



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Van dialoog naar beleidsimpact: De invloed van stakeholderdialogen op het vormen van de strategie van de Nederlandse Spoorwegen.

Wortel, Rachel

Citation

Wortel, R. (2025). *Van dialoog naar beleidsimpact: De invloed van stakeholderdialogen op het vormen van de strategie van de Nederlandse Spoorwegen.*

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4262626>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Universiteit Leiden
Faculty Governance and Global affairs

Van dialoog naar beleidsimpact

De invloed van stakeholderdialogen op het vormen van de
strategie van de Nederlandse Spoorwegen.

Rachel Wortel

4139143

Studie: Management Publieke Sector (MSc)

Specialisatie: Public Affairs

Begeleider: Prof. Dr. A. Timmermans

Meelezer: Dr. C.J.A. van Eijk

Den Haag, 29-09-2025

Voorwoord

Met trots en enthousiasme presenteer ik deze masterscriptie waarin ik de rol van stakeholderdialogen bij de bepalingen van de strategieën van de Nederlandse Spoorwegen onderzoek. Het is mijn voornemens geweest om te schrijven over een onderwerp dat ik maatschappelijk relevant vind en waar mijn persoonlijke interesses naar uitgingen tijdens mijn studie. De Nederlandse Spoorwegen is in zeer korte tijd een groot deel geworden van mijn dagelijkse routine en binnen de context van Public Affairs is het belangrijk om te begrijpen hoe organisaties omgaan met belanghebbenden, publieke perceptie en beleidsbeïnvloeding.

Het proces van stakeholderdialogen is onmiskenbaar een belangrijk instrument binnen public affairs, waarin het vinden van gezamenlijke belangen en het bouwen aan vertrouwen essentieel is. Mijn belangstelling voor de NS als publieke dienstverlener, samen met de theorieën uit public affairs, heeft me aangespoord om dit onderzoek uit te voeren.

Ik hoop dat dit onderzoek een beter inzicht biedt in de rol van stakeholderdialogen bij het verbeteren van het openbaar vervoer in Nederland, en dat het mogelijk zelfs leidt tot nieuwe inzichten en strategieën voor de toekomst.

Ik ben dankbaar voor de kans om dit onderzoek te kunnen doen. Mijn speciale dank gaat uit naar mijn zus, die mij heeft opgevangen en mij de ruimte gaf om mij volledig in te zetten voor mijn studie en het schrijven van mijn eindscriptie. Zonder haar bijdrage zou dit onderzoek niet haalbaar zijn geweest. Daarnaast bedank ik mijn ouders en oudste zus voor hun volledige ondersteuning gedurende de hele periode van mijn verblijf in Nederland. Voor de totstandkoming en begeleiding van deze thesis wil ik in het bijzonder dank zeggen aan mijn begeleider Arco Timmermans voor de begeleiding en motivatie om mijn scriptie te maken tot wat het vandaag is. Dank jullie allemaal!

Rachel Wortel, 29 september 2025

Afkortingenlijst

ACM	Autoriteit Consument en Markt
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CBS	Centraal Bureau voor de statistiek
CER	Community of European Railway and Infrastructure Companies
ERA	European Agency for Railways
EU	Europese Unie
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
HRN	Hoofdrailnet
HSL	Hogesnelheidstrein
ILT	Inspectie Leefomgeving en Transport
IenW	Infrastructuur en Waterstaat
KPI	Kritieke Prestatie Indicator
LOCOV	Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer
MaaS	Mobility as a Service
MAMCA	Multi-Actor Multi-Criteria-Analyse
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NGO's	Niet-gouvernementele Organisatie
NS	Nederlandse Spoorwegen
NVDE	Nederlandse Vereniging Duurzame Energie
OR	Ondernemingsraad
OV	Openbaar vervoer
PvE	Programma van Eisen
RvB	Raad van Bestuur
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
UIC	International Union of Railways
VVMC	Vakvereniging Voor Machinisten en Conducteurs

Overzicht

1. Inleiding	6
2. De kracht van stakeholderdialoog, stakeholder management en strategie binnen public affairs	11
2.1 Public affairs gedefinieerd	11
2.2 Basisprincipes van stakeholdermanagement	12
2.3 Transparantie, participatie en evenwicht in stakeholdermanagement	14
2.4 Het begrip van stakeholderdialogen	16
3. Onderzoekopzet en methodologische onderbouwing	20
3.1 Onderzoeksontwerp en casusselectie	20
3.2 Operationalisering van het onderzoek	21
3.3 Gegevensverzameling en gegevensanalyse	23
3.4 Afbakeningen en beperkingen	24
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek	24
4. De rol van stakeholderdialogen bij de strategievorming van de NS	25
4.1 Casusbeschrijving: Profiel en bestuursstructuur van de NS	25
4.2 Identificatie en indeling van stakeholders van NS	27
4.3 Beantwoording van deelvraag 2	30
4.4 Stakeholderdialogen bij de NS: aard, invloed, frequentie en inhoud.....	31
5. De waarde van stakeholderdialoog voor de NS	39
5.1 Beantwoording van de deelvragen 3 en 4	39
5.1.1 Beantwoording van deelvraag 3	39
5.1.2 Beantwoording van deelvraag 4	40
5.2 Impactanalyse: Impact op strategieontwikkelingen	42
5.2.1 Impact op strategievorming	42
5.2.2 Impact op de organisatieprestaties	43
5.2.3 Impact op het Programma van Eisen HRN concessie	46
5.2.4 Impact van de vakbonden en de media	48
5.3 De best practices en leerpunten uit stakeholderdialogen van NS.....	50
5.3.1 Best practices	51
5.3.2 Kritische reflectie	52

5.3.3 De vele leerpunten	53
--------------------------------	----

Conclusie

Literatuurlijst

1. Inleiding

Nederland heeft een sterk openbaar vervoer nodig met de trein als onmisbare schakel. De Nederlandse Spoorwegen (NS) is daar ook hoofdverantwoordelijk voor, want het land wordt bereikbaar, duurzaam en aantrekkelijk gehouden. De NS is ongetwijfeld de grootste transporteur voor passagiers met meer dan 1 miljoen treinreizen per werkdag en bijkans 42 miljoen reizigerskilometers per dag in 2023. De organisatie maakt meer dan 90% van het reizigerskilometer per trein mogelijk en zorgt ervoor dat steden en regionale gebieden bereikbaar blijven. Deze treinreizen vinden voornamelijk plaats op het hoofdrailnet (HRN), waar de NS een concessie ontvangt van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (Evaluatie aandeelhouderschap Nederlandse Spoorwegen, 2024).

Behalve dat de NS iedere dag contact met reizigers heeft, heeft NS ook sterke banden met diverse groepen in de samenleving zodat er beter draagvlak gecreëerd wordt en het bedrijf kan inspelen op maatschappelijke veranderingen en behoeften. Samenwerking tussen deze groepen moet in stand blijven om een voorspoedig OV-systeem te realiseren (NS jaarverantwoording, 2022). Daarom worden er steeds dialogen gevoerd om op de hoogte te blijven van politieke en sociale ontwikkelingen en om mogelijke issues in een vroeg stadium te herkennen en waar mogelijk te beheersen. Structurele gesprekken met belanghebbenden worden stakeholderdialogen genoemd. Met de kennis en inzichten die de dialogen toevoegen, is de NS in staat om te werken aan een verbeterde en duurzame dienstverlening aan reizigers (www.ns-jaarverslag.nl).

Aanleiding

Als grote publieke dienstverlener wenst de NS maatschappelijk verantwoord te zijn. Een van de manieren om dat te doen is door de samenwerking met stakeholders te versterken.

Stakeholders vertegenwoordigen de groepen en individuen die op verschillende niveaus betrokken zijn bij de handelingen van de NS. Bij de NS zorgen dialogen ervoor dat het openbaar vervoerbeleid belangrijke prioriteiten zoals toegankelijkheid, duurzaamheid, betaalbaarheid en veiligheid adresseert. Deze dialogen dragen ook bij aan de stabiliteit van besluiten, waardoor de geloofwaardigheid van de organisatie wordt vergroot en de publieke perceptie verbetert (Künkel et al., 2011; Kaptein & van Tulder, 2003; Weijermars et al., 2022).

De afdeling Public Affairs & stakeholdermanagement van de NS speelt een steeds belangrijkere rol in het onderhouden van sterke contacten met belangrijke stakeholders,

waaronder de Tweede Kamer, gemeenten, provincies, belangenorganisaties en andere vervoerders. Het complexe landschap van public affairs en stakeholderdialogen vormt de basis voor organisaties die hun strategische doelstellingen willen afstemmen op maatschappelijke verwachtingen. Public affairs omvat een geheel van doelgerichte activiteiten waarmee een organisatie invloed uitoefent op het beleidsproces en haar maatschappelijke positie versterkt, met de organisatie zelf als uitgangspunt.

Public affairs is een veelzijdig domein dat de gebruikelijke elementen van public relations, communicatie en management samenbrengt. Het veld evalueert de oneigenlijke pr-practice van lobbyen naar een actief onderdeel van de bedrijfsstrategie. Dit stelt hen in staat om operationele strategieën beter af te stemmen op maatschappelijke waarden en om logistieke uitdagingen aan te pakken (Wat is public affairs? z.j.).

Probleemstelling

De NS vormt een onmisbare schakel voor werkende Nederlanders, studenten, dagjesmensen en toeristen die erop rekenen dat hun diensten optimaal beschikbaar zijn en dat het in de toekomst ook zo blijft. Stakeholderdialogen zijn een belangrijk onderdeel geworden van moderne organisatiestrategieën, vooral in sectoren waar publieke dienstverlening en maatschappelijke belangen samenkomen.

Het beheren van een openbare dienst op dit niveau vereist meer dan operationele vaardigheden; het vraagt om een uitgebreide aanpak die sturing geeft aan het complexe speelveld van stakeholderrelaties. Stakeholderdialogen geschieden op verschillende manieren bij de NS. Het bedrijf doet dat zodat zij hun besluiten kunnen overwegen met de inzichten en vooruitzichten van de stakeholders. Er kan gekeken worden naar de manieren waarop de samenwerkingen de strategievorming en prestaties van de NS beïnvloeden. De invloeden kunnen betrekking hebben op de toegankelijkheid, betaalbaarheid, betrouwbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit en sociale veiligheid die de organisatie biedt.

Centraal in deze studie staat de vraag: ***"Welke impact hebben stakeholderdialogen op de bepaling van strategieën op het gebied van dienstverlening en duurzaamheid bij de Nederlandse Spoorwegen?"***

Deze onderzoeksvraag wendt zich tot het perspectief van stakeholdermanagement en stakeholderbetrokkenheid waarbij wordt onderzocht hoe dialogen met reizigers,

beleidsmakers, toezichthouders en andere betrokken partijen helpen om de strategie van de NS af te stemmen op maatschappelijke behoeften.

Om de centrale vraag goed te beantwoorden, wordt deze ondersteund door de volgende deelvragen :

1. Wat zijn stakeholderdialogen?
2. Hoe worden de stakeholders door de NS geïdentificeerd voor deelname aan de dialogen?
3. Op welke manieren worden diverse stakeholderbelangen bij de NS geïntegreerd?
4. Hoe worden de uitkomsten van de stakeholderdialogen verwerkt in de strategievorming binnen de NS?
5. Welke best practices en leerpunten kunnen worden geïdentificeerd uit de stakeholderdialogen van de NS?

Het onderzoeksdoel

Het onderzoek heeft als doel om met theorie en praktijkvoorbeelden een duidelijke weergave te bieden van de invloed van de dialogen op de strategieontwikkeling en het beleid van de NS. Bovendien draagt het bij aan een verbeterde visie op de impact van de interacties met belanghebbenden op de milieu- en sociaal-economische doelstellingen van NS. Het onderzoek legt de nadruk op het feit dat inclusieve betrokkenheid van belanghebbenden niet alleen leidt tot beter onderbouwde beslissingen, maar ook bijdragen aan het beheersen van risico's en de flexibiliteit van de organisatie (Denyer, D. 2017).

Wetenschappelijke relevantie

De literatuur die zich richt op stakeholderdialogen is vrij beperkt. Het was een uitdaging om de invloed van stakeholderdialogen op besluitvormingsprocessen die (semi)publieke organisaties betreffen, te begrijpen. Hoewel er studies zijn over stakeholderdialogen in verschillende sectoren, is er weinig literatuur over de manier waarop organisaties zoals de NS omgaan met stakeholderdialogen. Er is voldoende literatuur die de waarde van betrokkenheid van belanghebbenden, samenwerking en participatie onderstreept, maar er ontbreken concrete bewijsstukken over de effectiviteit van de gehouden gesprekken. Dit onderzoek wil daarom vanuit een wetenschappelijk invalshoek bijdragen aan de literatuur op het gebied van stakeholdermanagement. Door de inzet van stakeholders en de effectiviteit van de

NS-dialogen te beoordelen, probeert deze studie nuttige informatie te bieden over hoe instellingen, met name overheidsinstellingen, de verschillende en soms tegenstrijdige belangen van stakeholders kunnen overzien. Bovendien kan dit onderzoek dienen als een basis voor verder onderzoek naar stakeholderbetrokkenheid en de bijdrage van dergelijke dialogen van stakeholders aan de besluitvormingsprocessen van de organisatie.

Maatschappelijke relevantie

De belangrijke bijdrage aan de maatschappij verdient veel aandacht, aangezien bijna een miljoen mensen in Nederland dagelijks gebruikmaken van het openbaar vervoer van de NS (CBS, 2023). De NS heeft als publieke dienstverlener een speciale verantwoordelijkheid naar haar consumenten en de maatschappij. Dit onderzoek vergroot het begrip van de invloed van stakeholderdialogen en hoe deze effectiever kunnen worden toegepast in de public affairs-strategie van de NS. Dit onderzoek kan helpen bij een meer doordachte en structurele benadering van betrokkenheid van belanghebbenden door inzicht te geven in hoe stakeholderdialogen plaatsvinden en welke impact bepaalde beslissingen hebben. Dit is essentieel voor de NS en ook voor andere organisaties die zich bezighouden met openbaar vervoer. Het leidt tot een duurzame en verantwoordelijke benadering, die uiteindelijk ook leidt tot een goede reputatie voor de organisatie. De NS is een grote maatschappelijke speler waardoor stakeholderdialogen bijdragen aan meer transparantie, beter onderbouwde besluiten en een grotere legitimiteit van beleid en strategische keuzes. Vooral nu duurzaamheid, digitalisering en klantgerichtheid steeds belangrijker worden, is de NS verplicht om haar stakeholders te raadplegen over haar beleidsontwikkeling en hen bij dergelijke uitdagingen te betrekken. Door deze consultaties structureel te organiseren, kan de NS met haar maatschappelijke rol beter rekening houden met de behoeften van zowel reizigers, beleidsmakers als andere belanghebbenden.

Structuur van het onderzoek

In het volgende hoofdstuk wordt de huidige literatuur behandeld, met inbegrip van de definitie van public affairs en de fundamenteën van stakeholdermanagement. Daarnaast wordt ook de eerste deelvraag beantwoord. Het derde hoofdstuk behandelt de onderzoeksstrategie en methodologie. Hier wordt het onderzoeksontwerp toegelicht, met inbegrip van de afbakening, het verzamelen van gegevens en de methoden voor analyse. In hoofdstuk 4 en 5 worden deze gesprekken in de context van de Nederlandse Spoorwegen besproken, waarbij cruciale

belanghebbenden, hun belangen en de moeilijkheden bij het beheer van verschillende standpunten worden onderzocht.

Verder worden de hoofdvraag en deelvragen beantwoord waarna ook een kritische reflectie van het onderzoek wordt gedeeld. Het onderzoek is afgesloten met een korte conclusie die meer betekenis geeft aan de bevindingen en beperkingen van het onderzoek.

2. De kracht van stakeholderdialogoog, stakeholder management en strategie binnen public affairs

Dit hoofdstuk toont de diverse aanpak die organisaties toepassen door de definitie van public affairs te onderzoeken, zo ook de fundamentele principes van stakeholdermanagement en de waarde van stakeholderdialogen en samenwerking. De literatuur helpt bij het beantwoorden van de eerste deelvraag, waardoor we een beter inzicht krijgen in stakeholdermanagement en de functie van stakeholderdialogen.

