of tenminste begrepen worden.
- Synthesizer: De informatie van verschillende inzichten combineren om tot nieuwe inzichten van een bepaald beleidsprobleem te komen.

Daarnaast zijn er een aantal sleutelfactoren die aan succesvolle boundary spanners kunnen worden toegekend. Deze sleutelfactoren zijn in de praktijk een mix van specifieke skills, capaciteiten, ervaring en persoonlijke karakteristieken. Er is een grote mate van overlap tussen de verschillende factoren en een verscheidenheid wanneer deze gebruikt worden (Meerkerk, 2014).

- Bouwen en onderhouden van relaties
- Managen door onderhandeling en beïnvloeding
- Managen van complexiteit en afhankelijkheid
- Managen van rollen, verantwoordelijkheden en motivaties

Het bouwen en onderhouden van relaties in samenwerken tussen organisaties zijn van groot belang. Mensen met verschillende organisatorische, professionele en sociale achtergronden moeten in overeenstemming komen om hun gezamenlijke doelen te voltooien. Om te samenwerken is communicatie en het vermogen om te luisteren van belang, dit lijken basale skills maar ze moeten niet ondergewaardeerd worden. Zaken zoals jargon, het niet open staan naar de denkbeelden van anderen kunnen dit bemoeilijken. Een factor die hieruit voortkomt is de mate van vertrouwen tussen actoren, een belangrijke factor voor succes van een samenwerking (Edelenbos & Meerkerk, 2015). Als tweede is het

managen door onderhandeling en beïnvloeding van belang, door managen van verwachtingen kunnen realistische verwachtingen worden geschept. Hier is ook vaak onderhandeling voor nodig om tot een compromis te komen. Publieke problemen worden steeds complexer van aard, mede door het gefragmenteerde institutionele landschap (Meerkerk, 2014). Succesvolle boundary spanners moeten kunnen werken in deze complexiteit en moeten omgaan met wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren. Ten slotte is het van belang dat boundary spanners de verschillende betrokken actoren in de goede rollen kunnen managen. Daarbij horen ook het hebben van bepaalde verantwoordelijkheden of motivaties die passen bij de geschikte rollen.

Om boundary spanning te operationaliseren in dit onderzoek is er gekeken naar het onderzoek van Meerkerk et al. (2015). Hierin zijn er een aantal activiteiten gedefinieerd die erop duiden dat boundary spanning gedrag aanwezig is in een project, deze activiteiten zijn als volgt:

- Goede uitwisseling van informatie tussen het netwerk en de thuis organisatie
- Bouwen en onderhouden van duurzame relaties tussen organisaties in het netwerk
- Effectieve verbindingen maken tussen ontwikkelingen in het netwerk en de werk processen in de thuis organisatie
- Een gevoel voor wat belangrijk is voor andere organisaties in het netwerk
- Tijdige mobilisatie van de thuis organisatie wanneer dit nodig of nuttig is door ontwikkelingen in het netwerk

Volgens Meerkerk et al. (2015) duiden de aanwezigheid hiervan op het aanwezig zijn van boundary spanning. Tijdens de interviews is er dan ook gebruik gemaakt van deze activiteiten om te onderzoeken of er personen zijn die deze activiteiten ondernemen en tot wat voor resultaten dit leidt.

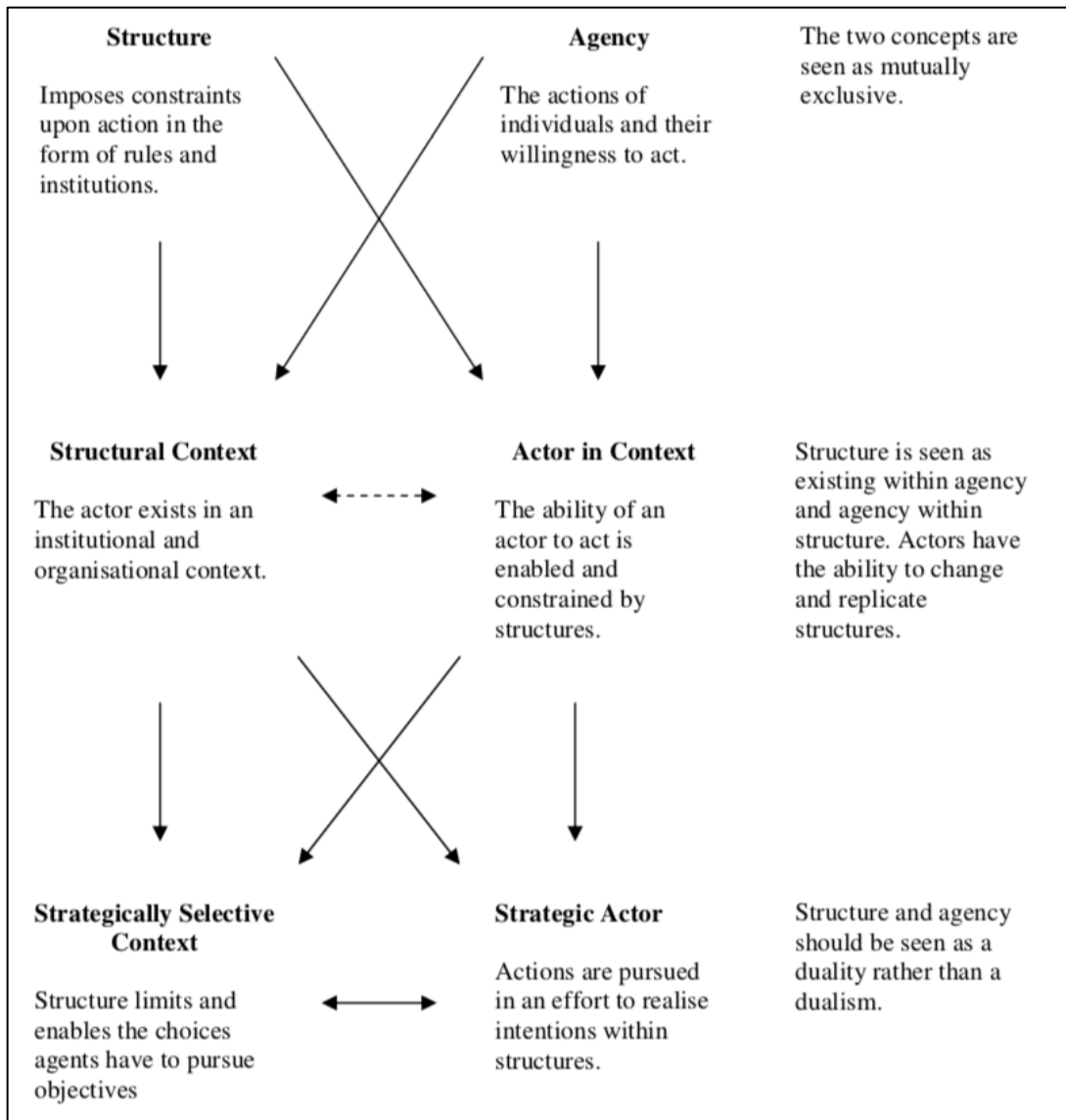
2.5. STRUCTUUR EN HANDELEN

In de vorige alinea wordt sterk de nadruk gelegd op het handelen van individuen in de vorm van boundary spanning terwijl er in de alinea over instituties de nadruk sterk ligt op de structuur waarbinnen gehandeld wordt. Zoals al in de inleiding benoemd is wordt er in deze scriptie onderzocht wat de invloed is van boundary spanning op de instituties, oftewel wat de invloed is van handelen op structuur. Het is niet evident dat dit kan gebeuren, er zijn ook wetenschappers die juist geloven dat structuren de basis zijn voor menselijk handelen en dat als structuren veranderen, individuen mee veranderen (Allmendinger, 2017). Een ander uiterste is het focussen op handelen, deze stellen dat individuen een aangeboren vermogen hebben om vrij te handelen en dat onderzoek zich juist moet richten op menselijk handelen. Onderzoeksmethoden waar structuur de basis is zien de sociale wereld als objectief en zijn gebaseerd op de natuurwetenschappen, terwijl onderzoeksmethoden voor het handelen de wereld als een subjectieve interpretatie van individuen zien (Baker, 2008).

Er zijn meerdere pogingen gedaan om deze tweedeling te overbruggen, een van de meest bekende daarvan is door Giddens (1984) gedaan met de structuratietheorie. Deze theorie gaat uit van dat structuur en handelen in dualiteit bestaan, waarbij individuele actoren sociale structuren creëren die op hun beurt acties mogelijk maken op beperken (Baker, 2008). Hierin wordt niet meer uitgegaan van een dichotomie tussen handelen en structuur, maar juist een continue interactie tussen deze twee begrippen. Echter is hierbij deze dichotomie op de eigen voorwaarden van Giddens vastgesteld en is deze theorie ook moeilijk of zelfs niet te gebruiken bij empirisch onderzoek (Dom, 2005). Een andere manier om de tweedeling te overbruggen is de 'strategic-relational approach' van Hay (2002). Hierbij wordt ook

uitgegaan van het feit dat structuur en handelen niet los van elkaar kan worden gezien, maar dat ze van elkaar afhankelijk zijn. Om dit te onderzoeken moet structuur en handelen los van elkaar worden gezien, maar dit is slechts een kunstmatige scheiding om onderzoek mogelijk te maken (Hay 2002, p.127 in Baker, 2008). In Figuur 3 wordt de strategic-relational benadering in meer detail afgebeeld. In deze theorie bestaan individuele actoren binnen een institutionele context en hun mogelijkheden worden beperkt door deze context (bijvoorbeeld door wetten en regels). Individuen die binnen deze institutionele context werken zijn geen willoze pionnen, ze werken strategisch om hun doelen te bereiken. Met handelen hebben zij de mogelijkheid om de wereld om hun heen te veranderen, wel binnen de begrensde rationaliteit waarbinnen mensen leven. Dat wil zeggen dat individuen altijd een beperkte beschikbaarheid van informatie hebben of zaken mis interpreteren en daardoor nooit een volledig objectief beeld van de werkelijkheid kunnen vormen (Hall & Taylor, 1998). Als gevolg hiervan hebben zij ook de mogelijkheid om binnen de institutionele contexten strategisch te bewegen om hun doelen te bereiken. Een ander belangrijk probleem met deze benadering is dat het teveel in grote lijnen dicteert hoe structuur en handelen elkaar beïnvloedt (Baker, 2008). In deze studie wordt er daarom gebouwd op de strategic-relational benadering maar wordt er ook gebruik gemaakt van het IAD-raamwerk om in detail de institutionele context te ontrafelen waarin de individuele actoren handelen. Door deze te gebruiken in slechts twee casussen kan er op een detailniveau de structuur worden onderzocht.

Boundary spanning is in deze discussie niet slechts te begrijpen in structuur of handelen, maar moet begrepen worden in een samenhang van beide begrippen. Boundary spanning wordt uitgevoerd door individuele actoren en vindt dus op het handelen niveau plaats. De activiteit zelf gaat het over het overbruggen van grenzen van organisaties, aangezien organisaties een structureel verschijnsel zijn moet er om boundary spanning te begrijpen dus worden gekeken naar handelen van individuele actoren binnen verschillende structuren (Baker, 2008). De reden voor deze individuen om boundary spanning te ondernemen is om hun eigen doelen te halen, deze zijn gevormd door de organisatie waarbinnen ze werken. Om deze doelen te behalen zien ze zelf in dat ze moeten samenwerken buiten hun eigen organisatie. Echter wordt de mogelijkheid om deze samenwerkingen aan te gaan gestuurd door de institutionele context waarbinnen ze opereren. Op het structuur niveau is het dus nodig om een beeld te krijgen van in welke context het individu opereert. Dit is belangrijk aangezien dit hun doelen vormgeeft en zowel kansen als barrières creëert om aan boundary spanning te doen. In detail kan dit worden gedaan met behulp van het IAD-raamwerk. Op handelen niveau is het nodig om te onderzoeken wat de individuele actoren precies doen aan boundary spanning en hoe ze dat gebruiken om hun doelen te bereiken. Dit kan worden gedaan met behulp van de indicatoren opgesteld door Meerkerk & Edelenbos (2008). Als dit beide is onderzocht kan er wat worden gezegd over in hoeverre individuele actoren het strategisch vermogen hebben om hun doelen te behalen binnen een moeilijke institutionele context en of dit daadwerkelijk tot wijzigingen hierin leidt of dat de institutionele context slechts beperkingen oplegt aan de actoren zoals eerdere onderzoekers hebben beargumenteerd (Allmendinger, 2017).

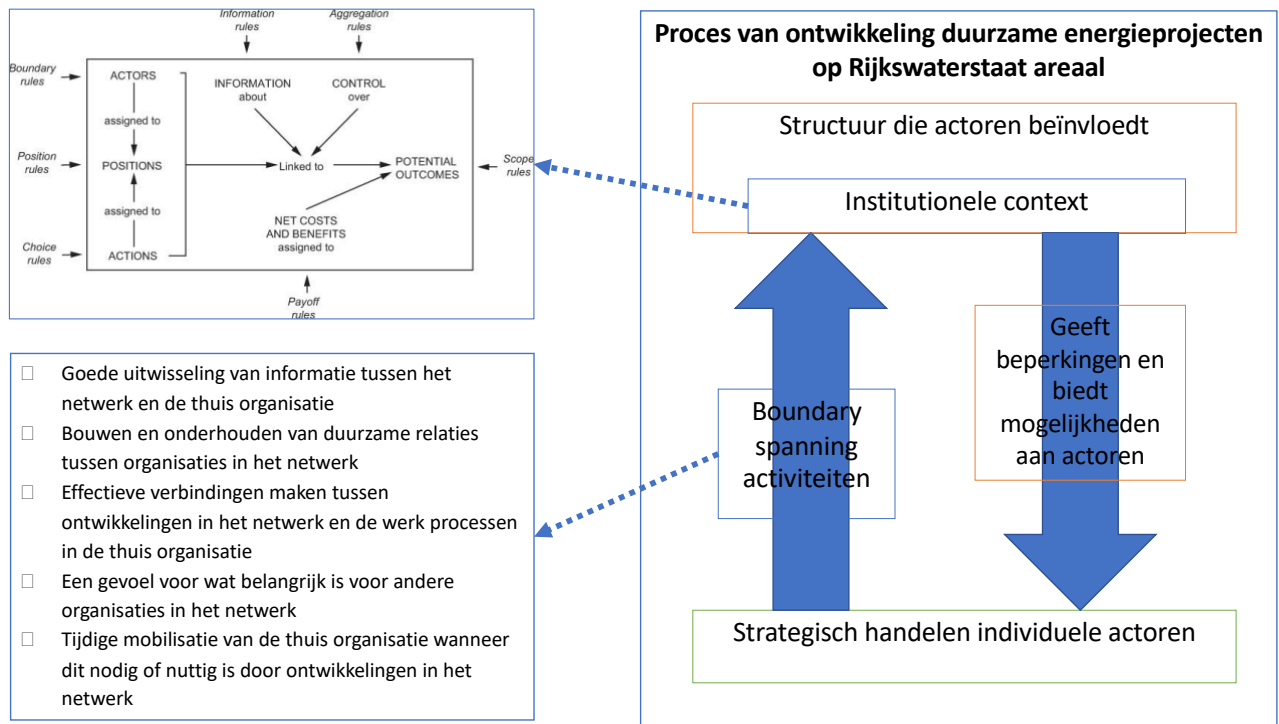


Figuur 3: Strategic-relational approach (Baker, 2008)

2.6. CONCEPTUEEL MODEL

In Figuur 4 is het conceptueel model van dit onderzoek afgebeeld. De bovenstaande theorieën worden hier bij elkaar gebracht en in perspectief van elkaar gezet. Aan de ene kant wordt de ontwikkeling van duurzame energieproductie langs snelwegen beïnvloed op structuurniveau door de instituties en aan de andere kant speelt boundary spanning op individueel niveau ook in rol in deze projecten. Te zien in het model is dat boundary spanning een activiteit is die wordt ondernomen door de individuele actoren om zijn of haar doelen strategisch te bereiken, maar dat het invloed uitoefent op de institutionele context waarbinnen de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal vallen.

Om meer inzicht te krijgen in de institutionele context wordt gebruik gemaakt van het Institutional Analysis and Development raamwerk van Ostrom (2010), linksboven te zien in het conceptueel model. Met behulp van de rules van dit raamwerk zal in de action arena van projectplanning worden onderzocht hoe dit invloed heeft op de ontwikkeling van duurzame energieproductie langs snelwegen. Daarnaast zal er gebruik worden gemaakt van de boundary spanning indicatoren zoals opgesteld door Meerkerk et al. (2015), te zien linksonder in het conceptueel model. Vanuit dit oogpunt zal er op individueel niveau naar het planningsproces worden gekeken. Ten slotte wordt er geanalyseerd wat de invloed van boundary spanning is op de institutionele context, dus hoe het handelen van individuele actoren invloed heeft op de structuur die ze beïnvloedt. Hiermee kan worden geconcludeerd in hoeverre individuele actoren een strategisch vermogen hebben om door handelen binnen niet optimale structuren toch succesvol kunnen zijn, dit strategisch vermogen is in groen gearceerd in het conceptueel model.



Figuur 4: Conceptueel model

3. METHODE

In het komende hoofdstuk wordt de methodiek van het onderzoek geïntroduceerd met de onderzoeksmethoden die daarbij horen. De structuur van het onderzoek wordt uitgelegd, gevolgd door de uitleg wat een kwalitatief onderzoek inhoudt. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethoden en hoe de data is geanalyseerd. Tot slot wordt er nog uitgebreid over de beperkingen van dit onderzoek en de ethische aspecten.

3.1. STRUCTUUR VAN ONDERZOEK

In dit onderzoek wordt het proces rond de ontwikkeling van duurzame energie langs snelwegen onderzocht met behulp van de bestaande literatuur over boundary spanning en instituties. Het normatieve doel hierbij is duurzame energieproductie integreren met snelwegen zodat er met behoudt van de ruimtelijke kwaliteit energie kan worden opgewekt langs snelwegen. Om dit succesvol te ontwikkelen is het van belang dat er wordt samengewerkt tussen actoren zoals Rijkswaterstaat, provincie, gemeente, netbeheerder, burgerinitiatieven en wellicht nog meer. Dit is een proces waarin erover grenzen van eigen organisaties heen moet worden gewerkt en boundary spanning activiteiten dus een rol in kunnen spelen, in dit onderzoek wordt er onderzocht wat deze rol is, waar boundary spanners zich bevinden en wat de invloed van dit boundary spanning is op de institutionele context met behulp van het onderzoek van twee casussen. Er wordt daarmee antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Wat is de invloed van boundary spanning op de institutionele context tijdens de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal?* Uiteindelijk kunnen met de antwoorden op deze vraag aanbevelingen worden gedaan aan actoren die zich bezighouden met de ontwikkeling van duurzame energie langs snelwegen, zodat toekomstige ontwikkelingen beter kunnen worden uitgevoerd.

3.2. KWALITATIEF ONDERZOEK

In dit kwalitatieve onderzoek zal de primaire dataverzameling gedaan worden door middel van een casestudie. Over casestudie onderzoek zijn veel misvattingen, er zijn voor de sociale wetenschappen erg goede redenen om voor casestudie onderzoek te kiezen (Flyvbjerg, 2006). Kwalitatief onderzoek, zoals met een casestudie wordt gedaan is namelijk erg geschikt om onderzoek te doen naar subjectieve meningen, waarden en emoties (Clifford, et al., 2010). Om deze casussen te onderzoeken wordt er gebruik gemaakt van semigestructureerd diepte-interviews met betrokken actoren. Met data verzameling van interviews en sowieso bij kwalitatieve dataverzameling is de context erg belangrijk. Omdat er bij dit onderzoek mensen worden bevroegd over hun doen en laten is het vrijwel onmogelijk om hier volledig objectief over te zijn. Er zal dus enige mate van subjectiviteit in het spel zijn, in lijn met de gedachtegang van het relativisme. Het is voor een goede uitvoering van dit onderzoek van belang om de context-specificiteit van de antwoorden van de geïnterviewde in acht te nemen en bij het analyseren niet zomaar alles voor objectieve feiten aan te nemen. Antwoorden worden geloofwaardiger als meerdere personen van verschillende organisaties hetzelfde fenomeen beschrijven.

3.3. ONDERZOEKSMETHODEN

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden, namelijk documentenanalyse, diepte-interviews en participerende observatie. Door meerdere methoden te gebruiken om een proces te onderzoeken bereik je triangulatie. Hierdoor kan er beter inzicht worden gegeven in de complexiteit van menselijk gedrag, door het uit meerdere standpunten te onderzoeken (Cohen & Manion, 2010). Daarnaast zijn er twee casussen onderzocht en per casus verschillende respondenten geïnterviewd, dit versterkt ook de triangulatie van het onderzoek.

Als eerste is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van documentanalyse. Voordat er aan de interviews is begonnen zijn documenten geanalyseerd. Enerzijds documenten waarin beleid over de ontwikkeling van duurzame energieproductie van de betrokken organisaties stond en anderzijds specifieke informatie over de casussen. Hierdoor is er meer inzicht gekregen in de motieven en percepties van de actoren. De betrokken zijn verzameld door te zoeken op het internet en het opvragen van documenten aan betrokken actoren.

Vervolgens is er voor de casus van de A37 gebruik gemaakt van participerende observatie. Door mee te participeren in vergaderingen van de actoren is er een verstandhouding opgebouwd. Dit heeft als voordeel om de betrokken individuen te leren kennen en geaccepteerd te worden binnen de groep (Howell, 1972). Deze vorm van participatie kan worden gedefinieerd als een gematigde vorm van participatie, waarin de onderzoeker een balans houdt tussen actief participeren en observeren (Schwartz & Schwartz, 1955). Door deze vorm van participatie is een eerste indruk opgedaan over het proces van boundary spanning en is er contact gemaakt met de participanten om diepte-interviews af te spreken.

Ten slotte is er gebruik gemaakt van de grootste bron van informatie voor dit onderzoek, namelijk het houden van diepte-interviews. Diepte-interviews zijn geschikt om de beweegredenen en percepties van actoren goed in beeld te krijgen, het biedt de mogelijkheid om dieper op antwoorden in te gaan dan onderzoeksmethodes zoals enquêtes. Er is gekozen om gebruik te maken van semigestructureerde interviews, hierbij probeert de onderzoeker informatie uit de participant te krijgen door vragen te stellen. Hoewel er dus voorbereide vragen zijn, zijn deze slechts een leidraad voor het gesprek en kan het gesprek andere kwesties die opkomen ook behandelen (Clifford, et al., 2010). Voor dit onderzoek zijn betrokkenen geïnterviewd van verschillende organisaties die bij de ontwikkeling van duurzame energieproductie langs snelwegen betrokken zijn. De vragen in het interview zijn gebaseerd op de onderzochte theorieën in het vorige hoofdstuk. Het interview is daarom in twee delen opgebouwd, ten eerste worden er vragen gesteld over de institutionele context met behulp van het IAD framework van Ostrom (2005). Vervolgens zijn er vragen gesteld over welke boundary spanning activiteiten ondernomen zijn door de betrokken actoren, deze vragen zijn opgesteld met behulp van Meerkerk et al. (2015). De respondenten zijn geselecteerd op basis van actieve betrokkenheid bij de onderzochte casussen. Voor de A37 casus is er gebruik gemaakt om eerst participerende observatie te doen bij een vergadering, hiermee zijn contacten gelegd om de interviews af te nemen. Voor de A16 casus is er gebruik gemaakt van een medewerker van Rijkswaterstaat die de contactgegevens deelde van de overige betrokkenen. Vervolgens zijn deze participanten direct benaderd.

3.4. CASUSSEN

Om de invloed van boundary spanning te onderzoeken zijn er twee casussen geselecteerd op het gebied van ontwikkeling van duurzame energie langs infrastructuur in beheer van Rijkswaterstaat. Deze zijn gemarkeerd in Figuur 5. Hier is voor gekozen omdat dit een recente ontwikkeling is waar veel aandacht naar uitgaat. Daarnaast volgt de auteur op het moment van schrijven een stage bij Rijkswaterstaat, daardoor staan de betrokkenen meer open voor het geven van interviews.

De keuze voor de casussen is tot stand gekomen door in gesprek te gaan met medewerkers van het programma energie van Rijkswaterstaat, deze medewerkers hebben een goed beeld van welke duurzame energieprojecten er op Rijkswaterstaat areaal in uitvoering en voorbereiding zijn. De voorwaarden waar de casussen aan moeten voldoen zijn dat er een initiatief was voor ontwikkeling van grootschalige duurzame energieproductie langs Nederlandse snelwegen. Dit initiatief moest al hebben geleid tot daadwerkelijke gesprekken tussen betrokkenen met het doel om uiteindelijk naar realisatie te gaan, zodat er onderzoek naar de institutionele context van de projectplanning kan worden gedaan. Er zijn langs



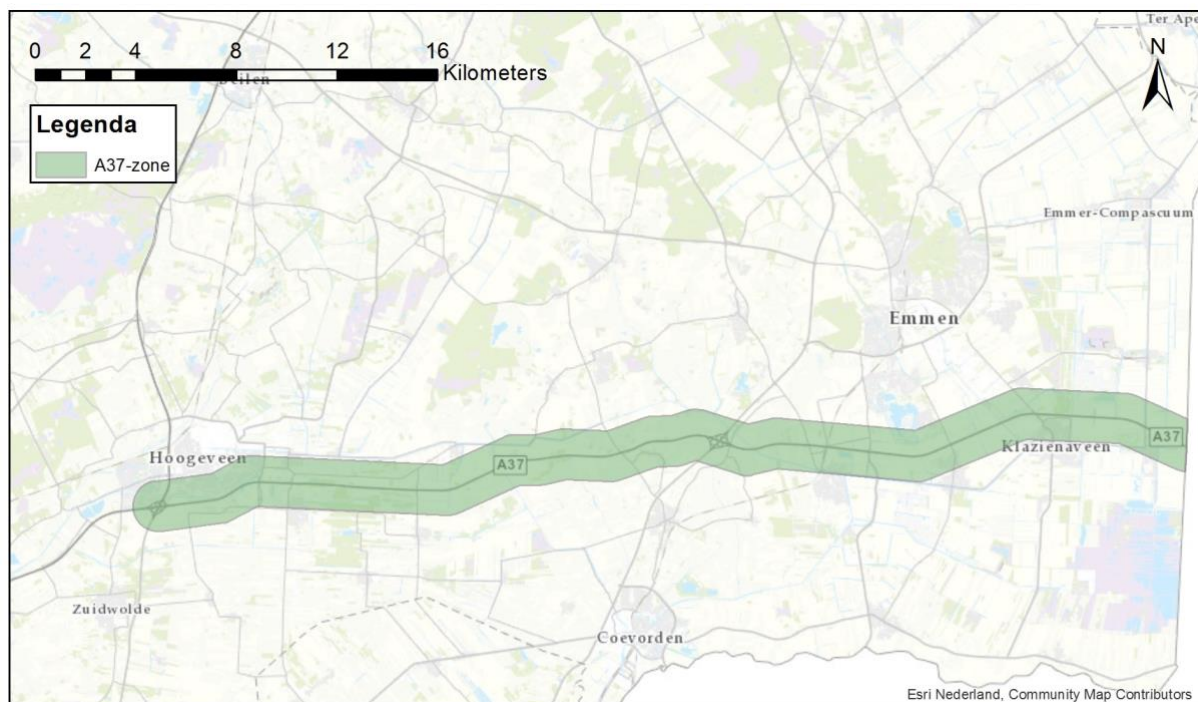
Figuur 5: Kaart van Nederland met A16 en A37 aangegeven

RIJKSWEG	A37	A16
PROVINCIE	Drenthe	Noord-Brabant
GEMEENTES	Hoogeveen, Emmen, Coevorden	Breda, Drimmelen, Moerdijk, Zundert
SOORT DUURZAME ENERGIE	Zonne-energie	Windenergie, latere fase zonne-energie
NETBEHEERDERS	Enexis en Rendo	Enexis
HUIDIGE FASE	Verkenningfase	Vaststellen provinciaal inpassingsplan en openbare aanbesteding voorbereiden
PROJECTLEIDING	Rijkswaterstaat, IPM-team	Twee projectleiders provincie
VERMOGEN	155-290 MWp (bij volledige realisatie)	100 MW
SOCIALE PARTICIPATIE	Nog niet bekend	25% opbrengsten terugvloeien naar omgeving

Tabel 3: Belangrijkste eigenschappen projecten

snelwegen in Nederland nog weinig grootschalig gerealiseerde projecten op het gebied van duurzame energieproductie, dus wordt er gebruik gemaakt van nog lopende casussen. Een voordeel hiervan is ook dat betrokken nog actief in het project zijn en er daarom minder kans is dat zij details over de projecten vergeten zijn. Gekozen is voor de 'A37 zonneroute', waar de ambitie is om op grootschalige wijze zonne-energie op te wekken langs een snelweg en voor de A16 waar op grootschalige wijze windenergie moet worden opgewekt in een gebied langs de snelweg en waar later zonne-energie kan worden toegevoegd. In Tabel 3 worden de belangrijkste eigenschappen van de twee casussen uiteengezet, in de volgende paragrafen worden de twee casussen in meer detail uitgelegd.