2.1 Public Affairs gedefinieerd

Public affairs wordt in wetenschappelijke literatuur omschreven als het strategische proces dat zich concentreert op het beïnvloeden van politieke beslissingen en het inspelen op sociale veranderingen (Timmermans, 2014; van Drimmelen, 2014). Het doel is om de belangen van een organisatie te behartigen en deze zichtbaar te maken in de publieke en politieke arena, rekening houdend met de toekomstige positie van de organisatie binnen de maatschappij en het politieke landschap. Public affairs gaat dus verder dan lobbyen, en omvat professionele en transparante belangenbehartiging waarbij rekening wordt gehouden met zowel politieke als maatschappelijke ontwikkelingen (van Drimmelen, 2014).

Public affairs is kort gezegd een combinatie van belangenbehartiging, het beheer van belanghebbenden en het beheer van hun reputatie die door organisaties op een structurele manier wordt toegepast (Wat houdt public affairs in? z.j.).

Met public affairs is het mogelijk om omgevings- en stakeholderanalyse toe te passen om de ontwikkelingen van deze organisatie en haar belanghebbenden te analyseren (www.rivm.nl). De invloed van Public affairs groeit samen met public relations en stakeholdermanagement. De voordelen zijn duidelijk zichtbaar; het leidt tot een bloei in het netwerk van de organisatie, verhoogt de invloed en versterkt de reputatie. De inzet van public affairs heeft impact op beleids- en besluitvormingsprocessen van organisaties waar issues en concepten op de agenda worden geplaatst (wat is public affairs? z.j.).

Public affairs houdt dus in dat er zowel externe invloed als interne invloed in de eigen organisatie wordt uitgeoefend. Belangen en doelstellingen van organisaties of groepen zijn niet vastgesteld en van tevoren bepaald; ze worden zelf ontwikkeld en veranderen daardoor ook door de interactie met de omgeving. Succesvolle public affairs verbindt de twee werelden met elkaar en zorgt voor een evenwicht in het spanningsveld dat er tussen kan ontstaan

(Timmermans et al., 2019). De ontwikkeling van doeltreffende public affairs-strategieën is gebaseerd op het belang van het beheer van stakeholders en het op een zodanige manier vaststellen van de wensen, verwachtingen en zorgen van deze stakeholders, zodat het speelveld van de organisatie beter wordt doorgrond. Met behulp van een goed stakeholdermanagement worden de belangrijkste belanghebbenden in beeld gebracht.

2.2 Basisprincipes van stakeholdermanagement

De term stakeholder is in 1984 door Freeman beschreven als *iedere persoon of groep die door zijn of haar handelingen een onderneming raakt of geraakt kan worden*.

Zijn boek *Strategic Management: A Stakeholder Approach* vormde daardoor een belangrijk fundament en kreeg een prominente plek in veel latere managementliteratuur (www.managementimpact.nl). Freeman R.E (2010) betoogde dat stakeholdermanagement verwijst naar de systematische identificatie, analyse en betrokkenheid van alle partijen die belang hebben bij de organisatie en haar werkzaamheden. Dit houdt in dat stakeholderbelangen, het beheren van stakeholderrelaties en het streven naar evenwichtige besluitvorming hier worden gepeild (Freeman, R.E. 2010).

Stappen voor het identificeren van stakeholders (Desmidt S. & Heene A. 2005):

- a. *Het vastleggen van de identiteit van belanghebbenden*: Stakeholders worden herkend aan de hand van hun invloeden of achtergronden. Welke categorie stakeholders moet worden geïdentificeerd? Worden stakeholders gezocht op lokaal, nationaal of internationaal niveau? Welke informatie is relevant?
- b. *Stakeholderanalyse*: Stakeholders worden dan vastgesteld en getoetst door de volgende vragen te beantwoorden: In hoeverre nemen zij deel aan en tonen zij betrokkenheid? Hoeveel macht hebben zij? Wat is hun standpunt ten opzichte van het onderwerp? Zijn ze ondersteunend of juist kritisch? En hebben zij overeenkomsten met andere stakeholders? (managementplatform.nl)
- c. *Het uitbeelden van stakeholders*: De handigste, maar ook snelste manieren om de verbindingen tussen stakeholders beter te begrijpen, is door hen in te beelden met behulp van een grafische weergave.
- d. *Het betrekken van stakeholders*: Als duidelijk wordt welke rollen de stakeholders innemen, kan de focus nu worden gelegd op hun betrokkenheid bij het behalen van de gestelde doelen.

Welke expertise kan de stakeholder bijdragen? Hoe worden stakeholders betrokken bij projecten? (managementplatform.nl)

e. Managen van stakeholders: Hier vindt er nog wat coördinatie plaats. Het beleid en de doelstellingen van de organisatie worden verder geregeld met de doelen en belangen van de stakeholders, om zo tot overeenstemming en samenwerking te komen.

Ondanks dat er in de literatuur concrete stappen (identificatie → analyse → visualisatie → betrekken → managen) worden genoemd, kunnen de verhoudingen tussen stakeholders en organisaties complex en confronterend zijn als belangen met elkaar botsen. Stakeholder management is niet altijd zwart op wit en is ook niet altijd nauwkeurig te volgen. In feite kan stakeholdermanagement chaotisch en voortdurend veranderend zijn en ook afhankelijk zijn van specifieke elementen. De context van belanghebbenden is steeds aan verandering onderhevig en vereist meer flexibiliteit dan vaste stappenplannen. Voor een effectieve en strategische aanpak van alle belanghebbenden die op enige wijze invloed uitoefenen op of geraakt worden door beleid, projecten of besluiten, zijn uitgebreide stakeholderanalyses van groot belang (Bryson, 2004). Een stakeholderanalyse, als onderdeel van stakeholdermanagement, stelt mensen dus in staat om te achterhalen wie door de activiteiten van organisaties wordt beïnvloed (Freeman R. E.).

Dit is effectiever als de organisatie weet welke belangen worden gerepresenteerd door welke stakeholders. Hier is van belang dat dit ook de stakeholders inhoudt die tegen de doelstellingen zijn. Risicobeheer is daarom een belangrijk onderdeel van stakeholdermanagement, omdat organisaties daardoor problemen in een vroeg stadium kunnen aanpakken. Een voorbeeld hiervan is dat de vraag naar goedkope diensten binnen de gemeenschap en bescherming van het milieu door grote corporaties een duidelijke en opbouwende dialoog vereist (Ferrell & Ferrell, 2024). Daarnaast is het ook een pluspunt als er diversiteit zit bij de stakeholders, wat zorgt voor meer diepgang en verbreding van de besluitvormingsprocessen. Door inzichten uit de gemeenschappen en andere ondervertegenwoordigde stemmen te integreren, kunnen organisaties hun dienstenaanbod verbeteren en hun geloofwaardigheid als dienstverlener vergroten (Kaptein & Van Tulder, 2003). Goed stakeholdermanagement verhoogt het vertrouwen, de transparantie, de openheid en het begrip tussen organisaties en hun stakeholders (Giezen, 2012; Ferrell & Ferrell, 2024).

2.3 Transparantie, participatie en evenwicht in stakeholder-management

Een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord onderneemt, maakt bij elke bedrijfsbeslissing een afweging tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten hiervan en houdt hierbij rekening met stakeholderbelangen (Timmermans et al., 2019, p. 217). Ondernemingen die maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zijn niet alleen uit op winst/verlies statistieken maar zien ook graag de gevolgen die de handelingen van het bedrijf hebben op de natuur en voor de maatschappij. Verder ligt hun interesse ook bij de belangen van de klant en bij de eigen werknemers. Hier speelt communicatie een belangrijke rol; MVO maakt organisaties transparanter, omdat zij op die manier aangeven welke positie zij innemen en hoe sommige beslissingen tot stand komen (www.consumentenbond.nl).

Transparantie en vertrouwen dragen bij aan een succesvolle samenwerking, terwijl participatie helpt om inclusieve besluitvorming te bevorderen. De impact van machtsrelaties en de noodzaak van evenwichtige vertegenwoordiging is niet te onderschatten en zo ook het belang van risicobeheer en strategieën niet.

Transparantie, bijvoorbeeld door regelmatige updates over beleidswijzigingen, laat zien dat de organisatie zich inzet voor openheid en verantwoording. En vertrouwen binnen organisaties wordt sterker gemaakt wanneer transparantie hand in hand gaat met actieve stakeholderbetrokkenheid (Kaptein & Van Tulder, 2003). Ook de groeiende maatschappelijke vraag naar transparantie heeft de evolutie van public affairs, waar maatschappelijke verantwoording centraal staat voor operationeel succes, heel erg beïnvloed. Verantwoording bouwt hierop voort door de nadruk te leggen op duidelijke, meetbare resultaten en mechanismen om uitvoeringsproblemen aan te pakken. Deze factoren zijn essentieel om de legitimiteit te behouden bij reizigers en beleidsmakers (He et al., 2015; Carteni et al., 2022). Binnen deze context is inclusiviteit eveneens een belangrijke factor, omdat het ervoor zorgt dat diverse groepen, variërend van politieke stakeholders tot reizigers, actief worden betrokken bij besluitvormingsprocessen. Dit bevordert een betere afstemming van organisatiebeleid op maatschappelijke belangen (Kumar et al., 2021).

Verder stimuleert participatieve besluitvorming een sterker gevoel van eigenaarschap over de resultaten van projecten bij belanghebbenden. Dit versterkt niet alleen de acceptatie van beslissingen, maar zorgt er ook voor dat belanghebbenden voortdurend worden betrokken en hun voorkeuren prioriteit blijven houden (Künkel et al., 2011).

Naast de bovenstaande voordelen van stakeholderbetrokkenheid wordt er ook aandacht besteed aan machtsverhoudingen en risicobeheer binnen de samenwerkingen. Macht en invloed tussen de verschillende groepen zijn niet altijd gelijk, sommige belanghebbenden hebben meer macht op de strategieën van de organisatie dan anderen. Risico's kunnen daardoor te laat worden ingeschat. Processen van participatie, transparantie, vertrouwen en samenwerking gaan daardoor vaak stroef, traag en met veel weerstand. Terwijl dit onderwerpen zijn waar organisaties naartoe willen streven. Er wordt weinig verteld over hoe vaak en onder welke voorwaarden deze concepten ook werkelijk optreden in organisaties.

Daarnaast zorgen managementprincipes voor de structurele basis voor het aanscherpen van de organisatiedoelen ten opzichte van de verwachtingen van de stakeholder, wat leidt tot een samenhangende strategie die gewenste resultaten oplevert (Ferrell & Ferrell, 2024; Kumar et al., 2021). Deze combinatie duidt de functie van public affairs aan als articulador die de organisatie voorbereidt voor de behoeften van de samenleving, waar sectoren zoals het openbaar vervoer zowel een directe invloed hebben op het publiek als op de economische status van een land (Künkel et al., 2011). Hoewel Ferrell & Ferrell (2024) en Kumar et al. (2021) terecht wijzen op het belang van een samenhangende strategie, is het belangrijk om te erkennen dat organisaties regelmatig te maken hebben met tegenstrijdige stakeholder verwachtingen. Vandaar dat het een misconceptie is dat het toepassen van managementprincipes automatisch leidt tot succes, zonder oog voor moeilijkere vraagstukken. Er is ruimte voor verbetering door vooral stil te staan bij de grenzen van deze principes in de praktijk, zoals bureaucratische obstakels, politieke invloeden of beperkte middelen. Als organisatie moet ervoor gewaakt worden dat ondanks de vele invloeden van stakeholders de bedrijfsstrategie niet verloren gaat.

Freeman en McVea (2001) spreken dan over de term 'corporate planning'. De corporate planning-literatuur erkent een kleinere rol aan stakeholders bij de ontwikkeling van bedrijfsstrategieën. Corporate planning erkende simpelweg dat stakeholders beperkingen konden opleggen aan het handelen van de onderneming. Daarom zou het management de behoeften van stakeholders moeten begrijpen om zo de grenzen van het handelen vast te stellen. Succesvolle strategieën zijn in dit opzicht die strategieën die de belangen van alle stakeholders toetsen, in plaats van de positie van één groep te maximaliseren ten koste van de anderen (Freeman E., & McVea, J., 2001). Corporate planning bestaat uit twee hoofdcomponenten: voorspelling en aanpassing. Eerst voert het management een omgevingsscan uit om trends te identificeren die helpen bij het voorspellen van de toekomstige bedrijfsomgeving. Vervolgens bepaalt het management de beste manier waarop

het bedrijf zich kan aanpassen aan deze toekomstige omgeving om zo zijn positie te maximaliseren. Binnen corporate planning wordt een stakeholderanalyse uitgevoerd als onderdeel van de omgevingsscan. Stakeholders worden daarbij gedefinieerd op basis van hun rollen, in plaats van individuen. Hierdoor konden corporate planners een stakeholderanalyse op een algemeen niveau uitvoeren, zonder dat zij diepgaande kennis hoefden te hebben van de daadwerkelijke stakeholders binnen het specifieke bedrijf in kwestie. (Freeman E., & McVea, J., 2001).

2.4 Het begrip van stakeholderdialogen

Als verdere uitwerking van de literatuur wordt uiteindelijk ook de vraag gesteld: **"Wat zijn stakeholderdialogen?"**

Dit is de eerste deelvraag van het onderzoek omdat het een belangrijk onderdeel is van de probleemstelling. Een duidelijke uitleg over stakeholderdialogen en hoe deze verbonden is aan de bovengenoemde theorieën wijst verder op de bijdrage van zulke dialogen op effectieve stakeholdermanagement en strategievorming binnen public affairs.

Stakeholderdialogen zijn gestructureerde, participatieve communicatievormen die organisaties helpen om relaties met belanghebbenden tot stand te brengen om hen actief te identificeren en betrekken bij besluitvorming. Stakeholderdialogen helpen om doelstellingen en maatschappelijke waarden af te stemmen en zijn vooral relevant in de publieke sector, waar vaak conflicterende belangen spelen (Ferrell & Ferrell, 2024; Künkel et al., 2011; Kaptein & Van Tulder, 2003).

Stakeholderdialogen stellen organisaties in staat om dergelijke ingewikkelde, multidimensionale vraagstukken met succes aan te pakken. Zij worden ondersteund door theoretische kaders waaronder deliberatieve beleidsanalyse, die de nadruk leggen op participatieve en inclusieve besluitvormingsmechanismen. Wanneer verschillende belangen van een reeks van verschillende stakeholders worden overwogen kunnen de behoeften van verschillende belanghebbenden worden meegenomen, waardoor oplossingen worden gevonden die zowel maatschappelijk relevant als duurzaam zijn (Ferrell & Ferrell, 2024).

Stakeholderdialogen benadrukken transparantie, een hoeksteen van succesvolle betrokkenheid. Een toewijding aan deze dialogen helpt om het publieke vertrouwen te versterken (Kaptein & van Tulder, 2003). Er blijven uitdagingen bestaan bij het volledig implementeren van transparante werkwijzen, vooral wanneer het gaat om het afstemmen van de commerciële belangen van een bedrijf op de publieke vraag naar meer openheid over

tariefwijzigingen en verstoringen in de dienstregeling. Om deze obstakels te overbruggen zijn geavanceerde communicatiestrategieën noodzakelijk om organisatieprestaties in evenwicht te brengen met het recht op transparantie van belanghebbenden. Een voordeel van stakeholderdialogen is het vergroten van het responsief beleid door feedback toe te voegen in het beleidsontwerp.

Grootschalige infrastructuurprojecten, zoals spoorweg aanpassingen en uitbreidingen, vereisen dusdanige dialogen om erop toe te zien dat maatschappelijke zorgen over milieu-impact of sociale verstoringen worden meegenomen naast ontwikkelingsdoelen (Metze et al., 2023).

Typologieën van stakeholderdialogen, waaronder issue gerichte, projectgerichte en strategiegerichte dialogen stellen organisaties in staat om een breed scala aan zorgen effectief aan te pakken (Österle et al., 2015). Vooral wanneer het gaat om mogelijke issues die opkomen, proberen organisaties deze zo snel mogelijk te herkennen zodat het op de juiste manier wordt verwerkt.

Timmermans et al. (2019) verwijst naar het volgende begrip van issuemanagement:

Issuemanagement is een gestructureerde aanpak die gericht is op het tijdig opsporen en daarna oplossen van kwesties die kansen of bedreigingen bieden voor de interne bedrijfsvoering, de impact op het beleidsproces en de eigen sociale status.

Issuemanagement dient bijvoorbeeld als een gerichte methode om specifieke conflicten op te lossen, bijvoorbeeld ontevredenheid van passagiers over ticketprijzen of vertragingen, zodat de klachten van belanghebbenden snel gehoord en aangepakt worden. Issuemanagement is meestal van toepassing wanneer een organisatie te maken heeft met een potentieel probleem of kans die impact kan hebben op haar werking, reputatie of strategische doelen.

Managers realiseren dat issuemanagement moet worden geïntegreerd in strategische bedrijfsplanning, zodat de organisatie niet alleen strategisch kan observeren en reageren op bedreigingen vanuit de publieke beleidsarena, maar ook kansen kan zien en zelfs creëren via wetgeving, regelgeving en zelfs rechtszaken (Heath, R. L., 2002).

De opties hieronder dienen als behulpzame functies voor een succesvolle issue management (Heath, R. L., 2002):

1. Verbeter de strategische bedrijfsplanning en het managementproces van de organisatie (slim denken en handelen)
2. Verbeter het vermogen van de organisatie om passende normen voor bedrijfsverantwoordelijkheid te kennen en te bereiken (de zaken op orde te krijgen)

3. Verbeter het vermogen van de organisatie om issues te monitoren (het terrein verkennen)
4. Verbeter het vermogen van de organisatie om deel te nemen aan strategische publieke beleidsdialoog (deelnemen aan stevige verdediging en slimme aanval).

Issuemanagement heeft een duidelijke impact op organisaties die de politieke en sociale markt willen volgen en ermee willen omgaan. Het is waar zich vaak verrassingen voordoen, waarmee kwesties zich ontwikkelen en aanhangers en belanghebbenden aangetrokken worden. Strategieën voor het omgaan met de verschillende soorten problemen (issues) waarmee organisaties worden geconfronteerd, worden belicht (Timmermans et al., 2019). De essentie van issue management is de ontmoedigende realisatie dat er altijd een betere manier is om problemen te herkennen, te gebruiken en erop te reageren. Het voordeel van die denkwijze is organisatorische groei en vitaliteit. Een doel van issuemanagement is om de organisatie effectiever te maken, of bij te dragen aan het bereiken van organisatiedoelen (Heath, 1997).

Daarnaast zijn projectgerichte dialogen bijzonder nuttig in operationele contexten, zoals uitbreiding van diensten of infrastructurele ontwikkelingsprojecten. Bijvoorbeeld, het betrekken van milieugroepen en lokale gemeenschappen zorgt ervoor dat ecologische en sociale zorgen worden geïntegreerd in de projectplanning (Ferrell & Ferrell, 2024).

De effecten van stakeholderdialogen zijn duidelijk zichtbaar in hun vermogen om vijandige relaties om te vormen tot samenwerkingsverbanden (Künkel et al., 2011; Aditjandra et al., 2015). Bemiddelde gesprekken zijn ook essentieel voor het aanpakken van zeer controversiële onderwerpen, zoals verhoging van tarieven of investeringen in infrastructuur, zodat de discussies effectief en gericht op oplossingen blijven. Stakeholderdialogen zijn nodig om waardeconflicten in belangrijke projecten, zoals de uitbreiding van de spoorlijn, te reguleren. Het toepassen van gestructureerde methoden, zoals participatieve besluitvorming en verantwoordelijke innovatie, stelt ons in staat om concurrerende belangen te verenigen, terwijl ook bredere maatschappelijke vraagstukken worden benaderd (Kaptein & van Tulder, 2003; Hajer & Wagenaar, 2003). Een kritische evaluatie van deze praktijken onderstreept hoe cruciaal het is om beoordelingskaders continu te optimaliseren, zodat ook gemarginaliseerde groepen en ondervertegenwoordigde belanghebbenden op een passende manier betrokken kunnen worden bij het maken van keuzes.

Een andere reden voor het voeren van stakeholderdialogen is om maatschappelijke verantwoording af te leggen. Doordat de samenleving ontwikkelingen in een snelle tempo

meemaakt zijn overheden en organisaties steeds bewuster geworden van hun omgeving. Hierdoor zijn ze geneigd om ook meer rekening daarmee te houden en wordt gemerkt dat zij verantwoording moeten of willen afleggen over hun werkzaamheden.

Ook wordt de legitimiteit van organisaties versterkt door de verschillende inzichten van de stakeholders mee te nemen in de planningsprocessen (van Buuren, 2009). Dit zorgt voor een balans tussen concurrerende doelen; kostenefficiëntie en klanttevredenheid, terwijl tegelijkertijd lange termijn uitdagingen zoals klimaatverandering worden aangepakt (Carteni et al., 2022).

Het zou makkelijk zijn om te denken dat interactieve dialogen voor een groot deel leiden tot verbetering van de samenwerking, maar dat is niet vanzelfsprekend. In de praktijk is dit proces vaak complexer, met spanningen en zelfs partijen die zich schuldig maken aan schijnparticipatie. De theoretische basis van public affairs legt in dit onderzoek de focus op de dynamische aard van stakeholdermanagement, die een hoofdzaak is voor besluitvormers, bij het creëren van betrokkenheid met de organisatie.

3. Onderzoeksofzet en methodologische onderbouwing

Dit hoofdstuk laat zien hoe het onderzoek is opgezet en hoe de analyse wordt verricht. Het gaat in op de operationalisering van de kernbegrippen, hoe er tot de casus is gekomen, de methode van gegevensverzamelingen en de analysetechnieken.

Het onderzoeksfocus is de Nederlandse Spoorwegen (NS), de grootste vervoerder in het Nederlandse openbaar vervoer. De NS vervult een publieke rol binnen de transportsector en is verplicht om met de belanghebbenden in dialoog te treden over haar strategie en beleid. Door het gebruik van structurele stakeholderdialogen vormt deze casus een belangrijke gelegenheid om te analyseren op welke manier betrokkenheid en invloed van belanghebbenden zich verhouden tot strategische besluitvorming binnen een groot, semi-publiek bedrijf. Met een kwalitatieve casestudie wordt getracht te begrijpen hoe succesvol deze dialogen zijn geweest en of er daadwerkelijk een impact is geweest op de strategieontwikkeling van NS.

3.1. Onderzoeksontwerp en casusselectie

Dit onderzoek combineert theoretisch en empirisch onderzoek om de invloed van stakeholderdialogen te analyseren. Er worden eerst bestaande theorieën over stakeholdermanagement en stakeholderdialogen gebruikt om mogelijke verklaringen te vormen over de relatie tussen stakeholderdialoog en besluiten binnen NS. Vervolgens wordt kwalitatief onderzoek verricht om de effectiviteit van deze dialogen te evalueren.

Gevalstudie

De studie is gericht op het verkrijgen van een gedetailleerd en alomvattend inzicht. Een gevalstudie biedt een gedetailleerde en diepgaande analyse en kan als basis dienen voor bredere theorievorming over stakeholderbetrokkenheid binnen de spoorwegsector.

De case study betreffende de NS kan het beste worden aangemerkt als een single-case studie. De casus wordt bestudeerd in zijn eigen context en richt zich op één organisatie, in dit geval de NS, en analyseert in detail het belang van stakeholderdialogen en wat de uitkomsten en lessen daarvan zijn.

De keuze voor NS als casus is gebaseerd op kwalitatief onderzoek naar haar positie als marktleider in het Nederlandse openbaar vervoer en haar doelstellingen om de stakeholderbetrokkenheid te vergroten. Een evaluatie van de dialogen met behulp van documentenanalyses en een stakeholdermapping zal worden gebruikt om de praktijksituatie verder te schetsen. Hier komt duidelijk te zien welke stakeholders betrokken zijn, in welke

mate zij invloed uitoefenen, en hoe groot hun betrokkenheid is. De mapping helpt vooral om machtsverhoudingen te verduidelijken en laat zien in hoeverre de verschillende belanghebbenden worden meegenomen in strategische overwegingen.

3.2 Operationalisering van het onderzoek

Dit onderzoek wordt onderverdeeld in een literatuurstudie, een stakeholderanalyse en een impactanalyse en hanteert vier hoofddoelen. Ten eerste om het belang van stakeholdermanagement te bespreken middels relevante literatuur. Ten tweede het vaststellen van stakeholderbetrokkenheid door de stakeholders en hun belangen te identificeren. Ten derde het vaststellen van het belang van stakeholderdialogen voor organisaties. Ten vierde de invloed van de stakeholders te identificeren op het bepalen van de strategie binnen de NS.

Tabel 1

Kernconcepten	Definitie (theoretisch)	Indicatoren (meetbaar)	Bron/ Meetmethode
Stakeholder Management	Systematisch identificeren, analyseren en betrekken van alle partijen die belang hebben bij de organisatie en haar activiteiten	-Type stakeholders	Literatuuronderzoek
Stakeholderdialogen	Structurele interacties tussen NS en belanghebbenden om wederzijdse verwachtingen en belangen af te stemmen.	-Frequentie en aard (advies, overleg, intensief) - Belangrijke thema's	Documentanalyse (jaarverslagen, rapporten)
Stakeholderbetrokkenheid	Mate waarin stakeholders invloed uitoefenen op beslissingen of beleidsvorming.	- Reikwijdte van betrokken stakeholders - Mate van participatie (consultatief vs. coproduceren)	Beleidsdocumenten, consultatie rapporten
Strategische impact	Stakeholder input beïnvloedt de beleidsvorming, geeft prioriteit aan de strategie binnen de NS, met name binnen het domein van niet-marktstrategieën. Hieronder vallen thema's als maatschappelijke acceptatie, vergunningverlening, ruimtelijke inpassing, duurzaamheid en draagvlak	-Opname van stakeholders voorstellen in strategie - Veranderingen in KPIs	Stakeholderanalyse, impactanalyse

	onder betrokken partijen.		
Besluitvormingsprocedures	De manier waarop NS interne en externe input integreert in strategie-ontwikkeling.	- Processtappen met stakeholders inbreng - Rollen van betrokken afdelingen (zoals Public Affairs)	Procesbeschrijving NS
Kwaliteit van de dialoog	De mate waarin de dialoog wederkerig, transparant en effectief is in het vertalen van belangen naar beleid.	- Feedback Systematiek - Transparantie over uitkomsten - Ervaren invloed door stakeholders	Stakeholderanalyse, documentanalyse
Beleidsdomeinen	Specifieke thema's waarop stakeholderdialogen impact hebben binnen NS.	- Toegankelijkheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, veiligheid, betrouwbaarheid	Strategiedocumenten, analyse input per thema

In tabel 1 worden de kernbegrippen en daarbij behorende indicatoren weergegeven.

Organisaties nemen beslissingen over welke thema's prioriteit krijgen in hun beleid. Dit kan door de verschillende onderwerpen te categoriseren en vervolgens na te gaan welke onderwerpen 't meest aandacht behoeft en welke 't minst (Halpin & Fraussen, 2019).

Stakeholdermanagement bij NS omvat verschillende dimensies. De typen stakeholders worden erkend als betrokkenen van de organisatie. Dit is de overheid, reizigersorganisaties, vakbonden en milieuorganisaties. Verder wordt ingezoomd op de aard van de interacties tussen NS en deze belanghebbenden en hoe vaak er wordt afgesproken, bijvoorbeeld via bijeenkomsten of formele adviesraden.

Stakeholderbetrokkenheid richt zich op de mate waarin stakeholders daadwerkelijk deelnemen aan besluitvorming. Dit begint bij de manier waarop NS haar stakeholders herkent en prioriteit geeft, afhankelijk van hun belang en invloed. Verder is het ook belangrijk hoe de NS reageert op de terugkoppeling die zij ontvangt en of deze wel leiden tot strategieaanpassing. Is er dus sprake van actieve betrokkenheid of passieve consultatie?

Het belang van stakeholderdialogen mag niet onderschat worden, zowel formele als informele vormen van inspraak, zoals adviesfuncties of inspraakmomenten, kunnen bijdragen aan beleidsvorming. De invloed op de strategievorming van het beleid vormt een belangrijke indicator voor het succes van stakeholderbetrokkenheid. Er wordt gekeken naar hoeveel

beleidsaanpassingen voortkomen uit stakeholderdialogen en in hoeverre de beleidsdoelen van NS overeenkomen met de belangen van stakeholders. De effectiviteit van de uitvoering van adviezen van belanghebbenden is hier ook van belang.

3.3. Gegevensverzameling en gegevensanalyse

Dit onderzoek maakt gebruik van een casestudy als onderzoeksopzet. Voor dit type onderzoek zijn interviews, observaties en documentanalyses de meest geschikte vormen van dataverzameling (Bryman, 2016, pp. 60-62). Uiteindelijk is ervoor gekozen om een documentenanalyse te doen omdat de hoofdpunten van de stakeholderdialogen min of meer opgenomen zijn in verschillende verslagen. De belangrijkste bron van data bestaat uit een verzameling van documenten van de NS tussen de periode van 2019 tot en met eind 2024. De geanalyseerde documenten bevatten naast de jaarverslagen van het bedrijf ook beleidsstukken en consultatie-rapporten van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, statuten, wetenschappelijke onderzoeken, mediaberichten, duurzaamheidsrapporten van de NVDE en andere verslagen.

Het doel van deze documentanalyse is om de stakeholders te identificeren en duidelijkheid te krijgen over de invloed die zij hebben op de strategie van de NS. Een duidelijk beeld moet worden geschetst over de issues die de stakeholders opgelost willen zien en als die overeenkomen met de doelstellingen van de NS zelf. De documentanalyse is op te delen in de onderwerpen; de structuur en agenda van de NS, de agenda van de stakeholders, stakeholder management en stakeholderdialogen. Na het theoretische gedeelte doorgrond te hebben, is met behulp van verschillende bronnen de casus van de NS uitgewerkt waarin de agenda wordt besproken en de invloed van de stakeholders daarop. Daarnaast wordt er een stakeholderanalyse gemaakt van de casus waarbij de theorie wordt gebruikt bij het verklaren van de casus. Het onderzoek is dus zowel beschrijvend als verklarend.

Naast de documentanalyse is de analyse van mediaberichten over de stakeholderbetrokkenheid van NS, krantenartikelen en online nieuwsberichten uit Nederland ook onderzocht. De gebruikte zoektermen zijn “NS” en “stakeholders”. De mediaberichten worden geanalyseerd om inzicht te krijgen in welke onderwerpen stakeholders aandragen en hoe NS wordt beoordeeld op het gebied van stakeholdermanagement en engagement.

3.4 Afbakeningen en beperkingen

Voor een goede afbakening van dit onderzoek wordt met behulp van een documentenanalyse geconcentreerd op de stakeholders die zich hier bevinden in Nederland, omdat de invloeden van de NS hier het grootst zijn (www.nsjaarverslag.nl).

Hoewel de single-case studie bij de NS waardevolle inzichten kan opleveren en als voorbeeld kan zijn van stakeholderbetrokkenheid in grootschalig openbaar vervoer, is voorzichtigheid geboden bij het generaliseren van de resultaten.

Deze casus is niet gekozen omdat hij representatief is. Deze enkelvoudige casestudy bestudeert een specifiek geval nauwkeurig, waar de belanghebbenden invloed uitoefenen op de targets van de NS. Een dergelijk onderzoek heeft doorgaans een beperkte representativiteit, omdat het lastig is om de uitkomsten te koppelen aan andere bedrijven of sectoren, door de unieke situaties bij de NS, zoals hun plek op de markt of interne structuren, die verschillend kunnen zijn van die bij andere organisaties. In het geval van vervolgonderzoek is er meer data van andere openbaarvervoerbedrijven nodig. Dan kunnen de overeenkomsten en verschillen tussen organisaties worden geïdentificeerd en daaruit conclusies getrokken voor effectieve stakeholderdialogen in deze sector.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek

De geloofwaardigheid van dit onderzoek hangt af van de mate waarin de resultaten herhaalbaar zijn. Transparantie over de onderzoeksmethoden is belangrijk, zodat anderen het onderzoek kunnen herhalen en controleren of de gevonden resultaten consistent zijn.