A37 ZONNEROUTE



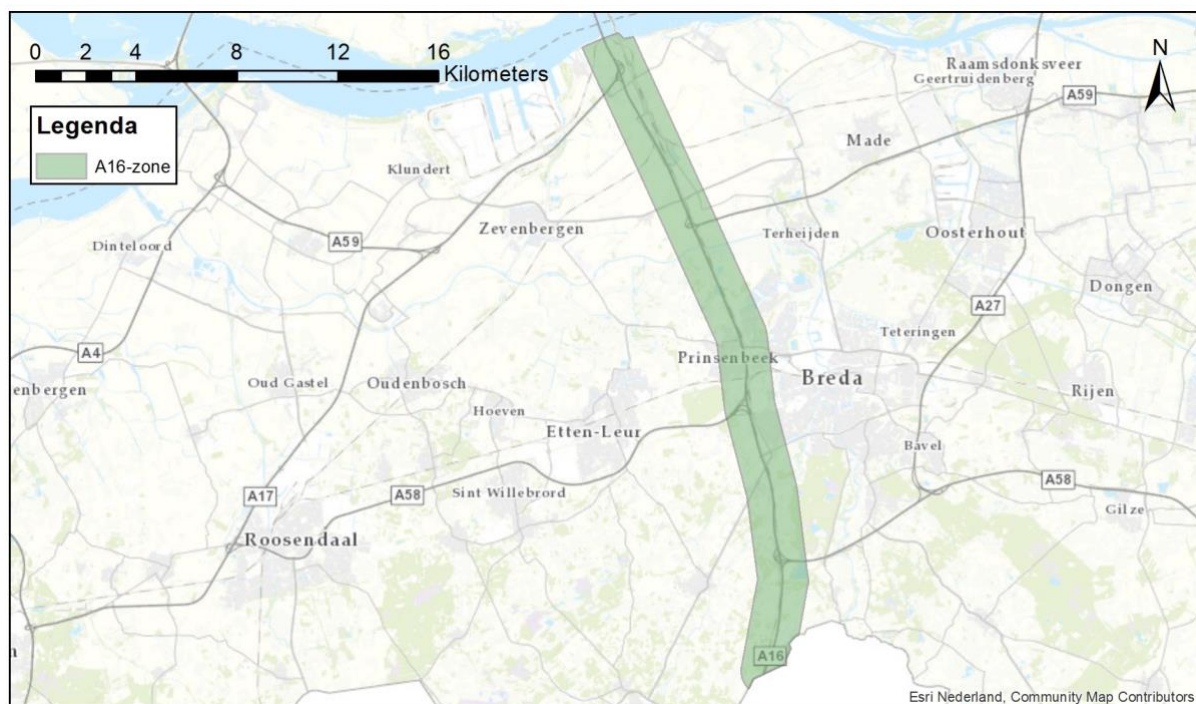
Figuur 6: A37-zone in Drenthe

De A37 is een landelijk gelegen snelweg in de provincie Drenthe, het traject loopt van knooppunt Hoogeveen tot de Duitse grens bij Zwartemeer, zoals te zien in Figuur 6. De snelweg is in eigendom en beheer van Rijkswaterstaat en doorkruist de gemeentes Hoogeveen, Coevorden en Emmen. Daarnaast zijn er twee netbeheerders in het gebied actief welke respectievelijk Enexis en Rendo zijn. Er is voor de A37 gekozen vanwege de landelijke ligging en de geringe kans op uitbreidingen in de nabije toekomst. Op 9 november 2017 is er tijdens de Klimaatop Noord-Nederland een intentieverklaring getekend door de betrokken drie gemeentes, provincie, netwerkbedrijven en Rijkswaterstaat om tot verkenning van de mogelijkheden over te gaan. Voorafgaand aan deze intentieverklaring is er al een voorverkenning gedaan waar verschillende proefontwerpen zijn gemaakt. Voor deze casus zijn de participanten opgenomen in Tabel 4.

R#	Respondent	Organisatie
R1	Projectleider	Rijkswaterstaat
R2	Omgevingsmanager	Rijkswaterstaat
R3	Beleidsmedewerker provincie	Provincie Drenthe
R4	Beleidsmedewerker gemeente	Gemeente Hoogeveen
R5	Beleidsmedewerker gemeente	Gemeente Emmen
R6	Medewerker	Netbeheerder (Enexis)

Tabel 4: Participanten A37

WINDENERGIE A16



Figuur 7: A16-zone in Noord-Brabant

De A16 is een snelweg die loopt van Rotterdam tot aan de Belgische grens bij Hazeldonk. Dit 58 kilometer lange traject doorkruist de provincies Zuid-Holland en Brabant. De scope van dit onderzoek ligt echter bij het deel wat in Noord-Brabant ligt, meer specifiek in de gemeenten Breda, Drimmelen, Moerdijk en Zundert, zoals te zien in Figuur 7. Deze gemeenten en provincie hebben dan ook het initiatief genomen om windenergie langs de A16 en de grotendeels parallel lopende HSL te realiseren. Eind 2015 is een convenant ondertekend door de provincie en de gemeenten om in deze zone minimaal 100 Megawatt aan windenergie op te wekken. In het voorkeursalternatief zijn drie van de 28 windmolens gevestigd op areaal van Rijkswaterstaat, aan de oostzijde van de A16, nabij station Lage Zwaluwe. Op het moment van schrijven ligt het provinciaal inpassingsplan ter inzage. Via een openbare aanbesteding door het

Rijksvastgoedbedrijf worden de drie windturbine locaties op Rijkswaterstaat areaal aangeboden aan een marktpartij. In Tabel 5 worden de respondenten voor deze casus opgesomd.

R#	Respondent	Organisatie
R7	Medewerker	Rijkswaterstaat
R8	Medewerker	Rijkswaterstaat Zuid-Nederland
R9	Projectleider Provincie	Provincie Noord-Brabant
R10	Projectleider Provincie	Provincie Noord-Brabant
R11	Projectleider	Rijksvastgoedbedrijf
R12	Adviseur	Extern adviesbureau

Tabel 5: Respondenten A16

3.5. BEPERKINGEN EN ETHIEK

Een belangrijke beperking bij dit onderzoek is dat de projecten nog niet voltooid zijn, hierdoor kan er maar gebruik worden gemaakt van één action arena van het IAD-raamwerk tijdens het onderzoek. Dit maakt het dat er een enigszins beperkt beeld wordt geschept van de institutionele context, echter zijn er meerdere onderzoeken geweest die de institutionele context in beeld hebben gebracht. Hierdoor kan er ook informatie worden geput uit die onderzoeken, om de eigen onderzoeksresultaten te versterken.

De meeste data voor dit onderzoek is verzameld door middel van interviews. Deze interviews zijn allemaal face-to-face afgenomen op een door de participanten uitgekozen plek, hierdoor kost het voor de participanten de minste tijd en zijn ze het meest op hun gemak. De meeste interviews zijn gehouden in een vergaderzaal van de organisatie van de medewerker, twee interviews zijn buiten gehouden en een interview is gehouden bij een participant thuis. De interviews gingen over acties van de respondenten zelf en over die van andere respondenten, waarbij het project waar over gesproken werd nog actief bezig was. Hierdoor kunnen sommige vragen gevoelig worden gevonden, met als gevolg dat respondenten niet alles vertellen. Door actief door te vragen en door met verschillende respondenten over dezelfde dingen te praten is dit zoveel mogelijk proberen te voorkomen. Daarnaast is ervoor gekozen om de respondenten anoniem te laten blijven, hierdoor is de stap om informatie te delen lager. Met deze maatregelen is er getracht een zo compleet en objectief mogelijk beeld te vormen van hoe de projecten zich precies afspelen.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn als eerste de resultaten van de institutionele analyse uitgewerkt. De institutionele analyse is gebaseerd op het raamwerk van Ostrom (2010), per 'rule' uit dit raamwerk is er geanalyseerd wat er in de documenten en diepte-interviews naar voren is gekomen. Hiermee is de structuur waarbinnen de actoren in de projecten werken gedetailleerd onderzocht. De gebruikte action arena is die waar de duurzame energieprojecten worden verkend en uitgewerkt, specifiek de casus van de A16 en van de A37.

4.1. INSTITUTIONELE ANALYSE

A37

BOUNDARY RULES

Welke actoren betrokken zijn en hoe deze actoren een action arena betreden of verlaten wordt gespecificeerd in de 'boundary rules'. De betrokken actoren in dit proces zijn medewerkers van Rijkswaterstaat, Provincie Drenthe, Enexis en de gemeentes Emmen, Hoogeveen en Coevorden. Medewerkers van Rijkswaterstaat zijn betrokken vanuit de dienst Noord-Nederland en landelijke onderdelen. Door Rijkswaterstaat is besloten om een IPM-team op te stellen. Dat is een 'integraal projectmanagement' team waarin vijf processen die van belang zijn bij projectmanagement zijn gedefinieerd en toegewezen zijn aan verschillende actoren. De volgende rollen worden onderscheiden: projectmanagement, projectbeheersing, omgevingsmanagement, technisch management en contractmanagement (Rijkswaterstaat, 2017). Deze rollen zijn betrokken uit verschillende onderdelen van Rijkswaterstaat en extern, zo is de projectbeheersing door een externe partij ingevuld. Voor de verkenningsfase is afgesproken dit team samen met de betrokken actoren van andere organisaties op 'gelijke voet' aan tafel zitten. Dit in de vorm van een tweewekelijks overleg van het zogenoemde kernteam. De rolverdeling hierin is gezamenlijk overeengekomen, zoals uit de volgende quote blijkt:

R1 (RWS): "In het begin is iedereen gevraagd, welke rol zou jij willen spelen vanuit jouw positie? Daar heeft iedereen op geantwoord wat hij wel of niet kon en ik denk dat we nu een goede mix hebben gevonden daarin."

Het project is tot stand gekomen door een ontmoeting van Rijkswaterstaat medewerkers met medewerkers van de provincie bij een congres over zonne-akkers in Groningen in januari 2016. Hierna is er een verdere ontmoeting geweest tussen deze organisaties en is er opdracht gegeven aan derde partijen om ontwerpstudies te maken, hiervoor zijn er drie externe partijen opdracht gegeven. Voor het maken van deze ontwerpstudies zijn de gemeentes benaderd om samen met de al betrokken partijen (Rijkswaterstaat en provincie) een busreis te maken over het traject. Dit was wel een moment dat de gemeentes overviel volgens respondent 4 & 5 (Hoogeveen & Emmen). Vervolgens is er door de betrokken partijen en ook de netwerkbeheerders een intentieverklaring getekend. Hierin is vastgelegd dat er de intentie is om samen met de betrokken actoren zonne-energie te ontwikkelen langs de A37. Vervolgens is Rijkswaterstaat met de resultaten van de studies langs de actoren gegaan (provincie en gemeentes) om de resultaten te delen. Hierna is het besluit gekomen om in een meer permanente samenwerking vervolg te geven aan het project, het eerdergenoemde kernteam is toen ontstaan. Op het moment van

onderzoeken werd het Rijksvastgoedbedrijf betrokken om de mogelijkheden te onderzoeken naar wat er mogelijk is met het in de markt zetten van de gronden.

POSITION RULES

In eerste instantie staan alle actoren in het project met het doel om duurzame energie op te wekken en mee te werken aan de energietransitie. Dit is ook vastgelegd in de intentieverklaring (2017) en later het projectplan (2018) als doelstellingen. Rijkswaterstaat heeft een interne doelstelling om duurzame energie op te wekken, met als doel de organisatie energieneutraal te maken (Rijkswaterstaat, 2017). De originele insteek van dit project was om hieraan bij te dragen. Echter is tijdens de ontwikkeling een groter project voltooid wat in een keer vrijwel de hele interne doelstelling heeft gehaald (R2, RWS). Als gevolg is dit project in de doelstelling voor Rijkswaterstaat veranderd, naar een project wat kan bijdragen aan de gehele energietransitie. Dit is van belang omdat het verantwoordelijke ministerie hiermee ook verschuift van Infrastructuur en Waterstaat naar Economische zaken en Klimaat. De doelstellingen van de gemeentes en provincie zijn om energieneutraal te worden, allemaal hebben zij de doelstelling om in 2030 of 2050 energieneutraal te zijn (R4, R5 & Rijkswaterstaat, 2018). Om dit te bereiken zal er duurzame energie opgewekt moeten worden. De gemeentes hebben echter het meest het belang om sociale acceptatie hiervoor te hebben en de baten van het project bij hun eigen burgers te laten landen. Dit zien zij ook als de doelstelling waar zij zich hard voor moeten maken.

R4 (Hoogeveen): “Tegelijkertijd moeten we zorgen dat de omgeving er ook min of meer van profiteert dat er energie wordt ontplooid. Dat iedereen die in het gebied woont het ook een prima initiatief vindt... Ik kan me voorstellen dat RWS het fantastisch vinden als het gerealiseerd wordt, maar dat die het wat minder belangrijk vinden dat de lokale economie ook gestimuleerd wordt...”

Het is nog wel onzeker in hoeverre de gemeentes hier één gezamenlijke doelstelling voor op gaan stellen of dat ze ieder een eigen invulling hieraan geven. Rijkswaterstaat heeft naast de doelstelling om te realiseren ook de doelstelling om het goed in te passen met de snelweg, met name als het gaat over veiligheid voor weggebruikers. Ten slotte zien de actoren heel erg de noodzaak om indien losse deelprojecten worden ontwikkeld wel een doelstelling moet zijn om tot een gezamenlijke beeldkwaliteit te komen voor het gehele traject.

CHOICE RULES

In de choice rules wordt bepaald wat voor keuzemogelijkheden de actoren hebben en wat voor de acties de actoren ondernemen. Rijkswaterstaat heeft de leiding in het project en neemt dan ook de actiefste rol aan en onderneemt de meeste acties. Het uitbesteden aan drie ontwerp bureaus voor ontwerp ideeën, het voorbereiden van het esthetisch programma van eisen zijn voorbeelden van acties die vanuit Rijkswaterstaat zijn ondernomen.

Belangrijke keuzes die moeten worden gemaakt worden gezamenlijk genomen, niet door het kernteam maar door een bestuurlijke stuurgroep. Hierin zijn de betrokken organisaties vertegenwoordigd in de vorm van wethouders, gedeputeerden of directeuren. De provincie is in deze groep aangewezen als voorzitter maar de partijen zitten er op gelijkwaardige basis in. Hierdoor is ook de verantwoordelijkheid voor het project gespreid over de verschillende actoren.

R2 (RWS): “Daar hebben we dus echt een stuurgroep van gemaakt zodat bestuurders ook beseffen dat ze hier ook verantwoordelijkheid hebben, een gezamenlijke

verantwoordelijkheid bij beslissingen die op dit gebied genomen worden in de hoop dat ook een wethouder... naar zijn eigen ambtenaren terug zal gaan met de mededeling, jongens we zullen toch het een en ander moeten bewerkstellingen om dit soort dingen te realiseren."

Op het moment van onderzoeken zijn in de stuurgroep nog weinig beslissingen genomen en zal de tijd nog moeten uitwijzen hoe zich dit verder ontwikkeld.