Dit is met name van belang voor kwalitatief onderzoek, omdat zowel documentanalyse als mediabericht analyses onderworpen zijn aan interpretatie (Bryman, 2012). Om de betrouwbaarheid te vergroten, zijn alle stappen in de dataverzameling en -analyse expliciet beschreven.

De validiteit van het onderzoek kan worden onderverdeeld in a) betrouwbaarheid binnen de context en b) de toepasbaarheid in de praktijk.

Doordat meerdere methoden van dataverzameling worden gebruikt (triangulatie), waaronder documentanalyse, analyse van mediaberichten, wordt de interne validiteit versterkt (Van Thiel, 2010, pp. 200-201).

Voor dit onderzoek toepasbaar te maken in andere praktijksituaties, moet het generaliseerbaar zijn naar andere gevallen (Van Thiel, 2010, pp. 200-201). Aangezien een enkelvoudige casus centraal staat in dit onderzoek, is de externe validiteit beperkt.

4. De rol van stakeholderdialogen in strategievorming van de NS

In dit onderzoek draait het om de vraag: "Welke impact hebben stakeholderdialogen op de ontwikkeling van strategieën met betrekking tot dienstverlening en duurzaamheid binnen de Nederlandse Spoorwegen?" Het beantwoorden van deze vraag hangt eerst af van een grondige stakeholderanalyse, die is gebaseerd op de informatie over de dialogen die de NS voert. De focus wordt gelegd op het identificeren en categoriseren van de stakeholders. Gevolgd door een indeling van de belangen, verwachtingen en invloed van deze stakeholders. Tijdens de analyse wordt de tweede deelvraag beantwoord. Bij het beantwoorden van deze deelvraag worden er korte omschrijvingen gegeven van de frequentie en inhoud van de stakeholderdialogen, evenals een overzicht van de aard van betrokkenheid van deze partijen. De NS vormt in dit onderzoek de centrale casus voor het analyseren van de rol van stakeholderdialogen in strategievorming binnen een grootschalige publieke organisatie.

4.1 Casusbeschrijving: Profiel en bestuursstructuur van de NS

De NS fungeert als het voornaamste spoorwegbedrijf in Nederland en beheert het merendeel van het spoorwegnet en is verantwoordelijk voor het vervoer van personen per trein. Het is een naamloze vennootschap die onder de Nederlandse staat valt, vertegenwoordigd door het ministerie van Financiën, dat alle verantwoordelijkheden als aandeelhouder op zich neemt (Kamerstuk 32707, nr. 9). Als grootste spoorwegbedrijf van Nederland heeft NS niet alleen een essentiële vervoersfunctie, maar ook een sterke maatschappelijke positie. Aan de NS is de HRN concessie verleend wat inhoudt dat de organisatie recht en toestemming heeft om passagiers te vervoeren op het hoofdrailnet. Dit gaat gepaard met enkele verplichtingen; er moet elk jaar een vervoersplan worden opgesteld waarin overeenkomsten staan over punctualiteit, het verstrekken van informatie en het verminderen van drukte. Het bedrijf heeft ook een rol in de ontwikkeling en het beheer van stations en de omliggende gebieden (NS vervoerplan, 2024). Gezien haar publieke taak, monopoliepositie op het hoofdrailnet en hechte banden met de overheid, reizigersorganisaties, vakbonden en andere belanghebbenden, is stakeholderbetrokkenheid een onmisbaar onderdeel van het bedrijf. Vanaf de oprichting van het bedrijf heeft de NS stakeholders gekend, met sommigen zijn er intensievere banden opgebouwd waar iets meer contact aanwezig is en met andere een iets mildere band. Bij een uitgebreide stakeholderanalyse zijn de aantallen, de structuur, betekenis en het karakter van deze dialogen opgenomen (NS, 2023).

Ook besluit het bedrijf om haar maatschappelijke invloed en die van haar ketenpartners zo grondig mogelijk te onderzoeken, inclusief de positieve en negatieve milieu-, sociale en

economische gevolgen die NS en haar partners op de omgeving uitoefenen (government.nl, z.j). Stakeholderdialogen worden op verschillende niveaus binnen de organisatie gevoerd, met betrokkenheid van de Raad van Bestuur (RvB). Op deze manier worden allerlei perspectieven meegenomen in de besluitvorming (ns-jaarverslag, 2019).

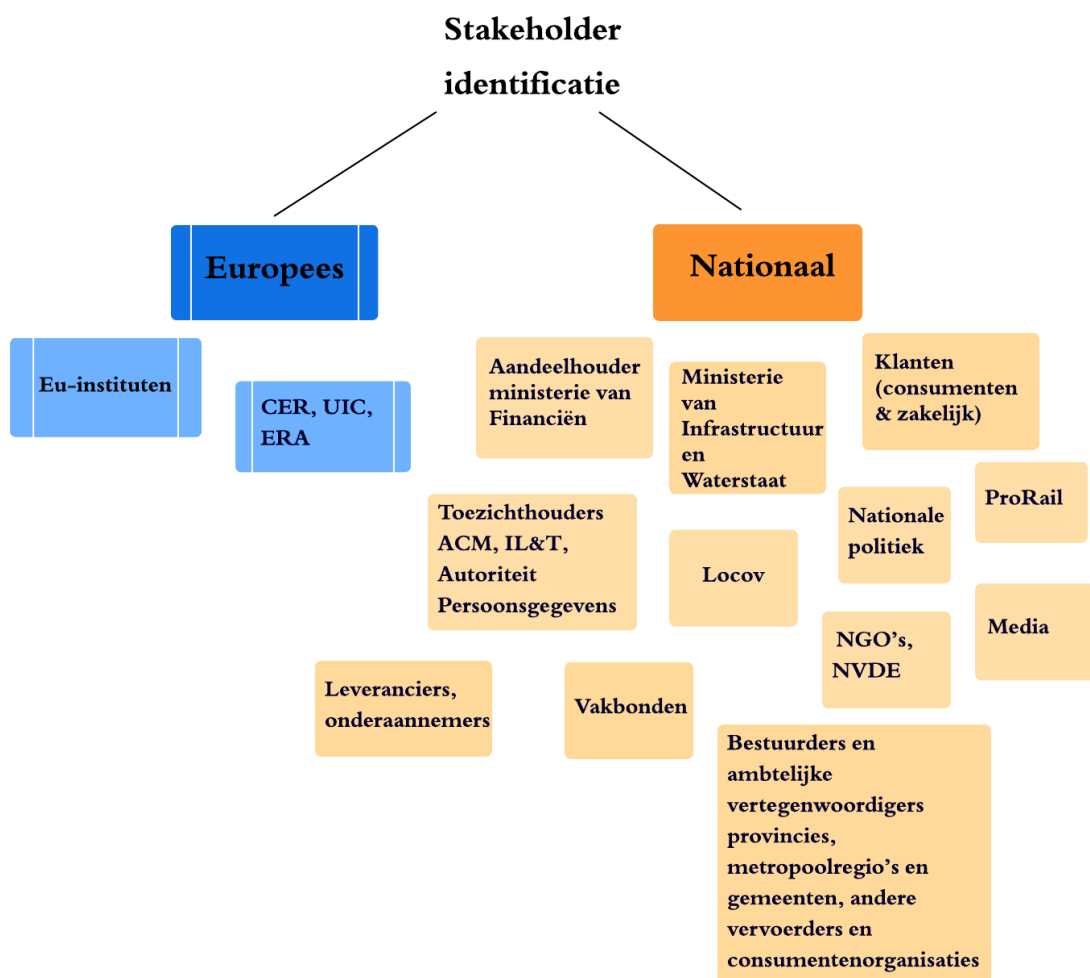
Volgens artikel 13 van de statuten van de NS is de RvB als eindverantwoordelijke belast met het bestuur en management van de NS en de bijbehorende onderneming, terwijl de Raad van Commissarissen toezicht houdt (Statuten van NS, 2023). Deze organen opereren onafhankelijk van elkaar (NS-jaarverslag, 2023). De Algemene Vergadering van Aandeelhouders is verantwoordelijk voor het uitvoeren van hun taken (Statuten van NS, 2023). De werkzaamheden van de Nederlandse Spoorwegen kunnen worden ingedeeld in de categorieën reizigersvervoer, knooppuntontwikkeling en -exploitatie en railinfrastructuur en bouw. Het bedrijf draagt de verantwoordelijkheid voor de werking van het hoofdrailnet, het beheer van de treinstations en de verkoop van treintickets (www.ns.nl). De RvB neemt krachtige en verstandige beslissingen met de inachtneming van de interesses van de stakeholders (NS, 2023). Het voornaamste doel van NS is om het land op een duurzame en op vertrouwen gebaseerde wijze voor iedereen bereikbaar te maken. De essentie van de strategie heeft als leidraad gediend voor 2020 tot 2025 en biedt ook richting aan de komende jaren (Nederland duurzaam bereikbaar, z.j.).

Naast deze missie die door de maatschappij is vastgesteld, is het statutaire doel van NS ook juridisch vastgelegd in artikel 3, zoals vermeld door DE BRAUW et al. (2023), dat niet alleen gaat om het uitvoeren van treinvervoer, maar ook om commerciële, industriële en financiële activiteiten, evenals het aangaan van belangen in andere bedrijven. Deze uitgebreide formulering geeft NS de juridische ruimte om haar belangrijkste activiteiten te faciliteren en nieuwe zakelijke mogelijkheden te benutten. Het spoorwegbedrijf heeft als doel het vervoer te organiseren, maar kan ook activiteiten ondernemen die noodzakelijk zijn om dit mogelijk of winstgevend te maken, zoals het ontwikkelen van vastgoed, investeringen en samenwerking met andere ondernemingen (DE BRAUW et al., 2023).

4.2 Identificatie en indeling van stakeholders van NS

In figuur 1 hieronder wordt een klein overzicht gegeven van de stakeholders met wie de NS regelmatig contact heeft.

Figuur 1. Overzicht van belanghebbenden die door de NS zijn erkend.



De NS beschrijft stakeholders als alle mensen en groepen die op welke manier dan ook beïnvloed worden door de ontwikkelingen van het bedrijf en die op hun beurt invloed hebben op de organisatie en haar dienstverlening. Zij werken samen met het bedrijf en voeren dialogen om hun standpunten te integreren in strategische keuzes (Nederlandse Spoorwegen, 2023). De (half)jaarverslagen bieden een gedetailleerde presentatie en uitleg van de belanghebbenden van NS.

Er wordt dan gesproken over interne en externe stakeholders die hun eigen betrokkenheid hebben bij beleidsvorming, uitvoering en strategiebepaling.

De externe belanghebbenden kunnen verder worden ingedeeld op basis van hun bestuurlijke status: Europees, nationaal en lokaal (Nederlandse Spoorwegen, 2023):

Europees niveau: Op dit vlak onderhoudt NS samenwerkingen met EU-instellingen en internationale spoorweg organisaties, waaronder het CER, ERA en UIC. De gesprekken met deze partijen zijn gericht op het bevorderen van duurzame mobiliteit in Europa, het waarborgen van een rechtvaardig speelveld tussen vervoersmethoden en het bevorderen van internationale treinverbindingen.

Op *nationaal niveau* is er een hechte samenwerking met het ministerie van IenW en Financiën, toezichthouders, belangenorganisaties, NGO's, vakbonden, media, marktpartijen en consumentenorganisaties.

NGO's worden in het stakeholder kader van NS wel aangehaald, bijvoorbeeld als 'maatschappelijke partners' of in samenwerking rond thema's als duurzaamheid en toegankelijkheid. De concrete benoeming of typering ontbreekt, wat onduidelijk maakt welke belangen precies vertegenwoordigd worden, en hoe consistent deze dialogen plaatsvinden. In een tijd waarin thema's als klimaat, sociale rechtvaardigheid, en inclusie maatschappelijk hoog op de agenda staan, zijn NGO's juist strategisch belangrijke actoren, waaronder Milieudefensie, Natuur & Milieu, Rover (reizigersvereniging), of andere organisaties die zich richten op inclusie en toegankelijkheid. Een uitzondering hiervan is de nauwe band NVDE, die bijstuurt aan de bevordering van duurzame energieopslag (NS jaarverslag verslag 2024). Door de NVDE wel te noemen, probeert de NS aan te geven op het vlak van milieu en verduurzaming een duidelijke partner te hebben in een NGO. Het is dan wel onduidelijk waarom de NS de NVDE wel bij naam noemt en andere soortgelijke organisaties niet dus is het moeilijk om na te gaan of er andere partners zijn die ook invloed hebben op de koers van de NS op het gebied van verduurzaming. Nu maatschappelijke verantwoording belangrijk is voor publieke organisaties, lijkt dit een gemiste kans.

Regionaal en lokaal niveau: op dit niveau werkt NS eveneens samen met provincies, metropoolregio's, gemeenten, andere vervoerders en vervoer instanties. De samenwerking heeft als doel de toegankelijkheid van de regio te verbeteren, OV-knooppunten te creëren, een dienstregeling te implementeren, woningbouwprojecten te realiseren en infrastructuur te ontwikkelen. In de aanpak van NS voor een stakeholderanalyse worden klanten duidelijk genoemd, door middel van klantenpanels, onderzoeken naar reizigers en evaluaties van diensten. Het is opmerkelijk dat burgers en buurtbewoners niet als afzonderlijke belanghebbenden worden beschouwd, terwijl zij daadwerkelijk gevolgen ervaren van

ruimtelijke projecten zoals de ontwikkeling van stations, woningbouw, nieuwe spoorlijnen en geluidsoverlast. Zij kunnen vooral meer betekenen in vergunningsprocedures en bij het ontwikkelen van maatschappelijke steun. Het ontbreken van deze groep in de stakeholderanalyse wijst op een gemis in de inclusiviteit van het stakeholdermanagement van NS, gezien de maatschappelijke impact van de ontwikkelingen op de treinstations.

Deze stakeholderrelaties kunnen variëren van betrokkenheid; zij kunnen heel actief betrokken zijn of alleen informatie verstrekken en adviezen geven, terwijl rekening gehouden wordt met het onderwerp en gedeelde belangen. Aangezien er zoveel delen van de samenleving vertegenwoordigd zijn, is de NS voldoende geïnformeerd over veranderingen binnen en buiten Nederland waar hun dienstverlening ook een toegevoegde waarde aan hecht. Interne stakeholders, hoewel aanwezig, worden opvallend niet genoemd in dezelfde context als van de externe stakeholders. NS-medewerkers en het NS-management, inclusief RvB, zijn primair verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid, dienstverlening en klantcontact. Hun input is te zien bij de veranderingen binnen de organisatie, cao overleggen, in vernieuwde projecten en cultuurontwikkelingen. Opmerkelijk is dat de medewerkers van NS vertegenwoordigd worden via de vakbonden waaronder FNV, CNV en VVMC of via communicatie en overlegstructuren binnenshuis, zoals de ondernemingsraad (OR).

Zij verschijnen dan niet in overzichten van belanghebbenden als stakeholders, terwijl ze in werkelijkheid een grote rol in de organisatie vervullen. Andere belanghebbenden die niet expliciet zijn vermeld, zijn tijdelijk relevante belanghebbenden, afhankelijk van bepaalde onderwerpen, projecten of sociale situaties.

Ze kunnen in korte tijd grote invloed uitoefenen, bijvoorbeeld:

1. Tijdens politieke debatten over de OV-concessie: Kamerleden en politieke partijen.
2. Bij cao-onderhandelingen: vakbonden.
3. Bij een crisis (zoals COVID-19): RIVM, crisismanagement teams.
4. Tijdens maatschappelijke campagnes (bv. duurzaamheid): actiegroepen.