SCOPE RULES

Actoren geven verschillende zaken aan als ze het hebben over waar het eindresultaat aan moet voldoen. Overeenstemming is dat het goed moet worden ingepast in het landschap. Echter wil bijvoorbeeld de provincie graag een iconisch project en een gemeente wil een project waar lokale burgers van mee profiteren. Welke eisen er aan het definitieve resultaat moeten worden gesteld moeten nog worden vastgesteld, de verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de stuurgroep.

De formele scope is bepaald door Rijkswaterstaat en is ook de insteek van het project, namelijk het gehele areaal van Rijkswaterstaat langs de A37. Uitbreidingen hierop zijn mogelijk zoals bijvoorbeeld bij de mogelijke optie voor een zonnescherm dat ook dient als geluidscherm, de ruimtelijke scope is dus nog niet precies gedefinieerd.

R1 (RWS): "Voorbeeld ervan, Hoogeveen wil daar graag een zonnewand hebben en die zal deels op hun eigen grondgebied zijn en deels op RWS-grondgebied zijn, want je kunt die wand gewoon door laten lopen van RWS-gebied naar gemeentelijk gebied. Dan wordt die scope met dat stukje eigenlijk vergroot."

Onderdeel van de scope is ook dat het areaal wat gebruikt gaat worden voor zonnepanelen niet zelf door Rijkswaterstaat ontwikkeld gaat worden, maar door een externe partij. Verpachting van deze grond is dan de meest voor hand liggende optie, echter gaat dit via het Rijksvastgoedbedrijf dus heeft Rijkswaterstaat niet volledig zeggenschap hierover.

AGGREGATION RULES

In de aggregation rules wordt bepaald hoe besluitvorming tot stand komt. In dit project worden beslissingen genomen door de bestuurlijke stuurgroep, deze beslissingen worden voorbereid door de (ambtelijke) kerngroep. Consensus wordt bereikt op basis van gelijkwaardigheid, er is een intentieverklaring getekend waarin is afgesproken dat de actoren gelijkwaardig aan tafel zitten. Echter zit er wel een verschil in hoe besluitvorming binnen de betrokkenen organisaties loopt. De structuur van een gemeente of provincie is heel anders dan die van Rijkswaterstaat of een netbeheerder. Dat komt bijvoorbeeld tot uiting in dit project met als een beleidsplan rond zonne-energie van een gemeente zou moeten worden gewijzigd. Dit beleid zal dan opnieuw door de raad moeten worden goedgekeurd, iets wat onzekerheid met zich mee brengt.

R5 (Emmen): "Het (structuurvisie) is een gedragen eindproduct, de gemeenteraad staat erachter en nu ga je dan weer alle voorwaarden sleutelen, dan zou je een deel van het proces misschien wel opnieuw moeten doen. Je zou ook kunnen kijken naar welke interpretatieruimte de structuurvisie nou biedt... De kans is wel groot dat als we dit willen dat we de structuurvisie moeten aanpassen."

Een verandering in beleid voor Rijkswaterstaat of een netbeheerder heeft geen politieke besluitvorming nodig daarentegen. Daardoor is de afhankelijkheid van de welwillendheid van een directeur ook groter.

INFORMATION RULES

Alle actoren geven aan dat in principe alle informatie wordt gedeeld binnen de samenwerking. Om deze informatie uit te wisselen wordt er tweewekelijks een bijeenkomst georganiseerd om ontwikkelingen te bespreken. Actoren geven wel aan besprekingen met hun bestuurders niet altijd uitsluitend over te geven wat daar besproken wordt. Daarnaast kan een netbeheerder niet uitsluitend geven over alle gegevens, aangezien dat kan leiden tot concurrentievervalsing (R6, Netbeheerder). De netbeheerders delen anderzijds wel weer actief kennis over hoe de projecten kunnen worden aangesloten en wat voor mogelijkheden daarvoor zijn. Dit is materie waar de andere actoren weinig kennis van hebben. De aansluitcapaciteit is echter het grootste probleem, deze capaciteit verandert in een snel tempo. Het is echter onzeker welke projecten daadwerkelijk worden uitgevoerd.

R6 (Netbeheerder): "Maar vandaag wordt er gezegd: 'wij willen daar een zonnepark', is dan die capaciteit weg? Wie zegt dat het doorgaat... Uiteindelijk is dat ook een beetje waarmee we zitten... Je gaat plannen maken, dat duurt een jaar maar dan is die capaciteit alweer op."

PAY-OF RULES

Alle actoren geven aan dat hier nog veel afspraken over moeten worden gemaakt in latere fases van het project. Op het moment worden er alleen nog maar kosten gemaakt en zijn de uiteindelijke baten nog erg onduidelijk. Actoren betalen allemaal zelf hun eigen personeelskosten, andere kosten zoals onderzoeken die gedaan zijn worden allemaal gefinancierd door Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2018). Gemeentes geven aan dat er na realisatie ook baten bij omwonenden of burgers terecht moeten komen. Hoe dit precies tot uitwerking moet komen is nog niet bedacht, de wens is wel hier een gezamenlijk concept voor te ontwikkelen (R5, Emmen).

A16

BOUNDARY RULES

De betrokken actoren in dit project zijn de provincie Noord-Brabant, Rijkswaterstaat, Rijksvastgoedbedrijf en de gemeente Moerdijk. Rijkswaterstaat betrokkenheid is nog weer op te delen in medewerkers van Rijkswaterstaat Zuid-Nederland en de landelijke onderdelen. De windmolens op Rijkswaterstaat areaal zijn onderdeel van een groter aantal windmolens in de zone langs de A16, drie van de in totaal 28 windmolens liggen op Rijkswaterstaat areaal (R7, RWS). Het gehele project is ontstaan op initiatief van vier gemeentes, die vanuit het energieakkoord een opgave hadden voor duurzame energieproductie. Dit kwam niet van de grond, dus is er door die gemeentes gevraagd aan de provincie Noord-Brabant om de leiding te nemen in dit project (R9, Noord-Brabant). Tegelijkertijd is binnen Rijkswaterstaat een analyse gedaan over welke gronden geschikt zouden zijn voor opwekking van duurzame energie en daar kwam de A16 ook in naar voren als mogelijkheid. De medewerker die dit had uitgevoerd sprak met een oud werkgever die betrokken was bij de uitwerking van de plannen voor de provincie en hoorde van dit adviesbureau dat ze het gek vonden dat Rijkswaterstaat niet bij deze plannen betrokken was (R7, RWS).

Vervolgens is er in samenwerking met Rijkswaterstaat Zuid-Nederland een samenwerking opgezet om te gaan zorgen dat Rijkswaterstaat gronden in het provinciaal inpassingsplan kwamen. Om te kijken hoe dit mogelijk was is er contact gezocht met het Rijksvastgoedbedrijf. Met deze actoren is er verder samengewerkt om tot uitvoering van de plannen te komen.

POSITION RULES

De beweegredenen voor de betrokken provincie en gemeentes zijn eenduidig, zorgen dat de afspraken uit het energie akkoord worden nagekomen. Daarnaast hebben de gemeentes sterk de doelstelling om hun eigen burgers ook te laten profiteren, dat is bewerkstelligd door 25% van de opbrengsten te laten terugvloeien in de lokale gemeenschappen (R10, Noord-Brabant). De beweegredenen van Rijkswaterstaat zijn minder eenduidig, het idee is ontstaan om bij te dragen aan de verduurzaming van het areaal. Echter is een belangrijke reden om dit te realiseren ook om geld te kunnen verdienen met de overtollig gestelde gronden (R8, RWS). Wat speelt bij dit project is dat de oorspronkelijke doelstelling om bij te dragen om Rijkswaterstaat te verduurzamen al gehaald werd met een ander project, daardoor is er intern geen officiële doelstelling meer waar dit project onder valt. De mogelijke verdiensten uit dit project zijn daardoor een belangrijke reden waardoor het toch doorgang vond. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft een rol in dit project aangezien het gaat over verhandeling van Rijksgronden en het heeft een programma 'ingebruikneming Rijkswaterstaat gronden voor duurzaamheid' van waaruit dit soort projecten worden gestimuleerd.

R7 (RWS): *“Tegelijkertijd schakelde eigenlijk het RVB aan met een nieuw programma, programma in gebruik neming Rijkswaterstaat areaal, waarbij begin dit jaar dus echte projectleiders werden aangetrokken om projecten vlot te trekken of te gaan doen. En dat veranderde het spel ook helemaal, dat maakt dat het RVB het wel op kon pakken...”*

CHOICE RULES

In dit project worden de belangrijkste beslissingen gemaakt door de provincie (R9, Noord-Brabant). Het provinciaal inpassingsplan wordt door hen opgesteld, daarin worden belangrijke keuzes gemaakt over de locaties en aantallen van windmolens. Landelijke actoren spelen hier een beperkte rol in. Lokale actoren, zoals de gemeentes hebben de belangrijke beslissingen gemaakt op het vlak van lokale participatie, hoe invulling te geven aan de wens om 25% van de inkomsten lokaal te verdelen. Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf hebben weinig keuzemogelijkheden in dit project en moet zich vooral schikken naar de wensen van de gemeentes en provincie (R11, RVB). Er waren nog wel inhoudelijke keuzes te maken, zoals de keuze om openbaar aan te of wel of niet actief mee te participeren in dit project.

SCOPE RULES

De belangrijkste eis van dit project is dat er 100 MW aan duurzame energie moet worden opgewekt in de A16 zone. Om hiervoor maatschappelijk draagvlak te creëren is een belangrijke tweede eis het delen van 25% van de inkomsten met de lokale gemeenschappen. Hoe dit verder moet worden ingepast stond verder open. Voor het actief betrekken van Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf was het van belang dat er een deel van deze energie wordt opgewekt op areaal van Rijkswaterstaat.

R10 (Noord-Brabant): *“Scope was heel duidelijk, vanaf dag één hebben we steeds verkondigd van luister alles is bespreekbaar maar niet die 100 Megawatt. Het wordt 100 megawatt*

wind, is even vervelend in het begin maar daarna was het ook helder. Bij iedereen was bekend dat we daarvoor zouden gaan.”

AGGREGATION RULES

Besluiten worden binnen dit project genomen door enerzijds politieke bestuurders zoals gedeputeerden en wethouders en anderzijds door directeuren van overheden. Er is binnen het project wel veel ruimte tot onderhandeling binnen overleggroepen (R10, Noord-Brabant). Deze zijn tussen overheden en burgers, binnen overheden en tussen overheden en projectontwikkelaars.

INFORMATION RULES

Informatie wordt veel gedeeld tussen actoren. Vooral het Rijksvastgoedbedrijf en Rijkswaterstaat zijn voor dit project een intensieve samenwerking gestart waar proactief informatie wordt gedeeld. Informatie wordt ook zoveel mogelijk naar buiten gebracht, zoals door een digitale variant van het MER te maken. Er is natuurlijk wel informatie die niet wordt gedeeld, dat is dan vooral informatie die invloed zou hebben op de aanbestedingsprocedures of de anterieure overeenkomst.

R11 (RVB): *“Maar zeker richting een provincie en richting Rijkswaterstaat ben ik daar vrij open over geweest altijd met alle informatie gewoon delen over en weer... Het mooie is dat je merkt dat dat over en weer ook gebeurt. Dat op het moment dat je het vertrouwen geeft dat ik dan... ook met enige regelmaat ook stukken kreeg waarvan hij dan zei dat mag ik eigenlijk nog niet vertellen hoor maar...”*

PAY-OFF RULES

De baten worden verdeeld tussen de projectontwikkelaars en de gemeenschap, dit wordt in een 75-25 verhouding gedaan. Daarnaast wordt er via de anterieure overeenkomst gemaakte plankosten door bijvoorbeeld de provincie teruggewonnen (R12, Adviesbureau). De opbrengsten van de windmolens op Rijkswaterstaat areaal zullen gebruikt worden om de gemaakte kosten van het Rijksvastgoedbedrijf terug te betalen en vervolgens als winst aan Rijkswaterstaat worden gegeven (R8, RWS).

4.2. BOUNDARY SPANNING

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de rol die boundary spanning speelt bij de beide casussen. Er is geanalyseerd in hoeverre er sprake is van boundary spanning activiteiten, door wie die activiteiten worden ondernomen en tot welke resultaten dat leidt in de praktijk.

A37

INFORMATIE-UITWISSELING

Informatie-uitwisseling tussen de eigen organisatie en de betrokken actoren is de eerste indicator van boundary spanning. In het A37 project is er een kernteam opgericht waarin de betrokken actoren op tweewekelijkse basis elkaar ontmoeten. Volgens de actoren zijn deze vergaderingen essentieel om een continue stroom van informatie-uitwisseling in stand te houden. De medewerkers van verschillende

organisaties die hieraan deelnemen houden elkaar verantwoordelijk voor terugkoppeling naar de eigen organisaties. Actoren geven aan tevreden te zijn hoe dit proces loopt.

R3 (Drenthe): “De leden van het kernteam dragen zorg voor de informatie-uitwisseling... Ik ga ervan uit dat iedereen daartoe in staat is, die informatievoorziening gaat tot nu toe prima.”

DUURZAME RELATIES

Participanten vinden het moeilijk om aan te geven in hoeverre een relatie voor de toekomst duurzaam zal blijken te zijn. Echter geven de meeste participanten wel aan dat ze op een dergelijke intensieve wijze nog niet eerder hebben samengewerkt in zo'n setting. Vooral de aanwezigheid van Rijkswaterstaat in de hoedanigheid om tot gebiedsontwikkeling over te gaan, is voor de betrokken gemeentes nieuw.

R5 (Emmen): “In vergelijking met hoe RWS traditioneel denken doet, heel technocratisch, zijn ze aan het ontwikkelen en dat is fijn. Omdat je dan veel makkelijker je eigen problemen op tafel kan leggen. Dan kan iedereen er wat van vinden, maar dat in ieder geval de ruimte is om dat te delen is heel fijn... Want ik merkte toch wel dat er collega's wantrouwig zijn geweest in het begin. Van, RWS zegt wel dat ze willen samenwerken maar eerst maar eens zien dan geloven... De organisatie veranderd... maar dat RWS een andere rol inneemt is een hele mooie ontwikkeling.”

Het bouwen van goede relaties wordt aangegeven als belangrijke factor voor succes van een project, hiervoor wordt ook het hebben van vroegere relaties uit andere projecten als voordeel ervaren om connecties te maken. Zoals in een deel van het project waar er een samenwerking kan worden aangegaan met een ander project, waar de projectleiders elkaar al kennen, wordt gezien als een groot voordeel.

R1 (RWS): “Waarom wilden ze graag de N34 koppelen aan Holssloot om energieneutraal te maken, is dat omdat ... die daaraan trekt, ken ik vanuit een ander project en die heeft mij gewoon opgebeld... we hebben een idee, kun je komen praten over dat idee. Ik weet niet, moet je maar kijken of het wel niet erin past... Dus dat is ook wel een persoon die dat wil en die daar open voor staat en wel mee gaat denken.”