4.3 Beantwoording van deelvraag 2

Een uitgebreid overzicht is gemaakt over stakeholders die betrokken zijn in dialogen met de NS. Nu is de vraag hoe de NS deze stakeholders voor deelname aan de dialogen identificeert.

2. Hoe worden de stakeholders door de NS geïdentificeerd voor deelname aan de dialogen?

NS stelt belanghebbenden vast op basis van hun relevantie voor beleids- en maatschappelijke veranderingen. Volgens het NS Jaarverslag 2023 is het streven van deze aanpak om “verrassingen en weerstand” te vermijden door belanghebbenden tijdig te betrekken. De organisatie houdt actief in de gaten wie haar belanghebbenden zijn en welke onderwerpen zij van belang achten voor zowel de organisatie als de samenleving. De monitoring van belanghebbenden bij NS is sterk verbonden met juridische en beleidsinstrumenten. Wetgeving en concessies dienen als juridische vastlegging van maatschappelijke belangen en stellen publieke normen vast waaraan NS moet voldoen. NS identificeert belanghebbenden onder andere aan de hand van wettelijke verplichtingen, zoals de betrokkenheid van het ministerie van IenW en toezichthouders zoals ACM en ILT. Bovendien zijn directe samenwerkingsverbanden binnen de vervoersketen, zoals die met ProRail, van groot belang. Het openbare karakter van de dienstverlening van NS zorgt eveneens voor interactie met betrokken partijen zoals reizigers, de media en de politiek (Nederlandse Spoorwegen, 2023).

De interactie met stakeholders is gebaseerd op wederzijdse invloed: stakeholders kunnen invloed uitoefenen op het beleid van NS, terwijl NS maatschappelijke belangen meeneemt in haar strategievorming. Stakeholders zijn verder te onderscheiden naar de aard van de interactie: actief, consulterend, informierend, onderhandelend, creërend of monitorend. Dit zijn de redenen waarom het belangrijk is dat de NS de stakeholders betreft om dialogen te voeren maar hoe dit geschiedt kan via een aantal participatievormen. NS houdt ook actief in de gaten wie permanente en tijdelijke stakeholders zijn. Zij worden nauwkeurig betrokken in dialogen, vaak via overleggen, consultaties, themasessies, enquêtes of klankbordgroepen die vooraf plaatsvinden. Een essentieel aspect hiervan zijn strategische samenwerkingsprojecten, zoals het Toekomstbeeld OV en de Mobiliteit Alliantie. NS ontwikkelt binnen deze programma's langetermijnvisies en integrale oplossingen voor de toekomstige toegankelijkheid van Nederland in de mobiliteitssector. Bovendien wordt er vaak regionaal overleg gehouden met provincies, metropoolregio's en gemeenten. Tijdens deze bijeenkomsten worden onder andere de behoeften aan regionaal vervoer, infrastructuurplanning en ontwikkelingen in het gebied behandeld (Nederlandse Spoorwegen, 2024).

NS organiseert kennissessies over belangrijke onderwerpen zoals OV-knooppunten en circulaire economie om de inhoudelijke verdieping te verbeteren. Deze sessies zijn bedoeld om expertise te delen en nieuwe oplossingen te onderzoeken. NS houdt naast de algemene

kennisuitwisseling ook thematische sessies waarin bepaalde thema's de focus hebben. Voorbeelden hiervan zijn vergaderingen over de nieuwe HRN-concessie, de fluctuaties in tarieven en de impact van inflatie op de kosten van treinkaartjes (NS Jaarverslag, 2024). Deze sessies creëren gelegenheid voor gesprekken, feedback en een gezamenlijke analyse van beleidsmogelijkheden. Reguliere bijeenkomsten zijn de basis van de interactie tussen de belanghebbenden. Deze worden georganiseerd met verschillende partijen, waaronder ministeries, toezichthouders, ProRail, regionale overheden, vakbonden en belangenorganisaties.

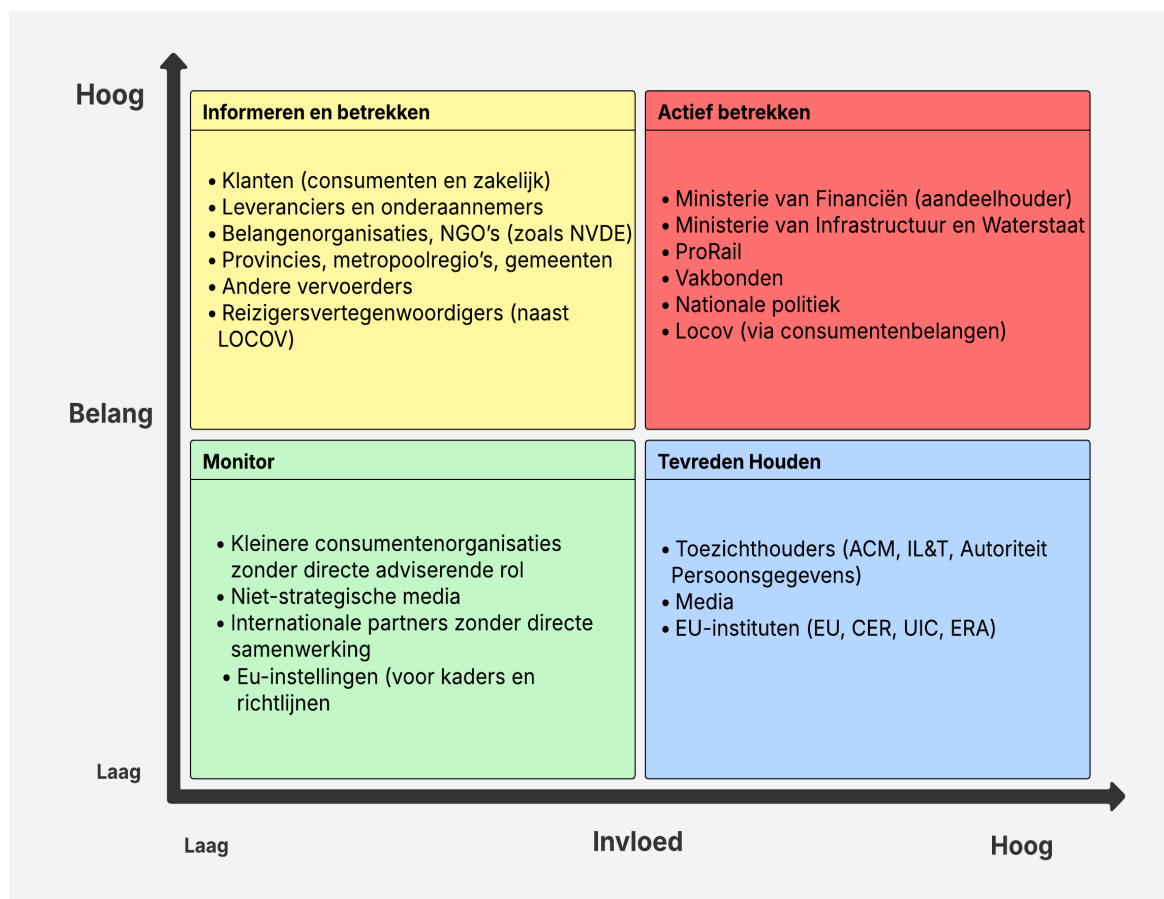
Tijdens deze bijeenkomsten draait het om de gezamenlijke aanpak van taken en wordt er gestreefd naar samenwerking en afstemming in het bereiken van gezamenlijke ambities (Nederlandse Spoorwegen, 2024).

4.4 Stakeholderdialogen bij de NS: aard, invloed, frequentie en inhoud

De methoden en middelen die NS inzet voor de communicatie met belanghebbenden zijn afgestemd op het doel van de vergadering. NS gebruikt middelen zoals rapportages, briefings en nieuwsbrieven om informatie te verspreiden tijdens informerende dialogen. Tijdens creërende dialogen worden interactieve werkvormen ingezet, zoals sessies van co-creatie en projectgroepen. Bij intensieve betrokkenheid, zoals met de ministeries en vakbonden, worden er regelmatig overleggen en bilaterale gesprekken gehouden. Bij consultatie gebruikt NS rondetafelgesprekken en stakeholder panels om input op te halen.

De dialoog is altijd afgestemd op de aard en omvang van de samenwerking met de belanghebbenden. De mix van stakeholders gesprekken, midterm evaluaties, prestatie-indicatoren en regelmatige onderhandelingen over concessies vormt een cyclisch systeem dat ervoor zorgt dat maatschappelijke verwachtingen voortdurend worden omgezet in officiële verplichtingen (Evaluatie aandeelhouderschap Nederlandse Spoorwegen, 2024).

Figuur 2 Stakeholdermatrix: invloed-belang



Figuur 2 illustreert een matrix van invloed en belangen, die is gebaseerd op de stakeholderanalyse van Mendelow (1981) en Prell & Reed (2009).

Het biedt een instrument om belanghebbenden te analyseren, gebaseerd op hun invloed en macht binnen een project of organisatie. Deze matrix helpt bij het categoriseren van stakeholders en het bepalen van de meest effectieve strategieën voor stakeholdermanagement (Mendelow, A., 1981). De matrix is ingevuld aan de hand van een documentanalyse van de NS-jaarverslagen 2021–2024. De matrix zorgt voor een overzicht van stakeholders die regelmatig in dialoog treden met NS en in welke mate zij invloed en belang vertegenwoordigen.

NS categoriseert haar stakeholders op basis van hun macht (invloed) en betrokkenheid (belang) bij de organisatie. Deze indeling helpt bepalen welke vorm en intensiteit van de stakeholderdialoog passend is.

Structurele overlegstructuren met het ministerie van Financiën, het ministerie van IenW, de toezichthouders ACM en ILT, evenals ketenpartner ProRail, worden beschouwd als interacties met belangrijke belanghebbenden (NS Jaarverslag, 2022), terwijl andere partijen en

maatschappelijke partners zoals de NVDE voornamelijk betrokken zijn bij consultaties en thematische sessies (NS, 2023).

De matrix (figuur 2) maakt deel uit van een uitgebreidere aanpak voor betrokkenen, waarbij verschillende manieren van participatie worden toegepast. Het is essentieel om te realiseren dat sociale en politieke veranderingen kunnen leiden tot een verschuiving van belanghebbenden tussen de kwadranten van de matrix. Stakeholdermanagement vraagt dan om flexibiliteit: het moet niet alleen voortkomen uit een huidige situatie, maar ook toekomstige scenario's en risico-inschattingen in overweging nemen (Freeman, 1984; Mendelow, 1981).

De Nederlandse Spoorwegen voeren structureel stakeholderdialogen met uiteenlopende partijen. Tabel 2 hieronder laat zien hoe NS haar stakeholder management operationeel vormgeeft (NS, 2023). Effectieve begeleiding is nodig om ervoor te zorgen dat minder invloedrijke stakeholders niet worden overschaduwd door meer dominante deelnemers tijdens het besluitvormingsproces (Ogryzek et al., 2021).

De NS beschouwen stakeholderdialogen als een integraal onderdeel van hun bedrijfsvoering. Hoewel er geen specifieke cijfers over de frequentie zijn, blijkt uit de jaarverslagen (2021–2023) dat de intensiteit en aard van de interactie tussen belanghebbenden worden aangepast aan de actualiteit en relevantie van de onderwerpen voor de betrokken partijen (NS, 2023).

NS gebruikt middelen zoals rapportages, briefings en nieuwsbrieven om informatie te verspreiden tijdens informerende dialogen. Tijdens creërende dialogen worden interactieve werkvormen ingezet, zoals sessies van co-creatie en projectgroepen.

Tabel 2

Stakeholder	Frequentie	Vorm/Kanaal
Ministerie van Financiën	Periodiek, op bestuursniveau. Maandelijks tot per kwartaal	Bilateraal overleg, strategisch overleg, rapportages, aandeelhoudersvergadering
Ministerie I & W	Structureel, wekelijks/ maandelijks	Bilaterale overleggen, formeel beleidskader (concessie) Ambtelijk en bestuurlijk overleg, projectgroepen, Beleid Consultaties, voortgangsrapportages

LOCOV	Meerdere keren per jaar	Thematische sessies, formele advies rondes, Overlegvergaderingen, vervoerplan consultaties, gezamenlijke rapportages en klantoordelen
Vakbonden	Structureel, bij cao-onderhandelingen	Onderhandelingsrondes, sector overleggen, Overleggen met HR-directie, cao-overleggen, ondernemingsraad, crisisoeverleg indien nodig
ProRail	Doorlopend	Gezamenlijke projectteams, SPOOR 2025-overleggen, Operationeel overleg, strategisch spooroverleg, gezamenlijke werkgroepen en projecten
Toeziehthouders (ACM, ILT, AP)	Doorlopend / op verzoek / ad hoc	Informatie-uitwisseling, audits, inspecties, formele gesprekken, consultaties, zienswijzen
NGOs & maatschappelijke partners	Op uitnodiging of initiatief	Consultaties, samenwerking op thema's (toegankelijkheid, duurzaamheid), gezamenlijke initiatieven, deelname in thematische netwerken
Consumenten	Regelmatig	Surveys, gebruikerstesten, focusgroepen
Media	Doorlopend	Nieuwsvoorziening, themasessies Persberichten, pers gesprekken, interviews, woordvoering, social media, crisiscommunicatie
Nationale politiek (Tweede Kamer/commissie I en W)	Per kwartaal / ad hoc (bij debatten)	Kamerbrieven, hoorzittingen, werkbezoeken, technische briefings
Klanten (consumenten & zakelijk)	Doorlopend, dagelijks / wekelijks	Klantonderzoek, klachtenservice, klantenpanels, klantreizen, sociale media, Loket OV, B2B-overleg

Figuur 3 Hoofddlijnen en thema's van de dialogen & stakeholder verdeling

Stakeholder verdeling	Hoofddlijnen en thema's			Wet- en regelgeving / politieke afstemming
	Dienstverlening en klantbeleving	Duurzame mobiliteit en innovatie	Strategische sturing en governance	
Stakeholder verdeling	Informerend en consulterend • Europese stakeholders (EU, CER, ERA) • Belangenorganisaties, NGO's • Toezichthouders zoals ACM, IL&T, AP • Media • Provinciale en gemeentelijke overheden • Klanten en consumentenorganisaties	Creërend, onderhandelend, samenwerkend • ProRail • Leveranciers/onderaannemers • Provinciale/metropolitane overheden • Consumentenorganisaties (Locov) • Zakelijke klanten	Intensieve betrokkenheid / strategisch partnerschap • Min. van Financiën (aandeelhouder) • Ministerie van I en W (opdrachtgever) • Nationale politiek • Vakbonden • ProRail (ook deels elders genoemd) • Locov (in het kader van concessie afspraken)	Operatieve en personele kwesties • Samenwerking met ProRail (capaciteit, dienstregeling) • Leveranciers- en kwaliteitsmanagement • Arbeidsvoorwaarden, cao-onderhandelingen • Arbeidsmarktekorten, sociale gevolgen reorganisaties
	Dienstverlening en klantbeleving • Dienstregeling, tarieven, punctualiteit • OV-chipkaart / OVpay • Klanttevredenheid, toegankelijkheid, veiligheid • Internationale ticketing en service • Samenwerking met andere vervoerders	Duurzame mobiliteit en innovatie • Bevordering internationaal treinverkeer • Duurzaam ondernemen, investeringen, innovatie • Samenwerking in modal shift van auto/vliegtuig naar trein • Energie-efficiëntie, ERTMS, verduurzaming materieel	Strategische sturing en governance • Invulling HRN-concessie • Strategische doelen NS • Toezicht op prestaties en financiële sturing • Transparantie, maatschappelijke verantwoordelijkheid • Remuneratie, benoemingen, investeringsbeslissingen	

Figuur 3 geeft een overzicht van de hoofddlijnen en thema's die centraal staan in de stakeholderdialogen van NS, evenals de positie en verdeling van de betrokken stakeholders.