Wat wel als risico wordt gezien is de lange duur van het project en het hebben van wisselende medewerkers die eraan meewerken. Hierdoor moeten er weer nieuwe duurzame relaties worden opgebouwd, het hebben van deze duurzame relaties hangt dus af van de stabiliteit van de samenwerking.

VERBINDING TUSSEN ORGANISATIE EN PROJECT

Het maken van effectieve verbindingen tussen ontwikkelingen in het project en werkprocessen in de eigen organisatie wordt als uitdagend ervaren door de betrokken actoren. Vanuit bijvoorbeeld de gemeente Emmen is er al beleid opgesteld over de ontwikkeling van zonne-energieproductie. Dit beleid houdt in dat zonne-energieproductie alleen op bepaalde plekken mogelijk is, vooral niet op plekken waar het bestaande lijnen in het landschap aanpast. Het A37 project past niet in dit huidige beleid, dat leidt ertoe dat de gemeente Emmen minder welwillend op het project reageerde dan de andere gemeentes. Ze zijn echter niet zo onwelwillend dat het niet wilde participeren in het project. De actoren zien wel voor zichzelf de uitdaging om zaken zoals deze te communiceren binnen het project en te kijken of het project

binnen hun eigen organisatie past, daar blijkt soms verschil te zitten in hoe de medewerker binnen het project er mee betrokken is en de rest van de organisatie.

R5 (Emmen): *“Maar wat ik wel heel lastig vind, we zijn vanuit mijn team hierbij betrokken met het idee van we gaan verkennen. En het is zoeken naar de ja, we zeggen niet dat we het gaan doen, maar het is zoeken naar de ja. En als ik dan bij collega’s van ruimtelijke ontwikkeling vraag en hoe en wat vinden jullie hier nou van en ik krijg heel erg het idee dat ze nog heel erg bezig zijn met de vraag willen we dit wel. Dat het gewoon heel moeilijk gaat en dat er weinig constructieve gesprekken zijn... het is moeilijk om met andere organisaties het eens te worden, maar intern is ook zeker een opgave.”*

GEVOEL VOOR WAT ER BELANGRIJK IS

Een gevoel hebben voor wat er belangrijk is binnen andere organisaties wordt soms als lastig ervaren. Culturen van organisaties verschillend nogal, zo zijn de gemeentes politiek gestuurd, kleinschalig en vaak met korte termijnen bezig, de netbeheerder is een onafhankelijk bedrijf en Rijkswaterstaat is een landelijk publiek uitvoeringsorgaan. Hierdoor zijn de doelstellingen waar deze organisaties zich op dagelijkse basis mee bezig houden verschillend en zijn de werkwijzen binnen deze organisaties dat ook. Actoren herkennen dat de andere organisaties andere werkwijzen en doelstellingen hebben, maar zien dat als uitdaging in de samenwerking (R4, Hoogeveen).

MOBILISATIE VAN THUISORGANISATIE

Het tijdig mobiliseren van de thuisorganisatie zien de leden van het kernteam als taak voor elkaar. Vooral het terugkoppelen en overleggen met hun meerdere is een belangrijk deel hiervan. Daarnaast is het tijdig betrekken van andere organisaties ook onderdeel hiervan, zoals het betrekken van het Rijksvastgoedbedrijf om te onderzoeken wat er mogelijk is op het gebied van verhandeling van gronden. Participanten geven aan dat tot op heden deze tijdige mobilisatie op tijd gebeurd, maar het voor de toekomst nog moet blijken als dit zo blijft. Het aantal betrokken medewerkers is op dit moment ook nog beperkt, landschapsarchitecten zijn bijvoorbeeld op een gegeven moment betrokken om meer inzicht te brengen in de landschappelijke gevolgen van de projecten en te reageren op ontwerpstudies (R2, RWS).

Er is nog een verschil tussen het op de hoogte houden van de thuisorganisatie en het daadwerkelijk mobiliseren van de thuisorganisatie. Wat wel wordt tegengekomen in het project is dat medewerkers binnen de eigen organisatie het niet met het project of delen ervan mee eens zijn. Dit zien participanten als moeilijkheden om binnen hun eigen organisatie voldoende draagvlak te creëren en te onderhouden voor het project (R2, RWS).

A16

INFORMATIE-UITWISSELING

De eerste indicator van boundary spanning activiteiten is een goede informatie-uitwisseling tussen het netwerk en de thuis organisatie. In het A16 project zijn er meerdere projectleiders aanwezig, zoals die van de provincie en het Rijksvastgoedbedrijf. Deze hebben de opdracht gekregen om dit project te leiden vanuit hun organisatie en daarmee ook te zorgen voor goede informatie-uitwisseling. Er wordt aangegeven dat informatie-uitwisseling in het netwerk beperkt nodig is, actoren moeten vooral zorgen

dat hun eigen verantwoordelijkheden worden uitgevoerd binnen hun eigen organisaties. Dat wil zeggen dat op de raakvlakken overleg nodig is, maar er ook niet overleg moet zijn over zaken waar andere actoren weinig aan hebben.

DUURZAME RELATIES

De relaties in dit project hangen samen met hoeveel de verschillende organisaties elkaar nodig hebben, zo is de relatie tussen Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf erg sterk. Deze organisaties moeten erg sterk samenwerken om tot een goed resultaat te komen voor dit project, er is een sterke wederzijdse afhankelijkheid om de eigen doelstellingen te bereiken. Hierdoor verwachten de betrokken medewerkers een duurzame relatie met elkaar te hebben opgebouwd, ook omdat er de verwachting is om in toekomstige projecten verder met elkaar samen te werken. Er is dus een duurzame link ontstaan tussen twee organisaties, via de betrokken medewerkers.

R11 (RVB): “Ik denk dat ik zeg maar zelf als mens een min of meer duurzame relatie opbouw nu met RWS... dat is wel op mens niveau... Ik denk niet dat dat anders kan... samen met RWS weer andere projecten op gaan zoeken om ook ditzelfde kunstje nog een keer te doen, dat zal ik denk ik wel gaan doen met ..., dus in die zin wordt het wel een duurzame relatie ja.”

VERBINDING TUSSEN ORGANISATIE EN PROJECT

Aangezien dit een project is wat voor een Rijkswaterstaat en Rijksvastgoedbedrijf een enigszins nieuwe ontwikkeling is zijn er in de eigen organisatie nog niet altijd werkprocessen aanwezig voor ontwikkelingen in het project. Het opstarten van deze processen is iets waarbij de medewerkers aan het project soms tegen interne weerstand oplopen. Het gaat hier dan vooral om bestaande processen net iets aanpassen zodat ze in dit project passen. Ook bij de leider in het project, de provincie worden de grootste uitdagingen in het project de interne processen gezien (R9, Noord-Brabant). Er wordt tegen procedures en regels aangelopen die langer duren dan het project vraagt. Een reden die hiervoor wordt gegeven is dat een windpark op deze schaal volledig nieuw voor de provincie is en er een goede kans is dat het ook niet meer op deze schaal zal voorkomen.

R11 (RVB): “... Dan haak je wel iets aan op een proces dat erop zich is maar wel met iets nieuws. En dat zie je met Rijkswaterstaat deels ook gebeuren inderdaad dat je toch, je bent ergens in een soort niche bezig van dingen die we normaal eigenlijk niet doen en dat raakt wel processen die er wel zijn en dat is het elke keer even zoeken naar de verbinding met oké we hebben dit proces wel, dit past eigenlijk net niet, hoe krijgen we dat wel passend. Nou ja, soms moet je daar dan een stapje harder voor lopen.”

GEVOEL VOOR WAT ER BELANGRIJK IS

Actoren geven aan dat ze van elkaar weten wat belangrijk is in de verschillende organisaties, dat wordt geholpen doordat de actoren duidelijke doelstellingen hebben met betrekking tot het project. Echter zijn er wel moeilijkheden op dit gebied, zoals dat bij overheden processen vaak lang kunnen duren wordt door andere ontwikkelaars nog wel moeilijk begrepen. Bijvoorbeeld dat overheden een maand over een bepaalde beslissing kunnen doen die in een klein bedrijf in een uur kan worden genomen. Vooral door inmenging van de provincie worden er extra inspanningen gedaan, zoals een pilot met aansluitingen of

een detectiesysteem voor zeearenden. Dit zijn niet wettelijk verplichte dingen, maar wel dingen die bepaalde actoren belangrijk achten en daarom wel worden gerealiseerd. Voor de provincie kostte dit wel extra inspanning, maar aangezien bepaalde partijen dat dan belangrijk vonden wilden ze zich er toch extra voor inspannen.

R9 (Noord-Brabant): “Daar hebben wij mede ingegeven door eigenbelang dat die windmolens er kwamen toch wel heel veel mediation verricht tussen partijen die met elkaar juridisch op een hoop lagen... Als het nodig is dan investeren we daar gewoon tijd en inspanning in om dat voor elkaar te krijgen.”

MOBILISATIE VAN DE THUISORGANISATIE

De mobilisatie van de thuisorganisatie is voor actoren de grootste uitdaging in het project. Omdat het project op deze schaal nieuw is om uit te voeren, zijn er nogal wat ontwikkelingen in het project die tot nieuwe werkwijzen binnen de organisaties leiden. Dit is iets wat meestal uiteindelijk wel goed komt, maar actoren vinden ook dat op sommige momenten bepaalde zaken te laat zijn herkend en daardoor was er ook een te late mobilisatie van de thuisorganisatie.

R7 (RWS): “Wij zorgen er eigenlijk gewoon voor dat al die dingen die binnen RWS moeten gebeuren, helpen, versoepelen. Soms duwen, zorgen dat ervan bovenaf wordt geduwd, dat soort dingen.”

4.3. SAMENVATTING IAD-RAAMWERK EN BOUNDARY SPANNING INDICATOREN

In Tabel 6 wordt een overzicht gegeven van de hiervoor gegeven resultaten. Per rule uit het IAD-raamwerk en per boundary spanning indicator wordt er een korte beschrijving gegeven van de twee casussen. In de volgende paragraaf wordt deze losse analyses van de boundary spanning activiteiten en de institutionele context bij elkaar gevoegd.

	Info	A37	A16
Boundary rules	Hoe raken (nieuwe) partijen betrokken bij het project? Wie neemt het initiatief?	Initiatief wordt genomen door Rijkswaterstaat, andere partijen worden door hun benaderd.	Initiatief wordt genomen door provincie, op aanvraag van de gemeentes. Betrokkenheid Rijkswaterstaat op eigen initiatief.
Position Rules	Welke doelstellingen en belangen hebben deze partijen? Welke partijen hebben dezelfde belangen?	Doelstellingen om duurzame energie op te wekken is de belangrijkste doelstelling. Daarnaast om te leren hoe grootschalig zonne-energie in te passen. Voor gemeentes lokale belangen behartigen (geluidsoverlast).	Meeste partijen hebben de doelstelling energieneutraal te worden, waar dit aan bijdraagt. Voor Rijkspartijen ook belang om inkomsten uit gronden te genereren.
Choice rules	Welke keuzes hebben partijen binnen hun rol om tot actie in het project over te gaan?	Partijen hebben vrije keuze om onderzoeken uit te voeren. Bestuurders hebben een apart overleg waarin de belangrijke keuzes worden gemaakt.	De keuzes worden vooral gemaakt door de provincie in samenspraak met gemeentes. Rijkspartijen hebben zich hierin te schikken en daardoor weinig keuzevrijheid.
Scope rules	Wat is het resultaat hiervan voor de scope van het project?	De scope is niet volkomen duidelijk. Het areaal van de A37 is de originele scope, echter zouden meekoppelingen met omliggende gronden ook mogelijk zijn. Er is geen doel qua opbrengsten vastgesteld, waardoor het uiteindelijk uitgevoerde opgestelde vermogen nog erg onzeker is.	Het is vastgesteld dat er 100 MW aan duurzame energie moet worden opgewekt en 25% van de inkomsten lokaal moeten worden gedeeld. Dit limiteert vrijheid aan de ene kant, maar scheidt ook duidelijkheid voor het project.
Aggregation rules	Hoe worden besluiten in de projecten genomen?	Beslissingen worden door het kernteam genomen, belangrijke beslissingen door de bestuurlijke stuurgroep. In een intentieverklaring is besloten dat alle partijen gelijkwaardig aan tafel zitten.	Besluiten worden door politieke bestuurders genomen. Er is echter veel ruimte voor onderhandeling binnen overleggen. Zowel met burgers als met andere overheden of projectontwikkelaars.
Information rules	Welke informatie wordt er binnen het project gedeeld met andere partijen?	Binnen het kernteam wordt er actief tweewekelijks informatie gedeeld. Deze actoren zijn allemaal goed op de hoogte van ontwikkelingen in het project. Het kan hierdoor wel zijn dat partijen het te tijdsintensief vinden en niet alle gedeelde informatie meer	In principe wordt alle informatie gedeeld, er wordt actief gestuurd op het goed beschikbaar maken van informatie door onder andere een digitale MER te publiceren.

		relevant vinden.	
Pay-of rules	Hoe worden kosten en baten verdeeld in het project?	Veel voor investeringen worden gedaan, zonder precies duidelijk te hebben wat het gaat opleveren. Over de uiteindelijke baten zijn er nog geen afspraken en nog verschillende ideeën.	Investeringskosten van overheden worden terug te halen door de latere opbrengsten uit het project. In feite worden de investeringen voorgeschoten om zelf meer invloed in het project te hebben.
Informatie-uitwisseling	Goede uitwisseling van informatie tussen het netwerk en de thuis organisatie	Er wordt intensief vergaderd en partijen houden met deze vergaderingen een continue stroom van informatie-uitwisseling tussen het netwerk en de eigen organisatie aan de gang. Selectieve terugkoppeling naar bestuurders vereist de meeste aandacht.	Informatie-uitwisseling wordt actief gedaan door vooral de provincie, zij zijn de spin in het web om informatie te verspreiden aan het netwerk. Projectleiders van andere organisaties voeren deze rol voor hun eigen organisatie uit.
Duurzame relaties	Bouwen en onderhouden van duurzame relaties tussen organisaties in het netwerk	De aanwezigheid van Rijkswaterstaat als projectleider in deze gebiedsontwikkeling wordt als nieuw ervaren door de partijen. Echter deze gebouwde nieuwe relatie is wel een van de factoren die als vereiste in het project wordt gezien.	Tussen bepaalde organisaties zijn deze relaties sterk, zoals het Rijksvastgoedbedrijf en Rijkswaterstaat. Provincie heeft met vrijwel alle betrokkenen duurzame relaties om hun doelstellingen te halen.
Verbinding tussen organisatie en project	Effectieve verbindingen maken tussen ontwikkelingen in het netwerk en de werk processen in de thuis organisatie	Project is ontstaan door het maken van verbinding tussen eigen werkprocessen en verbindingen maken tussen organisaties. Werkprocessen bemoeilijken de ontwikkeling van het project ook, echter door sturing lijkt dit overkomelijk.	Er zijn veel nieuwe werkprocessen benodigd in het project, zoals juridisch bij het Rijksvastgoedbedrijf of technisch bij de netbeheerder. Hiervoor worden pilots binnen organisaties gestart ten behoeve van het project.
Gevoel voor wat er belangrijk is	Een gevoel voor wat belangrijk is voor andere organisaties in het netwerk	Belangen van andere organisaties in het netwerk worden wel als belangrijk gezien, maar soms ook als een lastig iets voor het project.	De medewerkers begrijpen belangrijke zaken van andere organisaties, maar hebben soms wel moeite met bijvoorbeeld de duur van bepaalde processen.
Mobilisatie van de thuisorganisatie	Tijdige mobilisatie van de thuis organisatie wanneer dit nodig of nuttig is door ontwikkelingen in het netwerk	Door de regelmatige vergaderingen wordt het snel duidelijk als medewerkers niet goed hun thuis organisatie mobiliseren. Medewerkers binnen eigen organisaties zijn het niet altijd eens met ontwikkelingen in het project, echter bestuurders hebben een rol om dit te overstemmen.	Wordt als continue uitdaging gezien in het project, voornamelijk door de vele ontwikkelingen waar het project tot leidt. Daardoor is mobilisatie vaak nodig en kost dit veel inspanning voor de betrokken medewerkers.

Tabel 6: Samenvatting IAD-raamwerk en boundary spanning indicatoren

A37

Het project van de A37 is geen routine project, het is een pilotproject om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor grootschalige zonne-energie langs snelwegen. Het wordt gekenmerkt door een intensieve samenwerking tussen een aantal individuele actoren van de verschillende organisaties. Door het langere tijd intensief vergaderen is er een bepaalde mate van vertrouwen aanwezig tussen deze actoren. Hoewel het project nog verre van voltooid is, hebben de actoren wel vertrouwen in een breed gedragen eindproduct. Wellicht opmerkelijk om te observeren aangezien blijkt uit de institutionele analyse dat de 'rules' voor een groot deel niet nog niet duidelijk zijn en dat deze nog verder moeten worden uitgewerkt.

Een goed voorbeeld is dat een aantal gemeenten al beleid hebben ontwikkeld voor de ontwikkeling van grootschalige zonnepanelen velden. Het A37 past niet in dat beleid, toch wordt dit door de actoren op dit moment niet meer als een impasse in het project gezien. Nog wel als een belemmering in het proces, maar als er binnen de samenwerking van organisaties blijkt dat er een goede oplossing kan worden gevonden kunnen de bestaande beleidsregels mogelijk worden aangepast. Wat hierbij kan helpen is het realiseren van een overleggroep met bestuurder, zodat er ook bestuurlijke druk op ambtenaren kan worden uitgevoerd.

R2 (RWS): *“...een gezamenlijke verantwoordelijkheid bij beslissingen die op dit gebied genomen worden in de hoop dat ook een wethouder ... toch ook uiteindelijk naar zijn eigen ambtenaren terug zal gaan met de mededeling, jongens we zullen toch het een en ander moeten bewerkstellingen om dit soort dingen te realiseren.”*

Het project is pas van de grond gekomen op het moment dat verschillende individuele actoren elkaar tegenkwamen. Op dat moment waren er al mogelijkheden binnen verschillende organisaties verkend, maar er was geen actieve ontwikkeling gaande. Pas toen individuen inzagen dat andere partijen al op dezelfde plekken mogelijkheden zagen tot ontwikkelingen is het project van de grond gekomen. Het project leek binnen de eigen organisatie niet per se heel kansrijk voor ontwikkeling, maar door de actieve deelname van andere organisaties veranderende de voorwaarden voor ontwikkeling. Het project leek opeens wel kansrijk voor uitvoering.

De intentieverklaring was een belangrijk punt waarbij de persoonlijke strategische doelen van actoren in een verklaring zijn uiteengezet. Dit was het startpunt voor verdere ontwikkelingen voor het project en gaf het project ook meer status in de verschillende organisaties. De ambities (klimaatdoelstellingen) die op structuurniveau in de verschillende organisaties al aanwezig waren zijn met deze verklaring samengekomen met de strategische doelen van een aantal individuele actoren.

De uitwisseling van informatie en de mogelijke mobilisatie van de organisatie is voor individuele actoren een grote uitdaging. Waar de medewerkers die bij het project betrokken zijn graag met het project verder willen gaan, komen zij soms in hun eigen organisatie medewerkers tegen die wijzen naar de bestaande regels en kaders. Door een goede uitwisseling met de bestuurders is dit tot op heden geen groot probleem geweest.

Door de intensieve samenwerking binnen het project hebben alle partijen een grote invloed op de keuzes die gemaakt kunnen worden en de scope van het project. Deze scope veranderd dan ook van in eerste instantie een letterlijke vertaling van de ambities tot opwekking van grote hoeveelheden duurzame

energie in de vorm van volledige ontwerpstudies over het gehele traject. Naar kleinere deelprojecten waarbij wel elke betrokken actor een verantwoordelijkheid heeft. Deze verandering in de scope is ontstaan door de wens van betrokken actoren om snel tot ontwikkeling over te kunnen gaan. Ook mede ingegeven dat de doelstellingen voor het te ontwikkelen project niet vaststonden. Door het samenwerken is er in de organisaties het gevoel dat de partijen snel tot ontwikkeling over willen gaan en dat mobilisatie van de thuisorganisaties makkelijker is wanneer het om kleinere deelprojecten gaan die wel binnen een groter geheel passen. Een goed voorbeeld hiervan is de mogelijkheid voor een zonneward bij Hoogeveen.

R1 (RWS): “Voorbeeld ervan, Hoogeveen wil daar graag een zonneward hebben en die zal deels op hun eigen grondgebied zijn en deels op RWS-grondgebied zijn, want je kunt die wand gewoon door laten lopen van RWS-gebied naar gemeentelijk gebied. Dan wordt die scope met dat stukje eigenlijk vergroot.”

A16

De opdracht voor dit project lag in eerste instantie bij de vier betrokken gemeentes, deze hadden de opdracht gekregen vanuit het rijk om tot realisatie van windenergie over te gaan. Deze kwamen er om verschillende redenen niet uit om het te realiseren en hebben de opdracht overgedragen naar de provincie. Deze hadden meer capaciteit en kennis en de mogelijkheid om het project op provinciaal niveau vorm te geven. Bij de provincie zijn uiteindelijke twee projectleiders aangesteld om de leiding op het project op zich te nemen, deze twee personen zijn de centrale personen in de ontwikkeling van het project geweest. Deze personen hebben veel moeten bewerkstelligen om tot ontwikkeling over te kunnen gaan.

R12 (Adviesbureau): “Maar voor de provincie, Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf vind ik het wel echt bijzonder hoe ze dit voor elkaar kregen... Als ik zeker naar de provinciale rol kijk waar zij, ja ook gezien de planning was het gewoon echt nodig dat daar af en toe nou ja intern wat hoeken werden afgesneden en dat er af en toe iemand heel streng wordt aangesproken, van dat moet gewoon nu gebeuren.”

Aangezien er weinig kennis, regels en andere structuren aanwezig zijn bij de provincie om op grootschalige wijze duurzame energieprojecten te ontwikkelen hebben zijn het vaste team binnen de provincie beperkt gehouden en hebben ze veel samengewerkt met andere organisaties. Zo hebben zij aangegeven dat de gemeentes nog wel verantwoordelijk moesten zijn voor het realiseren van de sociale participatie. Zij voelden aan dat dat belangrijk gevonden werd binnen deze organisaties en dat de gemeentes ook als beste in staat zijn dat te realiseren aangezien zij het dichtst bij de burgers staan. Als een gevolg hiervan hebben ze een deel van keuzes die gemaakt konden worden overgeheveld naar de betrokken gemeentes. Daarnaast is door het overhevelen naar de provincie ook de scope van het project veranderd in plaats van vier losse projecten is er een overkoepelend plan mogelijk voor de hele A16-zone.

Door informatie-uitwisseling en het hebben van duurzame relaties is het project bij een medewerker van Rijkswaterstaat op de radar gekomen. Op formele wijze was er eerst alleen contact gezocht met Rijkswaterstaat om een beeld te krijgen van de regelgeving voor ontwikkeling langs snelwegen, maar niet om actief mee te werken aan ontwikkeling van de duurzame energie op Rijkswaterstaat areaal. De andere nationale infrastructuurbeheerder, Prorail, die ook areaal en infrastructuur in de zone heeft liggen is bijvoorbeeld niet actief betrokken geraakt bij het project. Deze informatie-uitwisseling vond op informele wijze plaats met een oud-werkgever, hierdoor kwam het project op de radar van de medewerker van

Rijkswaterstaat. Deze heeft de regionale afdeling van Rijkswaterstaat kunnen mobiliseren en hierdoor is Rijkswaterstaat actief betrokken geraakt bij het project. Bij Rijkswaterstaat viel dit eerst onder de paraplu van het verduurzamen van de eigen organisatie, echter voor de regionale afdeling van Rijkswaterstaat was dit ook een mogelijkheid om inkomsten te genereren met het areaal. Door het actief mobiliseren van Rijkswaterstaat door deze medewerker zijn de bestuurders deze belangen gaan inzien en het project actief gaan ondersteunen.

De provincie heeft sterk geïnvesteerd in het bouwen van relaties tussen organisaties, onder andere door het hebben van overleggen op reguliere basis met verschillende organisaties. Zo is er bijvoorbeeld een pilot opgezet om de aansluitingen voor een aantal windmolens efficiënter te organiseren. In plaats van losse aansluitingen per windmolen wordt de mogelijkheid gecreëerd om een aantal windmolens van verschillende ontwikkelaars gezamenlijk aan te sluiten. Hier is er door een goede informatie-uitwisseling en het begrijpen van werkprocessen in de organisatie van de netbeheerder een keuze gecreëerd om op een slimmere manier aansluitingen te realiseren. Deze pilot kan leiden tot verandering van de regels op een nationaal niveau.

R9 (Noord-Brabant): “De netbeheerder hebben wij van meet af aan erbij gehad, bij het ontwikkelaarsoverleg. Daar gaan wij nu ook een speciaal traject mee aan, laten we zeggen allerlei grensoverschrijdende dingen te doen waar je tegenaan loopt. Wij gaan... meerdere leveranciers op een aansluiting proberen te krijgen, op een of andere manier kan dat niet in Nederland. Onbegrijpelijk, het mag niet. Maar dat is een beetje onzin, dat betekent dat ... je voor drie ontwikkelaars een aparte kabel moeten gaan trekken, terwijl er met een kan volstaan. Wettelijk kan dat volgens mij nog niet helemaal, maar er zijn nu mogelijkheden dus die gaan wij toepassen...”

In dit project is er ook een intensieve samenwerking geweest tussen het Rijksvastgoedbedrijf en Rijkswaterstaat, deze samenwerking is vooral mogelijk gemaakt door het aanstellen van projectleiders bij het Rijksvastgoedbedrijf om projecten zoals deze te ondersteunen. Door het aantrekken van nieuw personeel zijn er meer mogelijkheden gekomen om intensiever aan projecten te werken en dus ook meer de verbinding te zoeken met andere organisaties. Door deze intensieve samenwerking was er een beter gevoel van wat er belangrijk was in beide organisaties en werd er meer moeite gedaan om de thuisorganisatie te mobiliseren om bepaalde werkwijzen te veranderen of nieuwe werkwijzen te maken. Dit was te zien in het project bij bijvoorbeeld de eis van het Rijksvastgoedbedrijf om wegens nieuw beleid openbaar aan te besteden. Door de samenwerking was dit al vroeg bekend en heeft Rijkswaterstaat al vroeg scherp wat er moet gebeuren om de gronden in de markt te zetten. Hierdoor worden dus de keuzes die gemaakt moeten worden en de belangen die de verschillende organisaties hebben in een eerder stadium duidelijk.

5. CONCLUSIES EN DISCUSSIE

In het komende hoofdstuk worden conclusies getrokken op basis van de resultaten uit het vorige hoofdstuk. Eerst wordt de institutionele context behandeld en vervolgens de boundary spanning activiteiten. Er wordt antwoord gegeven op de relevante deelvragen en uiteindelijk op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Wat is de invloed van boundary spanning op de institutionele context tijdens de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal?* Vervolgens worden de resultaten van dit onderzoek nog bediscussieerd aan de hand van het theoretisch kader uit hoofdstuk 2. Als laatste is een reflectie op dit onderzoek toegevoegd met enkele aanbevelingen voor Rijkswaterstaat.

5.1. INSTITUTIONEEL

Te beginnen wordt er in deze paragraaf antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *'Hoe is de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal institutioneel geregeld?'*. Hier is geen eenduidig antwoord op te geven aangezien er meerdere manieren zijn waarop dit wordt uitgevoerd. Door een institutionele analyse te doen met behulp van het IAD-raamwerk van Ostrom (2005) is duidelijk geworden dat de onderzochte casussen institutioneel verschillend zijn. Er is geen eenduidig raamwerk aan te geven waar duurzame energieprojecten aan voldoen. Echter zijn er wel duidelijke overeenkomsten tussen de projecten, beide projecten zijn voortgekomen uit een eerste analyse van kansen op Rijkswaterstaat areaal. Zo'n analyse speelt dus een belangrijke rol bij het identificeren van mogelijke projecten, een conclusie waar Spijkerboer et al. (2017) ook tot gekomen waren. Wat echter interessant is, is hoe het dan van analyse tot daadwerkelijk een project komt. Waar er bij de A16 is aangehaakt op een bestaand project, is er voor de A37 een volledig losstaand project opgezet. Overeenkomst is wel dat er intensief wordt samengewerkt met voornamelijk de provincie. Deze samenwerking is bij beide projecten uit het netwerk op informele wijze ontstaan. Dit wil zeggen dat het niet evident is dat zo'n samenwerking ook bij andere projecten zal ontstaan en het belang van netwerkactiviteiten en informele netwerken groot is.

Eenmaal de samenwerking aangegaan is het duidelijk dat inmiddels alle betrokken organisaties op een of andere wijze duurzame energieopwekking als doelstelling hebben. Wethouders of gedeputeerden die verantwoordelijkheid dragen of programma's die duurzame energieopwekking als doel hebben. Echter het beleid hierover is sterk gefragmenteerd. In projecten leidt dit tot wrijvingen in de samenwerking, al is er in de onderzochte casussen wel bereidheid om hieromheen te werken. Een belangrijke reden hiervoor is een instelling van Rijkswaterstaat die zich anders opstelt dan actoren verwachten of gewend zijn van Rijkswaterstaat. Deze andere is een intensievere samenwerking met andere overheden en ook actief openstaan voor de kansen die deze overheden zien. Dit wordt sterk gewaardeerd door deze actoren en als belangrijke voorwaarde gezien voor de ontwikkeling van de projecten.