Strategische stakeholders met hoge invloed en hoog belang

De partijen met een hoge invloed en hoog belang zijn de belangrijkste stakeholders (op basis van directe contractuele, financiële of juridische relaties met NS) en bestaan uit direct betrokken partijen; de ministeries van Financiën en IenW, reizigers, medewerkers, Locov en ProRail. NS onderhoudt structurele, formeel georganiseerde en terugkerende overlegvormen met intensief betrokken stakeholders, in de vorm van klantenpanels voor reizigers, over prijsbeleid, comfort en cao-overleg met vakbonden gericht op het verbeteren van arbeidsomstandigheden. De aard van het contact wordt mede bepaald door wet- en regelgeving, de publieke taak van NS, en ketensamenwerking met partijen. Stakeholders die binnen het kwadrant 'hoog invloed, hoog belang' vallen, hebben structureel overleg met NS en directe invloed op strategische besluiten. Het ministerie van IenW en ProRail participeren actief bij de ontwikkeling en uitvoering van de Hoofdrailnet-concessie 2025–2033 en

adviseren of sturen bij op thema's als sociale veiligheid, dienstregeling, beloningsbeleid, duurzaamheid en betaalbaarheid van het OV (NS, 2022; NS, 2023; NS Vervoerplan, 2024).

Het Ministerie van IenW houdt regie over de concessievoorwaarden, de prestaties van de organisatie en maatschappelijke effecten van het spoorvervoer. Het Ministerie van Financiën is aandeelhouder en ziet toe op de financiële sturing en governance. Beide ministeries formuleren strategische randvoorwaarden, en hun betrokkenheid heeft directe invloed op de koers van NS (NS, 2023, p. 19–22). Locov en reizigersorganisaties hebben adviserende invloed op tarieven, toegankelijkheid en klantbeleving. Vakbonden zetten zich in voor cao-afspraken, werkdrukverlaging en arbeidsvoorwaarden, die cruciaal zijn in het kader van personeelstekorten en organisatiewijzigingen.

Toezichthouders en reputatie-actoren (hoog invloed, laag belang)

In het kwadrant 'hoog invloed, laag belang' bevinden zich toezichthouders zoals de ACM, ILT en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Hun impact is te danken aan hun wettelijke bevoegdheden voor handhaving en toezicht, zoals op het gebied van marktwerking, veiligheid en privacy. Media zijn hier eveneens geplaatst vanwege hun invloed op het publieke imago van NS, hoewel zij geen directe formele betrokkenheid bij de ontwikkeling van beleid hebben (NS, 2024).

Deze stakeholders hebben formele of informele macht om beslissingen van NS te beïnvloeden of te blokkeren bijvoorbeeld door wetgeving, handhaving of publieke opinie, maar hun kernbelangen liggen niet direct bij NS-prestaties. De toezichthouders kunnen sancties of aanwijzingen opleggen, en eisen naleving van complexe wet- en regelgeving (mededinging, veiligheid, gegevensbescherming). Vaak zijn ze niet geïnteresseerd in operationele details, maar treden hard op bij non-compliance. Verder kan de media reputatieschade veroorzaken, zelfs als een onderwerp voor NS minder belangrijk lijkt. De invloed op beeldvorming en publieke perceptie is hoog. EU-instituten zijn normstellend op middellange termijn als gekeken wordt naar duurzaamheidseisen en samenwerking tussen systemen, zonder dagelijkse betrokkenheid. Ze zijn 'laag belang' puur vanuit de operationele context van NS, niet vanuit strategisch oogpunt.

Maatschappelijke en thematische stakeholders (laag invloed, hoog belang)

Stakeholders in de categorie *Informereren en betrekken* (lage invloed, hoog belang) hebben geen formele invloed op het beleid van NS, maar zijn van belang voor maatschappelijk draagvlak, klanttevredenheid en de praktische uitvoering van de dienstverlening. Hoewel deze

groepen momenteel weinig directe impact uitoefenen, kunnen ze door middel van sociale media, consumentenbetrokkenheid of politiek snel een aanzienlijke invloed uitoefenen. Klanten, consumentenorganisaties en NGO's kunnen bij negatieve ervaringen, bijvoorbeeld over toegankelijkheid of duurzaamheid, het maatschappelijk vertrouwen in NS ondermijnen. Gemeenten en provincies verschillen sterk in belang en betrokkenheid. Sommigen (zoals de Vervoerregio Amsterdam of provincie Zuid-Holland) zijn veel invloedrijker in regionale OV-integratie dan anderen. De structuur en frequentie van deze dialogen verschilt: vaak zijn deze thematisch, via panels of consultaties (NS, 2022).

Stakeholders met een lage invloed en laag belang

Deze stakeholders hebben op dit moment geen macht noch invloed op de prestaties of beleidsrichting van NS. Ze zijn eerder informatief betrokken. Kleinere consumentenorganisaties of internationale netwerken kunnen door alliantievorming of een incident (bijv. rond privacy, veiligheid of toegankelijkheid) plots invloedrijk worden. EU-instellingen zijn op afstand betrokken, maar bepalen wél structureel het regelgevend kader (zoals richtlijnen voor open access, CO₂-doelstellingen, interoperabiliteit). De invloed is indirect, maar strategisch. Stakeholderdialogen bij NS kennen verschillende vormen, frequenties en intensiteiten.

Stakeholderdialogen vinden plaats in verschillende vormen: structurele overleggen, themasessies, klankbordgroepen en kennissessies. Er zijn tal van thema's die elk jaar door de NS worden belicht maar zo zijn er ook steeds terugkerende thema's die vanwege hun relevantie nog steeds hoog op de agenda staan. In tabel 3 hieronder staan de onderwerpen vermeld naast de stakeholders die het meest rondom dit thema betrokken zijn. De huidige dialogen die nog gaande zijn, zijn doorgaans gericht op deze thema's:

Tabel 3

Steeds terugkerende thema's	Betrokken partijen
Concessiebeheer & wetgeving / HRN-concessie & strategie	Ministerie van IenW, Ministerie van Financiën, Nationale politiek, ProRail
Operationele prestaties & dienstregeling	Ministerie van IenW, Nationale politiek, ProRail, Landelijk Overleg Consumentenorganisaties in het Openbaar Vervoer (Locov)
Arbeidsvoorwaarden, werkdruk & personeel	Vakbonden, Ondernemingsraad (OR), Nationale politiek, Ministerie van Financiën (strategisch)
Tarieven, betaalbaarheid & innovatie	Nationale politiek, Locov, Consumentenorganisaties, Autoriteit Consument & Markt (ACM)
Financiën & investeringen	Ministerie van Financiën, Ministerie van IenW (in mindere mate)
Duurzaamheid, MVO & milieudoelen	Ministerie van Financiën (MVO), Ministerie van IenW ProRail, NGO's (o.a. Milieudefensie, Natuur & Milieu)
Toegankelijkheid & inclusie	Ministerie van IenW, Nationale politiek, ProRail, Locov, NGO's gericht op inclusie
Veiligheid (sociaal en technisch)	Ministerie van IenW, Nationale politiek, ProRail, Autoriteit Persoonsgegevens (AP), Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT)

5. De waarde van stakeholderdialoog voor de NS

De dialogen hebben alle potentie om waardevolle input te leveren voor de strategische koers van NS, mits de organisatie de uitkomsten actief benut. In onderstaande paragrafen worden de methoden toegelicht die gebruikt worden voor het integreren van die dialogen in de strategievorming, ook de effecten van het voeren van dialoog wordt belicht evenals de impact die deze dialogen hebben op de organisatieprestaties, de HRN-concessie overleggen, samenwerking met ProRail en cao-onderhandelingen met vakbonden. Dit zijn de onderwerpen waar de impact van stakeholderdialogen naar onderzoek op duurzaamheid en dienstverlening het meest aanzienlijk zijn.

5.1 Beantwoording van de deelvragen 3 en 4

Deelvraag 3 concentreert zich op het procesgerichte aspect van het stakeholdermanagement binnen de NS, terwijl deelvraag 4 meer gericht is op resultaten: deze onderzoekt hoe de verzamelde informatie uit de gesprekken met de belanghebbenden daadwerkelijk wordt ingezet voor de ontwikkeling van de strategie van de organisatie.

5.1.1 Beantwoording deelvraag 3

3. Op welke manieren worden diverse stakeholderbelangen bij de NS geïntegreerd?

NS hanteert verschillende manieren om belangen van belanghebbenden op een gestructureerde manier te verwerken in haar beleids- en strategieontwikkeling. Dit doen zij door alle beleidsopties te behandelen, waardoor niet een specifieke oplossing, maar meerdere alternatieven worden aangeboden aan de stakeholders. Verschillende criteria waaronder de kosten en milieueffecten worden hierin beoordeeld en gerangschikt om tot een onderbouwde besluit te komen. Deze methodes zijn te vergelijken met de multi-actor multi-criteria-analyse (MAMCA), waarbij de wensen van diverse belanghebbenden worden afgewogen op basis van diverse beoordelingscriteria. NS kan onderdelen van MAMCA gebruiken om samen te beoordelen welke afwegingen er zijn bij prijsaanpassingen van tickets, zodat de zorgen van stakeholders over betaalbaarheid en milieu-impact evenveel worden meegenomen (NS-jaarverslag, 2022). Een andere cruciale benadering die NS gebruikt, is het organiseren van co-creatie workshops waarin betrokken partijen gezamenlijk oplossingen creëren. In samenwerking met de lokale overheden worden hier specifieke oplossingen gecreëerd, bijvoorbeeld voor de aanleg van fietsenstallingen bij stations.

Scenarioplanning fungeert eveneens als een strategische aanpak voor NS, waarbij de belangen van regionale economische groei worden afgewogen tegen ecologische waarden, vaak in samenwerking met overheden en milieuorganisaties. Het gebruik van scenarioplanning om te onderzoeken hoe een nieuw treintraject economische groei kan stimuleren, zoals gewenst door regionale overheden, en biodiversiteit kan beschermen, zoals bepleit door milieuorganisaties. Transparante besluitvorming is hierbij van groot belang, waarbij NS in haar jaarverslagen verduidelijkt hoe belangen zijn afgewogen, zoals vereist door belanghebbenden, aandeelhouders en het brede publiek (NS, 2023).

Daarnaast maakt NS gebruik van systeemdymanica om sociale veranderingen te imiteren en op tijd beleid aan te passen. De corona pandemie was hierin een treffend voorbeeld: op basis van directe opmerkingen van reizigers met veiligheidskwesties en werknemers die gezondheidsrisico's ondervonden, werd het beleid voor de dienstverlening gewijzigd tussen 2020 en 2022.

Feedbackloop- en prestatie-indicatoren zoals klanttevredenheid, CO₂-reductie en economische meerwaarde voor de regio's zorgden voor een iteratief leerproces. Bovendien helpt systeemdymanica NS zich aan te passen aan de evoluerende maatschappelijke eisen.

Feedback loops garanderen dat beleid op een dynamische manier wordt afgestemd op veranderende behoeften, zoals het herzien van dienstregelingen in reactie op klachten over overstaptijden. Deze hulpmiddelen zouden extra moeten zijn in plaats van de directe betrokkenheid te vervangen, zodat menselijke invalshoeken een essentieel onderdeel blijven van het besluitvormingsproces.

5.1.2 Beantwoording deelvraag 4

4. Hoe worden de uitkomsten van de stakeholderdialogen verwerkt in de strategievorming binnen de NS?

De resultaten van de dialogen zijn voor het grootste deel vastgelegd in officiële beleidsdocumenten van de betrokken ministeries en consultatieversies van onder meer ProRail, en zijn gepresenteerd in de jaarverslagen van de NS. Stakeholders zijn ingedeeld op basis van hun invloed, kracht en belang bij beleidsprocessen, en zijn beoordeeld met een gewijzigde matrix van invloed-belangen, geïnspireerd door Prell et al.(2009) en Mendelow (1981).

Strategievorming van NS ontstaat uit een combinatie van eigen strategische keuzes én de input van stakeholders. Ze ontstaan door een dynamisch proces waarin de eigen ambities worden aangepast aan de belangen, eisen en verwachtingen van belanghebbenden. Dit

waarborgt dat de NS maatschappelijk relevant blijft én effectief opereert binnen de politieke en economische kaders. De verwerking van de resultaten hangt samen met de mate van invloed en de aard van de relatie tussen NS en de betrokken stakeholder. ProRail en Locov bijvoorbeeld hebben rechtstreeks contact met het ministerie van IenW en worden zij gevraagd adviezen te geven over de behandelde thema's die later verder verwerkt worden.

Deze verwerking vindt plaats volgens vier belangrijke principes die gezamenlijk de verbinding tussen de dagelijkse praktijk en de strategie voor de lange termijn creëren. Als eerst leiden stakeholderdialogen tot veranderingen in het beleid op het gebied van operationele zaken. De bijdrage van Locov heeft onder andere geresulteerd in wijzigingen in de dienstregeling, zoals het inzetten van extra treinen tussen Amsterdam en Deventer. Er zijn bovendien wijzigingen doorgevoerd in de informatievoorziening, zoals de presentatie van treinsamenstellingen op de perrons. Daarnaast wordt het prijsbeleid ook beïnvloed door de inbreng van betrokken partijen, zoals blijkt uit de NS Voordeel-pilot, waarin klantinformatie wordt gebruikt om korting strategieën af te stemmen op reisgewoonten en drukte. Op strategisch vlak hebben belangrijke beslissingen en investeringen invloed op belangrijke stakeholderrelaties.

De milieustrategie van NS, die sinds 2017 gericht is op het volledig overstappen op duurzame energiebronnen, is tot stand gekomen in samenwerking met onder andere het Ministerie van Financiën en de milieuorganisatie NVDE. Bij de oprichting van de HRN-concessie voor 2025–2033 hebben ook stakeholderdialogen een beslissende rol gespeeld, hoewel de overheersende rol van het Rijk soms beperkend was voor vernieuwende ontwikkelingen, zoals Mobility-as-a-Service (MaaS). Bovendien zijn de investeringen in sociale veiligheid, onder andere in samenwerking met gemeenten en de politie, en de uitvoering van het Europese veiligheidssysteem ERTMS gerealiseerd door gestructureerde samenwerking met ProRail.

Een derde cruciale lijn is de focus op wederzijdse leerprocessen en gezamenlijke verantwoordelijkheden. NS hanteert een model voor co-creatie, waarbij belanghebbenden zoals vakbonden samenwerken aan gezamenlijke oplossingen. Een voorbeeld hiervan is de benadering van het personeelstekort, waarbij wervingscampagnes en procesoptimalisaties zijn ontwikkeld in samenwerking met het ministerie van IenW en de vakbonden.

Beleidsontwikkeling met betrekking tot weerscenario's en de verdeling van capaciteit gebeurt eveneens in goede samenwerking met ProRail, wat resulteert in een verbeterde voorbereiding en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering.

NS maakt tot slot gebruik van analysetools en feedbacksessies om input van belanghebbenden op een structurele manier te integreren in de ontwikkeling van beleid. Data over reizigersaantallen en klanttevredenheid wordt gebruikt om beleidsbeslissingen te objectiveren. Deze statistieken zijn op een structurele manier geïntegreerd in de (half)jaarverslagen en vervoersplannen van de NS. Door deze gegevens te integreren met de resultaten van stakeholderdialogen in jaarverslagen en impactanalyses, bevordert NS de transparantie en versterkt het de samenwerking.

Bovendien geeft terugkoppeling tijdens reguliere overleggen en themasessies inzicht in de wijze waarop adviezen zijn verwerkt en de invloed die deze hebben gehad op het beleid van NS. Hoewel NS zich concentreert op structurele en thematische gesprekken met diverse betrokken partijen, blijft de werkelijke effectiviteit hiervan vooral onduidelijk. De jaarverslagen van de NS tonen aan dat de betrokkenheid van de betrokken partijen helpt bij “maatschappelijke inbedding” en “voorkomen van weerstand” (NS, 2023), maar er is weinig bewijs voor een directe invloed op besluitvorming of klanttevredenheid. De hoeveelheid input van belanghebbenden die daadwerkelijk wordt opgenomen in strategisch beleid blijft onduidelijk. Een gestructureerde beoordeling, zoals met behulp van prestatie-indicatoren of feedback loops, zou de legitimiteit en effectiviteit van deze processen beter kunnen ondersteunen.