Het eigenaarschap van het project is het grootste risico bij de ontwikkeling van duurzame energieprojecten. Actoren zijn allemaal bereid om mee te werken aan de projecten, maar er is vaak te weinig mankracht om tot uitvoering te gaan en zeker om de leiding in een project te nemen. Het gebrek institutionele verankering binnen organisaties van de ontwikkeling van duurzame energie is hier debet aan. Hier is wel een mogelijke verandering in te zien, medewerkers die zijn aangenomen met als taak om projecten als deze te ontwikkelen zijn in verschillende organisaties te herkennen.

5.2. BOUNDARY SPANNING

De andere deelvragen gaan over de rol van boundary spanning tijdens ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal, in de komende paragraaf worden deze deelvragen beantwoord. Er is in dit onderzoek gekeken naar in hoeverre er aan boundary spanning wordt gedaan, door wie dat gebeurt en in hoeverre dat invloed heeft op de ontwikkeling van de projecten.

De ontwikkeling van duurzame energie is voor geen van de betrokken partijen de 'core business', uitzondering hierin zijn de commerciële adviesbureaus. Dit heeft als gevolg dat medewerkers die zich hiermee bezighouden al in een soort niche bevinden binnen hun eigen organisatie. Ze hebben intern wel de doelstelling meegekregen om het uit te voeren, maar hoe dit moet gebeuren is niet altijd beleidsmatig vastgelegd. Voor uitvoering is er samenwerking nodig tussen enerzijds actoren met specifieke kennis en anderzijds actoren die bijvoorbeeld vergunningen verlenen, grond hebben of aansluitingen regelen. Door deze complexiteit is er geen organisatie die zelfstandig kan ontwikkelen. Hierdoor worden actoren verplicht om samenwerkingen te zoeken buiten de eigen organisatie om toch tot ontwikkeling over te gaan. Hierdoor ontstaat er een wederzijdse informatiestroom, het krijgen van externe informatie en dit intern verspreiden en vertalen en vice versa (Meerkerk & Edelenbos, 2014). In de projecten zijn vaak een of maximaal twee medewerkers per organisatie actief betrokken in de overleggen die regelmatig plaatsvinden. Binnen deze overleggen wordt ook van de medewerkers verwacht dat zij actief deze tweezijdige informatie stroom op gang houden en dus aan boundary spanning doen. Deze betrokken medewerkers houden hun meerdere op de hoogte van ontwikkelingen in de projecten en schakelen actief andere medewerkers binnen hun eigen organisaties in wanneer zij dat nodig achten. Hierdoor zijn er per organisatie erg weinig medewerkers op vaste basis betrokken, maar diegene die dat wel zijn, zijn ook gelijk veel tijd kwijt aan deze intensieve vorm van samenwerken. Het initiëren van deze boundary spanning activiteiten wordt het meest gedaan door de projectleiders. Waar bij het A16 project de provincie is die deze rol op zich heeft genomen, is het bij de A37 Rijkswaterstaat die deze rol heeft. Deze personen nemen de leidende rol in het verwerken, vertalen en verspreiden van informatie tussen het netwerk en de eigen organisatie. Binnen het netwerk kunnen zij echt gezien worden als de 'spin in het web'. Echter zijn zij niet de enige die aan boundary spanning doen, ook voor andere actoren in de projecten is het van belang dat zij aan boundary spanning doen. Vanuit hun eigen organisaties hebben zij de opdracht om over de grenzen van hun organisaties te werken, aangezien het voor vrijwel geen van de betrokken organisaties evident is om een energieproductie project te plannen. Wat duidelijk is in de beide projecten is dat actoren zich sterk maken voor een bepaald onderdeel van de plannen, zo maken gemeentes zich sterk voor lokale participatie. De reden dat zij bij de A16 ook de verantwoordelijkheid kregen om dit met organisaties samen te organiseren. In het A37 project is dit nog minder concreet, maar hebben de gemeentes wel de intentie om zich hier samen sterk voor te maken. Ze zijn in het project dus feitelijk de bescherming om de belangen van de burgers te behartigen. Zulke rollen zijn er meer te onderscheiden, sommige evident bij een partij horende andere kunnen door meerdere partijen worden ingevuld. Zo is veiligheid iets waar Rijkswaterstaat een sterke focus in heeft, juridische mogelijkheden heeft het Rijksvastgoedbedrijf een sterke focus op. De technische mogelijkheden passen weer beter bij enerzijds de netbeheerders, op het gebied van aansluitmogelijkheden. Anderzijds hebben commerciële adviesbureaus hier een sterke rol in, zij zijn vaak het beste op de hoogte van technische mogelijkheden en actuele ontwikkelingen in de energiebranche. Deze verschillende expertises worden effectief gecombineerd om tot succesvolle projecten te komen. De belangrijkste schakel is bij beide projecten hier de projectleiding. Het interessante hieraan is dat het weinig lijkt uit te maken van welke organisatie deze projectleiding komt. Zowel Rijkswaterstaat als de provincie hebben de capaciteiten om de verschillende actoren samen te brengen en de projecten te plannen. Het voordeel van de provincie is echter dat zij voor

grootschaligere projecten geschikter zijn, de scope van het project is makkelijker groter te maken dan het Rijkswaterstaat areaal. Rijkswaterstaat wordt dan wel niet standaard gezien als partij voor gebiedsgerichte integrale ontwikkelingen, ze blijken wel de capaciteit te hebben om de actoren om de tafel te brengen en intensief samen te werken.

Het is voor de actoren een uitdaging om op de juiste momenten de juiste medewerkers binnen organisaties te betrekken. Soms gebeurt dit volgens hun zelf te laat of is het moeilijk om de medewerkers te activeren om bepaalde werkprocessen te veranderen. Hierin is de doelstelling om te realiseren en de stimulatie door bestuurders een belangrijke factor voor succes. Deze weerstand vindt vooral plaats als medewerkers een bestaand protocol of proces binnen hun thuis organisatie moeten veranderen. Een tweede reden voor interne weerstand is dat medewerkers die niet bij het project betrokken zijn een andere mening hebben over het project, hiervoor is het belangrijk dat de medewerker van het project hiervan goed op de hoogte is en de connectie houdt met de medewerkers binnen de thuis organisatie. Door het intensieve samenwerken met andere organisaties is er ook het risico dat de medewerker naar de rand van de eigen organisatie gaat en de connectie met de eigen collega's verliest. Hierdoor kan er een negatieve houding van collega's tegen het project ontstaan wat mobilisatie van de eigen organisatie tegengaat.

5.3. INVLOED HANDELEN OP STRUCTUUR

De hoofdvraag voor dit onderzoek is niet hoe de institutionele context of boundary spanning werkt binnen duurzame energieproductie op Rijkswaterstaat areaal maar hoe deze factoren elkaar beïnvloeden. De gestelde hoofdvraag in de inleiding is als volgt: *Wat is de invloed van boundary spanning op de institutionele context tijdens de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal?* Om deze hoofdvraag te beantwoorden is er enerzijds gekeken naar de instituties die spelen en anderzijds naar de aspecten van boundary spanning. Zoals is aangetoond door eerder onderzoek en door onderzoek van deze specifieke casussen is er tijdens de ontwikkeling van duurzame energieprojecten op Rijkswaterstaat areaal sprake van institutionele barrières. Vooral het bestaan van verouderde regelgeving en gemaakt beleid door verschillende actoren dat tegenstrijdig is heeft een beperkende werking op de ontwikkeling van duurzame energie. Echter wordt door het intensief samenwerken en actief over de grenzen van de eigen organisatie heen kijken gezocht naar nieuwe werkwijzen om toch tot succesvolle ontwikkeling over te gaan. Als gevolg hiervan worden er pilots gestart om nieuwe werkwijzen te testen. Dit is alleen mogelijk als de actoren tot een gezamenlijke visie komen voor ontwikkelingen en elkaars belangen begrijpen en vertalen naar elkaar. Hierdoor is er genoeg onderling vertrouwen om niet zozeer alleen op zekerheid te spelen, maar ook nieuwe dingen te doen wat vaak meer onzekerheid met zich meebrengt. Als deze nieuwe ontwikkelingen succesvol blijken in deze projecten is er een goede kans dat dit vaker wordt toegepast en/of in de regelgeving wordt opgenomen. Longitudinaal onderzoek zou kunnen uitwijzen of dit tot institutionele verankering leidt.

Individen die zich bezighouden met boundary spanning geven als grootste uitdaging aan het mobiliseren van de eigen organisatie of het aanpassen van werkprocessen in die organisatie. Dit kan te maken hebben dat er juridisch in een 'grijs' gebied wordt gewerkt of dat medewerkers simpelweg hun bestaande proces moeten veranderen. De invloed die enerzijds van bestaande ambities komt en anderzijds van het hebben van een potentieel goed project kan hierbij helpen om druk uit te oefenen om toch verandering of mobilisatie te realiseren.

Tenslotte wordt er door de goede relaties onderling een vertrouwensband ontwikkeld, hierdoor durven actoren meer risico te nemen dan zij normaal zouden doen, in feite durven zij hun nek uit te steken. Een gevolg is dat actoren zich ook meer eigenaar over het project voelen en actiever meewerken aan de realisatie van het project. Binnen de institutionele context wordt dan actief naar oplossingen gezocht en mogelijk worden deze ook gevonden.

5.4. DISCUSSIE

Centraal in dit onderzoek is de discussie wat de invloed is van boundary spanning op de institutionele context. Uit de resultaten blijkt dat er als gevolg van de boundary spanning activiteiten die individuele actoren ondernemen zeker bepaalde veranderingen zijn in de institutionele context van de projecten. Voornamelijk het doen inzien van elkaars belangen heeft soms als gevolg dat structuren in eigen organisaties worden aangepast. Dat de institutionele context invloed heeft en beperkingen oplegt aan het individueel handelen van de actoren was ook zeker aanwezig in dit onderzoek (Hall & Taylor, 1998).

Het theoretisch startpunt was dat er enerzijds een gebrek aan regels was en anderzijds een overschot aan regels (Negro, et al., 2012). Aan deze institutionele context blijkt nog weinig verandert te zijn. De ontwikkeling van duurzame energie is een domein waar de regels veel in verandering zijn en actoren vaak nog weinig ervaring hebben met de specifieke ontwikkeling van duurzame energie. Voor de ontwikkeling van duurzame energie zijn er nog steeds institutionele barrières zoals uit de institutionele analyse in dit onderzoek blijkt en zoals ook eerder beschreven door Spijkerboer, et al., (2017). Wat echter opmerkelijk is dat er ondanks deze barrières en de beperkte inbedding in de organisatiestructuren de onderzochte projecten toch ontwikkeld worden. De individuele actoren zijn toch in staat om binnen deze structuren tot ontwikkeling over te gaan, om dit te bereiken doen ze veel aan boundary spanning activiteiten. Er is niet een partij aan te wijzen door wie deze activiteiten vooral worden ondernomen. De kwaliteiten van de individuele personen hebben dan ook grote invloed te hebben op de effectiviteit van samenwerkingen binnen de projecten (Williams, 2002). Deze inspanningen en kwaliteiten van de individuele actoren zijn in de projecten genoeg om de moeilijke institutionele context waarin ze opereren te overbruggen. Als gevolg van het boundary spanning in de projecten zijn er een aantal pilotprojecten ontwikkeld die mogelijk in de toekomst leiden tot vernieuwde regelgeving rond de ontwikkeling van duurzame energie. Daarnaast zijn er een aantal minder duidelijk institutionele veranderingen als gevolg van het boundary spannen, vooral in de keuzemogelijkheden binnen de projecten.

Dat boundary spanning specifiek in deze projecten sterk aanwezig is wellicht een gevolg van de verplichting tot het werken over de grenzen van de eigen organisaties heen. De actoren zijn niet in staat binnen hun eigen organisatie hun doelen te realiseren (Baker, 2008), ze worden dus gedwongen tot boundary spanning om hun doelen te realiseren aangezien de ontwikkeling van duurzame energie normaal gezien buiten het domein van organisaties als Rijkswaterstaat of provincies valt. Dit onderschrijven de Boer & Zuidema (2013), voor een succesvolle ontwikkeling van duurzame energie een integrale aanpak is benodigd. Binnen deze projecten worden actoren eigenlijk door de doelstellingen van hun eigen organisaties verplicht om dit na te streven.

Dat de actoren worden gestuurd door de bestaande instituties wordt ook onderschreven in dit onderzoek, ze worden in eerste instantie gestuurd door de institutionele context van hun eigen organisatie. Echter gaan zij in sommige gevallen voorbij deze instituties om hun doelen te bereiken. Dit wordt gelegitimeerd door enerzijds dat hun doelen ook institutioneel zijn vastgelegd (energietransitie en klimaatdoelen), maar het niet erg specifiek is vastgelegd hoe dit nog bereikt moet worden. Anderzijds

doen ze veel om de strategische doelen van de projecten te bereiken ook al worden deze niet volledig door hun eigen organisatie onderschreven, maar zien de individuele actoren zelf wel in dat dit belangrijk is om te realiseren. Als gevolg hiervan proberen ze de werkwijzen in hun eigen organisatie te wijzigen. Hierin komt naar voren dat individuele actoren een sterk strategisch vermogen hebben doelen te realiseren, ook al zijn de structuren waarbinnen ze werken niet optimaal. Een belangrijke factor om dit te realiseren is ook in dit onderzoek vertrouwen gebleken, dat wordt opgebouwd door de intensieve samenwerking (Meerkerk & Edelenbos, 2014).

Verder onderzoek zou kunnen worden gericht op hoe duurzaam deze institutionele veranderingen zijn. De vraag is natuurlijk in hoeverre de institutionele veranderingen in deze projecten daadwerkelijk in nieuwe projecten terugkomen en beperkingen opleggen en kansen creëren voor de actoren die er dan mee werken. Het zou kunnen dat organisaties sturen op het integreren van ontwikkeling van duurzame energie binnen de eigen organisaties of dat ze blijven openstaan voor een integrale ontwikkeling met andere actoren. Bij de tweede optie blijft boundary spanning een belangrijke invloed hebben op de ontwikkeling van een gezamenlijke institutionele context en is het belangrijk dat individuele actoren genoeg vrijheid krijgen om hierin te investeren.

5.5. REFLECTIE

In deze reflectie wordt een overzicht gegeven van wat er goed is gegaan in dit onderzoek en wat er beter had kunnen worden uitgevoerd, daarnaast wordt er gekeken wat er met de uitkomsten van dit onderzoek in de praktijk kan worden gedaan.