5.2 Impactanalyse: Impact op strategieontwikkelingen

"Welke impact hebben stakeholderdialogen op de bepaling van strategieën op het gebied van dienstverlening en duurzaamheid binnen de Nederlandse Spoorwegen?"

5.2.1 Impact op strategievorming

Stakeholders met intense structurele betrokkenheid hebben de grootste impact op de strategie van NS. Zij nemen deel aan gesprekken en hebben ook een actieve invloed op de richting van het bedrijf door middel van formele maatregelen (zoals de concessie) of door directe invloed (zoals bij cao-onderhandelingen). Lokale overheden, leveranciers en toezichthouders die een adviserende of consultatieve rol vervullen, zijn betrokken bij de maatschappelijke integratie, maar hun invloed op strategisch niveau is minder significant. De matrix benadrukt hoe essentieel het is om flexibel stakeholdermanagement toe te passen, waarbij NS zich moet houden aan veranderingen in belangen, macht en maatschappelijke druk.

Bij NS draagt betrokkenheid van belanghebbenden bij aan de maatschappelijke, economische

en ecologische aspecten van strategische besluitvorming, maar de hoeveelheid van deze input die daadwerkelijk in beleid wordt geïntegreerd, varieert sterk tussen de verschillende thema's. Vanuit een sociaal-maatschappelijk oogpunt hebben reizigers en belangenorganisaties een impact op de toegankelijkheid en betaalbaarheid, wat heeft geresulteerd in blijvende veranderingen in dienstregelingen en tariefstructuren, zoals de pilots met het NS Voordeelprogramma.

Hoewel deze maatregelen inclusiviteit bevorderen, blijft de vertegenwoordiging van bepaalde groepen, zoals reizigers met een handicap of een laag inkomen, beperkt en is de structuur van hun bijdrage nog niet voldoende duidelijk. Op ecologisch gebied hebben juridische en inhoudelijke gesprekken met milieupartners, zoals de NVDE en het Ministerie van IenW, bijgedragen aan de complete overgang naar duurzame energie in 2017. Deze prestatie positioneert NS als voorloper op het gebied van duurzame mobiliteit, maar verbergt tegelijkertijd de blijvende afhankelijkheid van fossiele back-up energie en de langzame invoering van circulair materiaalgebruik.

In de besluitvorming over infrastructurele zaken, zoals bij de spoortunnel in Utrecht, zijn participatieve processen toegepast om de zorgen en wensen van buurtbewoners en reizigers te verenigen. Dit leidde onder andere tot geluidswallen en aangepaste rijschema's voor de nacht (Participatie Utrecht Wisselspoor, z.j.). Hoewel deze aanpassingen helpen, ontstaat er een conflict tussen lokale belangen en nationale doelen, wat de complexiteit van stakeholdermanagement in een publiek-private setting onderstreept. Het voorbeeld laat zien dat stakeholderdialogen niet alleen nuttig zijn voor legitimiteit, maar ook profiteren van heldere criteria voor besluitvorming, zodat stakeholders weten welke belangen wel of niet zijn gediend en waarom.

5.2.2 Impact op de organisatieprestaties

Sinds 2017 gebruiken alle treinen volledig duurzame energie, wat betekent dat er tijdens het rijden geen directe CO₂-uitstoot is (NS Jaarverslag, 2023). Strategische doelstellingen zijn er om in 2040 volledig fossielvrij treinvervoer te realiseren, circulair materiaal te gebruiken en de leefbaarheid in steden te verbeteren met behulp van ruimte-efficiënt openbaar vervoer. De samenwerking met ProRail en de NVDE bevordert het creëren van CO₂-arme infrastructuur en duurzame energiebronnen. Deze publiek-private samenwerkingen passen bij het idee van collaboratieve governance (Ansell & Gash, 2008) en combineren technische kennis met maatschappelijke doelstellingen, wat zowel ecologisch als sociaal rendement stimuleert. Een duidelijke focus ligt op de transitie van auto naar trein, ondersteund door prijsbeleid,

investeringen in infrastructuur en innovatieve mobiliteitsoplossingen zoals Mobility-as-a-Service (MaaS). Toch blijven structurele obstakels aanwezig. De afhankelijkheid van fossiele energiebronnen voor ondersteuning bij lage energieprijzen vermindert de totale verduurzaming. Het gebruik van circulair materiaal vereist complexe systeeminnovaties en een langdurige samenwerking binnen de keten. De impact van de modal shift hangt verder ook af van externe factoren zoals overheidsbeleid, brandstofprijzen en beschikbare vervoersopties.

Andere projecten met overheidsinstanties, reizigers en ProRail hebben geleid tot duidelijke vooruitgang, waaronder het Trein-Train Pakket (een gratis hulpmiddel van de NS, speciaal ontwikkeld voor mensen met een licht verstandelijke beperking om hen te leren zelfstandig met de trein te reizen), toegankelijke kaartautomaten, slimme fietsenstallingen en digitale ticketsystemen. Om plannen toekomstbestendig te maken, worden scenario- en ontwerpdenken toegepast, met ondersteuning van iteratieve feedback loops.

NS benutten de diversiteit aan kansen voor innovatie door middel van gesprekken en participatieve processen, samen met co-creatie en strategische samenwerkingen. Dit vergroot de acceptatie door de maatschappij, vermindert de weerstand en stimuleert de afstemming op de verwachtingen van het publiek. NS toont aan op welke manier maatschappelijke waardecreatie kan worden verankerd in de bedrijfsvoering door middel van meetbare prestatie-indicatoren en strategische samenwerkingen, terwijl een consistent beleid essentieel blijft om langetermijndoelen te bereiken en haar positie als marktleider in duurzame mobiliteit verder te versterken.

De uitvoering van deze doelstellingen hangt af van een hechte samenwerking met belanghebbenden, zoals ProRail, milieuorganisaties, energieleveranciers en de NVDE. In deze publiek-private samenwerkingen, die passen bij het idee van collaboratieve governance (Ansell & Gash, 2008), wordt er kennis uitgewisseld over energie-efficiëntie, duurzame energieproductie en strategieën voor de lange termijn. Partnerschappen zijn niet alleen bedoeld voor technologische vooruitgang, maar ook voor gezamenlijke verantwoordelijkheden. Op operationeel niveau hebben reizigers panels, sociale media en enquêtes die via een app worden uitgevoerd, geleid tot het verbeteren van de dienstregelingen (NS, 2022).

In stakeholderdialogen hanteert NS de principes van reflectieve beleidsanalyse, waarbij participatieve besluitvorming en het verzamelen van feedback, zoals over prijsstrategieën, de

belangrijkste focus hebben. De doeltreffendheid hiervan is afhankelijk van de capaciteit van NS om machtsasymmetrieën te verminderen, zodat ook minder invloedrijke groepen op een eerlijke manier vertegenwoordigd zijn. NS maakt gebruik van samenwerkingsprocessen met overheden, ProRail en reizigers om innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Deze methode past bij open-innovatie modellen (Chesbrough, 2003) en collaboratieve governance (Ansell & Gash, 2008), waarbij gezamenlijke beslissingen resulteren in diensten en infrastructuur die voor de maatschappij van waarde zijn. Scenario- en ontwerpdenken worden ingezet om projecten toekomstbestendig te maken, met ondersteuning van iteratieve feedback loops die real-time inzichten integreren.

De participatieve modellen van de NS worden toegepast op gevoelige kwesties zoals subsidies voor openbaar vervoer, waar consensus wordt bereikt door middel van public affairs-principes. Hoewel de aanpak succesvol is, blijven er uitdagingen bestaan in stakeholdermanagement. Er is een gebrek aan een standaardprocedure om de impact binnen de keten op een eerlijke manier te evalueren. Het kan soms ook lastig zijn om tegenstrijdige belangen te combineren, zoals de wens van reizigers voor lagere prijzen in combinatie met investeringen in duurzame innovaties. Desondanks blijft de systematische toepassing van stakeholderdialogen een effectief instrument om de legitimiteit en effectiviteit van beleid te garanderen (NS Annual Report, 2022).

Partnerschappen met onder andere milieuadvocaten hebben geresulteerd in de implementatie van duurzame energietechnologieën, terwijl interne gesprekken met medewerkers innovaties zoals digitale ticketsystemen en een betere toegankelijkheid voor reizigers met een beperking hebben gestimuleerd. Daarnaast spelen investeringen in duurzame infrastructuur en geavanceerde spoorweg technologieën een rol in het bestrijden van klimaatverandering. Deze holistische aanpak vermindert de dubbele inspanningen tussen belanghebbenden en stelt middelen voor een efficiënte inzet beschikbaar, bijvoorbeeld bij omvangrijke projecten zoals de aanleg van spoorwegen. Hulpmiddelen zoals bemiddeling sessies en gezamenlijke workshops bevorderen consensusvorming en wederzijds begrip, waardoor de weerstand van kritische groepen wordt beperkt. Een goede balans is nodig om tegenstrijdige punten met elkaar te combineren. Uit ervaringen met stedelijke vervoersprojecten blijkt dat het registreren van real-time feedback resulteert in een grotere betrouwbaarheid van de dienstverlening, een hogere tevredenheid van klanten en een inclusievere infrastructuur. Door de inbreng van belanghebbenden om te zetten in praktische resultaten, zoals verbeteringen in de veiligheid en

milieuvriendelijke projecten, vergroot NS haar geloofwaardigheid en het vertrouwen van het publiek (NS, 2022).

5.2.3 Impact op het Programma van Eisen HRN concessie

De behandeling van het Programma van Eisen (PvE) van het Hoofdrailnet concessie is een ultieme voorbeeld van de manier waarop de stakeholders duidelijk betrokken waren en gericht invloed hadden op de strategieën van de NS. Het PvE is een document waarin de eisen, wensen en verwachtingen van de HRN-concessie worden vastgelegd. Het bepaalt wat er precies van de concessie geëist wordt en dient als basis voor de contractvorming.

De NS beschikte over een toestemming om het hoofdrailnet tot het einde van 2024 te gebruiken. Het ministerie van IenW streeft ernaar in samenwerking met ProRail en de NS bij te dragen aan de bredere doelstellingen voor het Openbaar Vervoer (Consultatieversie ProRail z.j.). Hierdoor kwam van het ministerie het initiatief om de hoofdrailnetconcessie vanaf 2025 op een particuliere wijze aan NS te overdragen. De NS ontving, samen met diverse andere betrokken partijen zoals ProRail, ACM en consumentenorganisaties, de consultatieversie van het PvE. De NS heeft hierop gereageerd en de consultatieversie voornamelijk beoordeeld op basis van de maakbaarheid en de financiële impact. In de volgende fase heeft NS op verzoek van het ministerie van IenW aanvullende informatie over verschillende thema's verstrekt (2022.nsjaarverslag.nl).

Na de behandeling van het PvE in de Tweede Kamer hebben politieke partijen in totaal 48 moties ingediend om het hoofdrailnet aan de NS over te dragen. Dit kwam doordat de politiek simpelweg geen interesse heeft in een onderzoek naar een bredere marktwerking op het hoofdrailnet. Het plan was dat internationale verbindingen onder de concessie blijven en daardoor door NS worden beheerd, net als het beheer van de fietsenstallingen. Er zal op verschillende thema's, zoals tarieven en internationale treinverbindingen, aanvullend onderzoek of beslissingen worden genomen. Belangrijke onderwerpen omvatten onder andere afspraken over kpi's, risicobeheer en financiën (2022.nsjaarverslag.nl).

Reactie ProRail

In de dialogen met de NS, houdt ProRail zich bezig met strategische onderwerpen, zoals de Lange Termijn Spooragenda, de ontwikkeling van de dienstregeling, de prestaties van het spoorstelsel, de beschikbaarheid van infrastructuur, de planning van toekomstig onderhoud en verbetering van het spoor, veiligheid, toegankelijkheid, stationsontwikkeling, de invoering

van ERTMS, duurzaamheid en het opstellen van gezamenlijke prestatie-indicatoren in het kader van de nieuwe concessie (NS, 2024).

Beleidsdoelen die verband houden met de gunning zijn onder andere het voortdurend verbeteren van de dienstregeling en het verkorten van de reistijd voor de reiziger. Dus ter versterking van de consultatieversie is ProRail gevraagd door het ministerie om deze te evalueren. ProRail in dialoog met de NS en ministerie van IenW maakte haar duidelijke standpunten en opmerkingen kenbaar.

Het ontwerp is nog niet voldoende specifiek om de beleidsdoelen met deze ontwerpconcessie te verwezenlijken. Het lijkt ProRail een verstandige keuze om de uitleg van de beleidsdoelen duidelijker te maken. Ook kwam de opmerking dat de focus in de ontwerpconcessie voor de komende jaren ligt op het (financiële) herstel van NS. Het bedrijf is van mening dat deze concessie inhoudt dat er heldere afspraken gemaakt moeten worden over de governance, samenwerking en het delen van informatie (Open Overheid.nl). Dit resulteert in de concessie binnen een afsprakenkader waarin NS veel ruimte, vrijheden en flexibiliteit krijgt. ProRail wijst erop dat er regels zijn ingesteld die NS de mogelijkheid bieden om minder treinen (tot 12% minder treinkilometers per jaar) te laten rijden dan het minimum wanneer de vervoersvraag achterblijft (Detailcommentaar ProRail op consultatieversie PvE concessie HRN). Aan de andere kant worden er optionele stappen toegelicht om meer treinen te laten rijden.

In 2027 is er een herziening gepland die deze afspraken kan aanpassen. Het is onduidelijk en onzeker welke dienstregeling NS de komende jaren wil implementeren, afhankelijk van het ontwerp en het huidige aanbod van vervoer. Dit houdt in dat er voorlopig geen garantie is dat er met de concessie een verbetering van het vervoersproduct zal plaatsvinden. De verantwoordelijkheden met betrekking tot de stations zijn niet voldoende vastgelegd met ProRail, de publieke beheerder. Deze onduidelijkheden verschuiven zich ook naar de huidige afspraken waarin een heldere scheiding tussen ProRail en NS is vastgelegd. ProRail adviseert het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat om dit concessie ontwerp verder te verduidelijken en om aanzienlijke aanpassingen te maken voor de NS. Het bedrijf biedt bovendien haar kennis en informatie aan om een doeltreffende nieuwe HRN-concessie te implementeren, ten behoeve van alle betrokken partijen.

5.2.4 Impact van de vakbonden en de media

Los van de vele successen die dialogen met de NS geboekt hebben zijn er ook gevallen waar specifieke groepen geen middelpunt konden bereiken met het hoofdbestuur van de organisatie. De mislukte overleggen met de vakbonden is daar een voorbeeld van.

In juni 2025 stonden de verhoudingen tussen NS en de vakbonden onder grote druk. De directe aanleiding is het mislukken van het cao-overleg tussen NS en vakbonden zoals FNV Spoor en VVMC. Na negen onderhandelingsrondes is het overleg op 8 mei 2025 stukgelopen. De vakbonden achten het loonbod van 2,55% onvoldoende, gezien de inflatie, en zijn ontevreden over andere arbeidsvoorwaarden. De onvrede onder het personeel manifesteert zich in acties op de werkvloer, petities en uiteindelijk stakingen.

Ondanks herhaalde signalen van de bonden bleef een inhoudelijke reactie van NS uit. FNV Spoor suggereert dat NS doelbewust de confrontatie zoekt en zo de machtspositie van vakbonden tracht te ondermijnen (FNV Spoor, 2025). Daarnaast heeft NS de lopende overleggen met de vakbonden stilgelegd, wat impliceert dat dossiers zoals sociale veiligheid, rooster vraagstukken en arbeidsvoorwaarden voorlopig geen structurele aandacht krijgen.

De eisen van de bonden betreffen onder andere een structureel hogere loonsverhoging dan het huidige bod, een zwaar werkregeling (RVU) voor fysiek belastende functies, een 13e maand, maaltijdvergoeding en gelijke behandeling van werknemers in vergelijkbare posities. Daarbij pleiten de bonden voor erkenning van hun institutionele rol in organisatieveranderingen.