Om te beginnen is er bij dit onderzoek gebruik gemaakt van meerdere theoretische methoden. De theorie om het onderzoek in perspectief te plaatsen, de strategic-relational benadering aangepast door Baker (2008), is pas later in het onderzoek toegevoegd. Hierdoor is er tijdens de dataverzameling niet geïnterviewd met deze benadering in het achterhoofd. Echter is er tijdens de interviews voldoende data opgehaald om toch over de verzamelde informatie conclusies te trekken met behulp van deze benadering. Als deze benadering eerder in het proces was gebruikt, had er scherper gebruik van kunnen worden gemaakt tijdens de thesis.

De auteur van dit onderzoek heeft deze thesis gecombineerd met een stage bij Rijkswaterstaat. Door de interne connecties kon er een goed beeld worden gevormd van de actieve projecten binnen het onderzoeksonderwerp en kon er gemakkelijker contact worden gelegd met de participanten. Mede hierdoor is het gelukt om alle participanten die benaderd zijn ook daadwerkelijk te interviewen. Dit heeft een goede analyse opgeleverd van de onderzochte casussen. Echter is er omwille van de tijd een selectie gemaakt in het aantal participanten. Interessant zou bijvoorbeeld ook nog zijn geweest om ook de rol van bestuurders te onderzoeken en deze dan ook te interviewen. Dit zou interessant zijn omdat het lijkt dat deze een grote verantwoordelijkheid hebben in het in staat stellen van actoren om te handelen. Overigens is dit dan ook een aanbeveling om bij toekomstig onderzoek meer te richten op de rol van de bestuurders en in hoeverre deze sturing geven aan de medewerkers.

De casussen die gebruikt zijn voor dit onderzoek waren in verschillende fases van uitvoering. Hierdoor is er een goed beeld gevormd van het boundary spanning van actoren in verschillende fases. Een andere benadering zou kunnen zijn om projecten in dezelfde fases te analyseren, waardoor de conclusies van de casussen elkaar mogelijk meer versterken. In een volgend onderzoek zou dit een optie zijn om te

onderzoeken of in een langere-termijn studie de actoren vaker te interviewen zodat er meer duidelijk wordt in welke fases van projecten boundary spanning de meeste invloed heeft.

Tijdens het onderzoek was er een verschil in de wensen van Rijkswaterstaat en de Rijksuniversiteit wat betreft de focus van het onderzoek. Waar Rijkswaterstaat vooral gericht is op de praktische implementatie en lessen voor de toekomst, is de Rijksuniversiteit meer gericht op de wetenschappelijke relevantie. Dit bleek voor de onderzoeker een uitdaging om hier een middenweg in te zoeken. Uiteindelijk is er een goede wetenschappelijke basis voor het onderzoek gekomen en hieruit voortvloeiend zijn een aantal interessante lessen voor Rijkswaterstaat te trekken. Zo lijkt het hele handelen versus structuur debat wellicht een abstracte discussie, maar wel een die zeker in een grote organisatie als Rijkswaterstaat van groot belang is. Rijkswaterstaat werkt van oudsher zeer technocratisch en er is dan ook veel in protocollen en regels vastgelegd. Echter laat dit onderzoek zien dat er ook op een andere manier kan worden gewerkt, waar er minder vooraf in regels en protocollen is vastgelegd. Het uiteindelijke resultaat is een gevolg van een afweging van de belangen en doelen van betrokken actoren, iets wat uniek is voor de projecten en maar beperkt kan worden vastgelegd in protocollen en regels. Toch ontstaan er in sommige gevallen wel veranderingen van bestaande (soms achterhaalde) regels. Deze zijn het gevolg van inspanningen van individuele actoren om de optimale oplossingen na te streven. Door het werken op de grenzen van organisaties kan er door het gebruik van verschillende inzichten de meest optimale oplossingen worden gevonden. Belangrijk hierin is de vrijheid die individuele actoren hebben om hun doelen na te streven en de organisatie waarbinnen ze werken moet openstaan voor veranderingen.

GECITEERDE WERKEN

- Alexander, E., 2005. Institutional Transformation and Planning: From Institutionalization Theory to Institutional Design. *Planning Theory*, 4(3), pp. 209-223.
- Allmendinger, P., 2017. In: *Planning theory*. s.l.:Macmillan International Higher Education.
- Baker, K., 2008. In: *Strategic service partnerships and boundary-spanning behaviour: a study of multiple, cascading policy windows*. s.l.:Doctoral dissertation, University of Birmingham.
- Buitelaar, E., Lagendijk, A. & Jacobs, W., 2007. A theory of institutional change: Illustrated by Dutch city-provinces and Dutch land policy. *Environment and Planning A*, 39(4), pp. 891-908.
- CBS, 2016. *Nederland voorlaatste op ranglijst EU hernieuwbare energie*. [Online] Available at: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/13/nederland-voorlaatste-op-ranglijst-eu-hernieuwbare-energie> [Accessed 28 Maart 2018].
- Clifford, N., French, S. & Valentine, G., 2010. In: *Key Methods in Geography*. London: SAGE Publications.
- Cohen, L. & Manion, L., 2010. In: *Research methods in education*. New York: Routledge, p. 254.
- College van Rijksadviseurs, 2018. *Opwekking duurzame energie op rijksgronden*, Den Haag: College van Rijksadviseurs.
- De Boer, J. & Zuidema, C., 2013. *Towards an integrated energy landscape*. Dublin, s.n.
- de Boer, J., Zuidema, C., van Hoorn, A. & de Roo, G., 2018. The adaptation of Dutch energy policy to emerging area-based energy practices. *Energy Policy*, Issue 117, pp. 142-150.
- Dom, L., 2005. Het nut van Giddens' structuratietheorie voor empirisch onderzoek in de sociale wetenschappen. *Mens & Maatschappij*, 80(1), pp. 69-91.
- Edelenbos, J. & Meerkerk, I. v., 2015. Connective capacity in water governance practices: The meaning of trust and boundary spanning for integrated performance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, Issue 12, pp. 25-29.
- Eurostat, 2018. *Share of renewables in energy consumption in the EU reached 17% in 2016*. [Online] Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/>
- Feldman, M. & Khademian, A., 2007. The Role of the Public Manager in Inclusion: Creating Communities of Participation. *Governance*, Issue 20, pp. 305-324.
- Flyvbjerg, B., 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp. 219-245.
- Grottenbreg, S. & van Buuren, A., 2018. Realizing innovative public waterworks: Aligning administrative capacities in collaborative innovation processes. *Journal of Cleaner Production*, Volume 171, pp. 45-55.
- Hall, P. & Taylor, R., 1998. The potential of historical institutionalism: a response to Hay and Wincott. *Political studies*, 46(5), pp. 958-962.

- Hartmann, D., Klein Tank, A. & Rusticucci, M., 2013. Observations: Atmosphere and Surface. In: *Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heeres, N., Taede, T. & Arts, J., 2012. Integration in Dutch planning of motorways: From "line" towards "area-oriented" approaches. *Transport Policy*, Issue 24, pp. 148-158.
- Hijdra, A., Woltjer, J. & Arts, J., 2015. Troubled waters: an institutional analysis of ageing Dutch and American waterway infrastructure. *Transport Policy*, Issue 42, p. 64–74.
- Horst, D., 2007. NIMBY or not? Exploring the relevance of location and the politics of voiced opinions in renewable energy siting controversies. *Energy Policy*, Volume 35, p. 2705–2714.
- Howell, J., 1972. In: *Hard Living on Clay Street: Portraits of Blue Collar Families*. Prospect Heights: Waveland Press, p. 392–403.
- Huijts, N., Midden, C. & Meijnders, A., 2007. Public acceptance of carbon dioxide storage. *Energy Policy*, Issue 35, pp. 2780-2789.
- Jefferson, M., 2018. Safeguarding rural landscapes in the new era of energy transition to a low carbon future. *Energy Research & Social Science*, Issue 37, pp. 191-197.
- Meerkerk, I., 2014. Part I: Introduction. In: *Boundary Spanning in Governance Networks: A study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Meerkerk, I. & Edelenbos, J., 2018. In: *Boundary Spanners in Public Management and Governance: An Interdisciplinary Assessment*. s.l.:Edward Elgar Publishing.
- Meerkerk, I. v., Edelenbos, J. & Klijn, E., 2015. Connective management and governance network performance: the mediating role of throughput legitimacy. Findings from survey research on complex water projects in the Netherlands. *Environment and Planning C: Government and Policy*, Volume 33, pp. 746-764.
- Meerkerk, M. & Edelenbos, J., 2014. The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), pp. 3-24.
- Ministerie van IenM, 2016. *Kamerbrief: Energieneutrale netwerken in beheer van Rijkswaterstaat*. [Online] Available at: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/06/05/energieneutrale-netwerken-in-beheer-van-rijkswaterstaat> [Accessed 28 Maart 2018].
- Negro, S., Alkemade, F. & Hekkert, M., 2012. Why does renewable energy diffuse so slowly? A review of innovation system problems. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Volume 16, p. 3836–3846.
- North, D., 1991. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), pp. 97-112.
- Olsen, J., 2009. Change and continuity: an institutional approach to institutions of democratic government. *European Political Science Review*, 1(1), pp. 3-32.
- Ostrom, E., 2005. In: *Understanding Institutional Diversity*. s.l.:Princeton University Press.

- Provincie Noord-Brabant, 2018. *Staten besluiten over 28 windmolens bij A16*. [Online]
Available at: <https://www.brabant.nl/actueel/nieuws/2018/augustus/provinciale-staten-besluiten-over-28-windmolens-bij-a16>
[Accessed 16 November 2018].
- Rhodes, R., 1996. The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, Volume 44, pp. 652-667.
- Rijkswaterstaat, 2017a. *A6 Almere: een energieneutrale snelweg*. [Online]
Available at: <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/innovatie-en-duurzame-leefomgeving/duurzame-leefomgeving/energie-en-klimaat/a6-almere-een-energie neutrale-snelweg.aspx>
[Accessed 27 Maart 2018].
- Rijkswaterstaat, 2017b. *Integraal projectmanagement*. [Online]
Available at: <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-gww/werken-in-projecten/integraal-projectmanagement.aspx>
[Accessed 3 Mei 2018].
- Rijkswaterstaat, 2017c. *Rijkswaterstaat en ProRail stellen grond en water beschikbaar voor het opwekken van duurzame energie*. [Online]
Available at: <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/nieuws/nieuwsarchief/p2017/03/rijkswaterstaat-en-prorail-stellen-grond-en-water-beschikbaar-voor-het-opwekken-van-duurzame-energie.aspx>
[Accessed 26 Maart 2018].
- Rijkswaterstaat, 2018a. *NIS - Kerncijfers RWS Areaal HWN/HVWN/HWS*. [Online].
- Rijkswaterstaat, 2018b. *Projectplan Zonneweg A37*. [Online].
- Scheidel, A. & Sorman, A., 2012. Energy transitions and the global land rush: Ultimate drivers and persistent consequences. *Global Environmental Change*, Volume 22, p. 588–595.
- Schmidt, V., 2010. Taking ideas and discourse seriously: explaining change through discursive institutionalism as the fourth ‘new institutionalism’. *European Political Science Review*, 2(1), pp. 1-25.
- Schwartz, M. & Schwartz, C., 1955. Problems in participant observation. *Amer. J. of Sociology*, Issue 60, pp. 343-353.
- Smil, V., 2006. 21st century energy: Some sobering thoughts. *Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer*, Volume 258/259, pp. 22-23.
- Solomon, S., Plattner, G., Knutti, R. & Friedlingstein, P., 2009. Irreversible climate change due to carbon dioxide emissions. *Environmental Sciences*, 106(6), pp. 1704-1709.
- Spijkerboer, R., Busscher, T., Zuidema, C. & Arts, J., 2017. *De Energiescan: Een institutionele analyse van de kansen en barrières voor energieprojecten op het areaal van Rijkswaterstaat Noord Nederland*, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Torfig, J., 2018. Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*.
- Tushman, M. & Scanlan, T., 1981. Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals. *The Academy of Management Journal*, Volume 24, pp. 83-98.

UNFCCC, 2015. *Adoption of the Paris Agreement*, Paris: UNFCCC.

Volpe, 2012. *Alternative Uses of Highway Right-of-Way: Accommodating Renewable Energy Technologies and Alternative Fuel Facilities*, Cambridge: John A. Volpe National Transportation Systems Center.

Wüstenhagen, R., Wolsink, M. & Bürer, M., 2007. Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept. *Energy Policy*, Issue 35, pp. 2683-2691.

Williams, P., 2002. The competent boundary spanner. *Public Administration*, Issue 8, pp. 103-124.

BIJLAGE 1: INTERVIEWGUIDE

INLEIDING:

1. Heeft u er bezwaar mee als ik dit interview opneem?
2. Wat is uw functie en hoe bent u betrokken bij de ontwikkeling van duurzame energieproductie langs de snelweg?

RULES:

1. Boundary rules:
 - a. Hoe is het project rond de ontwikkeling van duurzame energie langs de snelweg tot stand gekomen?
 - i. En in welke fase bevindt het zich nu?
 - b. Hoe ben jij en je organisatie betrokken geraakt bij het project?
 - i. Welke organisaties zijn er nog meer betrokken bij het project?
 - c. Zijn er ook partijen afgevallen of bijgekomen tijdens het project?
2. Position rules:
 - a. Welke doelstelling(en) heeft jouw organisatie met betrekking tot dit project?
 - b. Welke doelstelling(en) hebben de verschillende partijen en welke belangen komen (niet) overeen?
3. Choice rules:
 - a. Op welke manier heeft jouw organisatie gestuurd op het tot stand komen van de projectscope?
 - b. Welke keuzes heeft jouw organisatie bij dit project en waarom is ervoor gekozen om op die specifieke manier tot ontwikkeling van het project over te gaan?
4. Scope rules:
 - a. Welke scope is mogelijk voor dit project vanuit jouw organisatie?
 - b. Wat heeft de samenwerking tussen partijen op dit moment als resultaat gehad?
5. Aggregation rules:
 - a. Hoe vindt tussentijdse en definitieve besluitvorming plaats vanuit jouw organisatie in en in het project en in het algemeen?
6. Information rules:
 - a. Welke informatie wordt er tussen partijen uitgewisseld en wat niet?
7. Pay-off rules:
 - a. Hoe zijn de kosten en baten verdeeld over de samenwerkende partijen tijdens en na de realisatie?

BOUNDARY SPANNING:

1. Worden er door mensen in dit project duurzame relaties gebouwd en onderhouden tussen organisaties?
2. Zijn er in dit project mensen actief die een gevoel hebben wat belangrijk is en ertoe doet voor de andere organisaties?
3. Zijn er in dit project mensen actief die zorg dragen voor goede informatie-uitwisseling tussen andere organisaties en hun eigen organisatie?
4. Zijn er in dit project mensen actief die effectieve verbindingen maken tussen ontwikkelingen in het project en interne processen in hun eigen organisatie?
5. Zijn er in dit project mensen actief die in staat zijn hun eigen organisatie tijdig te mobiliseren als gevolg van ontwikkelingen in het project?