Volgens FNV Spoor worden reorganisaties, zoals binnen Service & Operatie, eenzijdig doorgevoerd zonder akkoord van de bonden, wat ingaat tegen sociaal overlegbeleid (Treinreiziger, 2025).

De vakbonden wijzen ook op de loonsverhoging van RvB -leden (circa €20.000), wat contrast met het loonbod aan personeel. Dit wordt door medewerkers gezien als teken van ongelijkheid en gebrek aan waardering. De inzet van de bonden heeft geleid tot 24-uursstakingen, met directe gevolgen voor de reizigers en aanzienlijke publieke hinder.

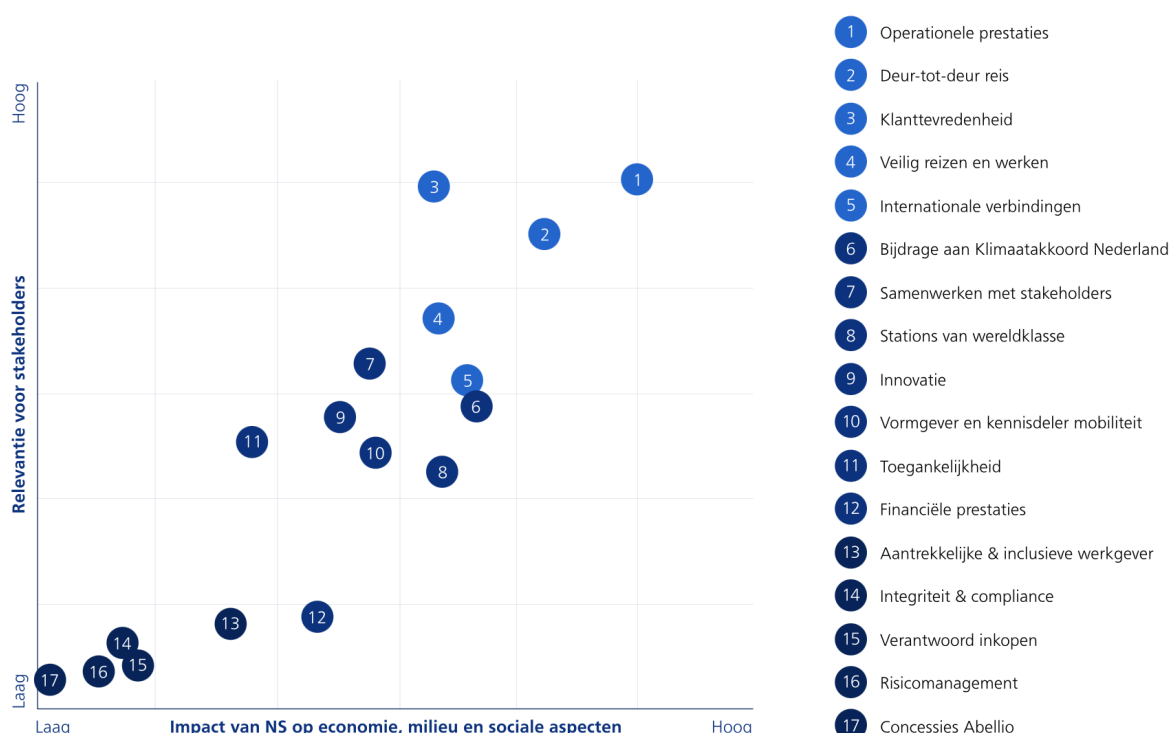
NS stelt open te staan voor hernieuwd overleg en benadrukt dat er nog geen eindbod lag toen de vakbonden zich terugtrokken. Toch geven vakbonden aan dat het vertrouwen in het onderhandelingsproces ernstig is geschaad.

De stakingen illustreren hoe het negeren van issues' en belangrijke stakeholders, zoals vakbonden, kan leiden tot maatschappelijke onrust, reputatieschade en verstoring van de interne bedrijfsvoering. Zoals in de theorie staat, kan bij een vroegtijdig herkenning van issue gerichte problemen, grotere ellende op een later tijdstip voorkomen worden. Dit is een

duidelijk issue waar de RvB niet snel en effectief genoeg op heeft gereageerd en het daardoor niet meer kon managen. Dus degelijk issuemanagement bleef in deze uit.

De mate van invloed van de NS op economie, milieu en sociale aspecten worden in de materialiteitsmatrix hieronder, uit het NS jaarverslag 2022, gevisualiseerd. Het geeft ook een belangrijke weergave over de mate waarin stakeholders de materiële concepten interessant vinden voor de NS (y/as) (NS jaarverslag, 2022).

Figuur 4 Materialiteitsmatrix opgemaakt door de NS



Uitgaande van de top 5 relevantste thema's in figuur 4 is voor de stakeholders de operationele prestaties van de NS het meest relevant en waarop de NS ook het meest invloed op heeft. Operationele prestaties richten zich geheel op het dagelijks functioneren van de organisatie waar tijd, productiviteit, kwaliteit en efficiëntie van hun dienstverlening centraal staat. Door de stakingen zijn de operationele prestaties van de NS in twijfel gebracht in de maatschappij. Zo ook zijn de overige thema's waaronder deur-tot-deur reizen, klanttevredenheid en veilig reizen en werken door de stakingen sterk negatief geraakt omdat de NS hierin verzuimt om haar verantwoordelijkheid naar de maatschappij te voltooien. In dit verband kan de impact

van de vakbonden worden beschouwd als een vorm van externe corrigerende voor strategische beslissingen.

In lijn met Freeman's stakeholder theory (1984), die stelt dat elke groep of individu dat kan beïnvloeden of beïnvloed wordt door de doelstellingen van de organisatie als stakeholder dient te worden erkend, is de rol van vakbonden onmisbaar. De stakingen laten zien dat stakeholderdialogen met vakbonden geen louter HR-instrument zijn, maar een randvoorwaarde vormen voor legitimiteit en strategische uitvoerbaarheid. Bovendien heeft ook de media een versterkende functie getoond. Nieuwssites zoals RTL Nieuws, NOS en De Telegraaf, evenals sociale media zoals X (voorheen Twitter), hebben uitgebreid bericht over het conflict. Vakbonden hebben dankzij deze publieke aandacht hun eisen weten te positioneren als sociaal noodzakelijk. Dit toont aan dat de publieke waarneming, die wordt beïnvloed door media-aandacht, een directe impact heeft op de strategische mogelijkheden van NS. De cao-crisis van 2025 benadrukt hoe essentieel het is om een structurele en open dialoog met interne belanghebbenden te voeren.

Strategievorming binnen een publieke organisatie als NS vergt legitimiteit, representativiteit en draagvlak onder medewerkers. Wordt dit verwaarloosd, dan komt de maatschappelijke positie en uitvoeringskracht van de organisatie onder druk te staan.

5.3 Best practices en leerpunten uit stakeholderdialogen van NS

‘T laatst punt dat gemaakt is ten ondersteuning van de hoofdvraag zijn de positieve zaken van de communicatie en samenwerking met de stakeholders te verduidelijken. Maar als kritische evaluatie zijn er ook wat voorbeelden van gemiste kansen en knelpunten waaruit belangrijke lessen zijn getrokken.

NS deelt in een vroeg stadium de onenigheden met belanghebbenden mee en geeft zij ook aan welke impact hun bijdrage op beleid heeft gehad (NS Annual Report, 2022). Deze methode stimuleert openheid en zorgt voor steun.

Stakeholders spreken zich in media of jaarverslagen meestal niet letterlijk uit over hun invloed, maar hun participatie leidt wel tot concrete aanpassingen voor de strategieën van de NS. Het is belangrijk om deze te presenteren omdat zij duidelijk maken hoe stakeholderdialogen leiden tot betere publieke dienstverlening en maatschappelijke acceptatie. Ze dragen bij aan de legitimiteit van NS als publieke onderneming die opereert tussen commerciële druk en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook wordt het mogelijk gemaakt om de strategieën beter te bepalen en bij te sturen op basis van externe input.

5. Welke best practices en leerpunten kunnen worden geïdentificeerd uit de stakeholderdialogen van de NS?

5.3.1 Best practices

De eerste illustratie is de samenwerking met consumentenorganisaties binnen het Landelijk Overleg Consumentenorganisaties in het Openbaar Vervoer (Locov). Adviesrondes binnen dit orgaan hebben geresulteerd in aanpassingen van beleid, waaronder de aanpassing van regionale dienstregelingen in 2024 op verzoek van Rover, tussen Amsterdam en Deventer en tussen Utrecht en Driebergen-Zeist (NS Jaarverslag, 2019).

De ministeries van Financiën, Infrastructuur en Waterstaat, samen met de vakbonden, worden terecht gezien als belangrijke betrokken partijen, gezien de aard, inhoud en frequentie van de gesprekken. De dialogen richtten zich op de HRN-concessie 2025–2033, waaronder de prestaties van NS, de kwaliteit van de deur-tot-deur reis, veilig reizen en werken, sociale en spoorwegveiligheid, de dienstregeling en transparantie. Daarnaast komen ook thema's aan bod zoals het personeelstekort bij NS en de integrale aanpak daarvan, de impact van dit tekort op de dienstregeling, de beloning van de directie, en het aandeelhoudersbesluit met betrekking tot de nieuwe HRN-concessie. NS toont transparantie aan door GRI-rapportage normen te implementeren en aandeelhouders en de politiek verantwoording te geven over onderwerpen zoals strategie en internationale activiteiten. Dit stimuleert het vertrouwen in NS als een openbare onderneming, die balans houdt tussen commerciële druk en maatschappelijke verantwoordelijkheid (NS jaarverslag, 2024).

NS gebruikt zowel fysieke als digitale participatiekanalen, zoals de NS-apps, online consultaties en themabijeenkomsten, om een brede toegankelijkheid te waarborgen, in overeenstemming met het idee van deliberatieve democratie.

Daarnaast worden sociale onderwerpen zoals klimaatactie en toegankelijkheid actief meegenomen in de besluitvorming. NS werkt samen met NVDE aan volledig duurzame energie en biedt begeleiding op 27 aanvullende stations.

Data-gedreven beleid draagt bij aan deze strategie: de stromen van reizigers en internationale benchmarks worden ingezet voor prijsstrategieën en het verbeteren van de kwaliteit.

De samenwerking binnen de keten is aanzienlijk uitgebreid, met gezamenlijke scenario's voor onder andere winterweer en vaste overlegstructuren met het Ministerie van IenW over projecten zoals de Lelylijn en ERTMS. Dit toont het idee van gedeelde verantwoordelijkheid aan.

In het NS Jaarverslag 2019 staat: “Recommunicaties van consumer organisaties die in de Locov zijn vertegenwoordigd, leiden regelmatig tot onze aanpassing van een beslissing...” “In antwoord op een onderzoek dat ROVER heeft aangevraagd, is er meer flexibiliteit gegarandeerd in de uitvoering van regionale aanpassingen aan het tijdschema.” (Volgens het jaarverslag van 2019, 2019).

Het NS Annual Report 2022 laat zien dat de organisatie zich concentreert op vroegtijdige gesprekken met betrokken partijen, waarbij dilemma's actief worden besproken om gezamenlijk oplossingen te vinden. NS positioneert zich als transparant en verantwoordelijk door belanghebbenden te informeren over de impact van hun inbreng op het beleid. Deze methode roept tegelijkertijd de vraag op in hoeverre deze terugkoppeling daadwerkelijk leidt tot beleidsveranderingen, of dat het vooral bedoeld is om ondersteuning te bieden voor al genomen koerswijzigingen.

5.3.2 Kritische reflectie

Ondanks dat het beleid voor stakeholders van NS goed is opgesteld, blijven bepaalde belangrijke spanningsvelden in de officiële communicatie niet goed genoemd. Deze moeten verder worden bestudeerd. Een eerste kwestie van spanning ligt in de balans tussen marktwerking en publieke regulering. Als overheidsorganisatie is NS verplicht om te voldoen aan Europese marktprincipes en tegelijkertijd de belangen van het publiek te behartigen. De voorwaarden voor concessies worden voornamelijk vastgesteld door het ministerie, waardoor de strategische autonomie van NS wordt ingeperkt, vooral in het geval van langetermijninvesteringen en prijsbeleid.

Er is ook een andere kloof tussen operationele efficiëntie en inclusiviteit. Efficiënte dienstverlening, het beheersen van kosten en de punctualiteit zijn essentiële resultaten van NS, maar kunnen af en toe in strijd zijn met bredere maatschappelijke doelstellingen, zoals het bemoedigen van woningbouw projecten rondom stations versus de uitbreiding van de stations, het toegankelijk maken voor kwetsbare groepen of het verduurzamen van het spoornet. Het is mogelijk dat belanghebbenden met minder formele invloed, zoals reizigers met een beperking of kleinere belangenorganisaties, op een blijvende manier ondervertegenwoordigd blijven. Er is bovendien een verschil tussen het beheer van reputatie en de daadwerkelijke betrokkenheid. Stakeholderdialoog wordt vaak ingezet om steun te verkrijgen, maar het blijft onduidelijk in hoeverre deze feedback daadwerkelijk invloed heeft op beleidskeuzes. Dit leidt tot het risico van “symbolische betrokkenheid” (Fung, 2006).

Er is weinig inzicht in de mate waarin NS beleidskeuzes daadwerkelijk wijzigt door de betrokkenheid van belanghebbenden, wat de vraag oproept of er daadwerkelijk sprake is van echte co-creatie of eerder van 'window dressing'.

Door deze spanningsvelden duidelijk aan te geven, wordt het beleid voor belanghebbenden niet alleen helderder, maar ook steviger. Het maakt het NS gemakkelijker om publieke waarde te genereren door middel van responsieve en leerzame leiderschapstijlen. Het helder omarmen van deze spanningen en het toepassen van aanvullende analysemethoden naast de invloed-belangenmatrix van Prell et al. (2009) kan bijdragen aan het creëren van een robuustere en duurzamere strategie voor betrokken partijen.

Door ook elementen zoals vertrouwen, legitimiteit, gevoeligheid voor conflicten en onderlinge relaties in overweging te nemen, kan NS efficiënter inspelen op het creëren van maatschappelijke waarde en het nemen van duurzame beslissingen.

5.3.3 De vele leerpunten

Doet de NS wat ze zeggen en gebruiken zij de dialoog zoals bedoeld – als input voor strategisch beleid?

Wat opvalt in de documentatie is dat deze dialogen vooral beleidsmatig worden benaderd; de aard van de interactie wordt vaak benoemd als “strategisch”, “consultatief” of “creatief”, maar het blijft onduidelijk hoe dit in de praktijk wordt vormgegeven. Dit maakt het moeilijk om te evalueren in welke mate NS de opmerkingen van belanghebbenden daadwerkelijk in haar beslissingen meeneemt, of dat dit voornamelijk beperkt blijft tot formele betrokkenheid.

Daarnaast bestaat er geen standaardprocedure om de impact binnen de keten rechtvaardig te beoordelen, wat de transparantie kan beïnvloeden. Ook kan consensusvorming projecten vertragen, vooral wanneer machtsasymmetrieën tussen stakeholders onvoldoende worden aangepakt (Bryson, 2004).

Ondanks best practices blijft de balans tussen belangen een belangrijke uitdaging. Overheidsinstanties, zoals het Ministerie van Financiën, hebben grote invloed, wat innovatie kan beperken door een strikte focus op concessie verplichtingen. Hierdoor is er minder experimenteerruimte voor concepten als Mobility-as-a-Service. Multi-criteria-analyses kunnen helpen om belangen helder te onderscheiden en duurzaamheid op een transparante manier naast kosten te plaatsen.

Een ander cruciaal punt van aandacht is de vertegenwoordiging van minderheidsgroepen.

Initiatieven zoals het Trein Train Pakket stimuleren inclusie, maar groepen zoals reizigers met een psychische beperking ontvangen nog steeds onvoldoende aandacht. Digitale

hulpmiddelen voor deelname en samenwerking met erkende NGO's kunnen hun betrokkenheid verhogen. Het succes van stakeholderdialogen is niet alleen afhankelijk van het proces, maar vooral van de voortgang. Zonder duidelijke feedback raken belanghebbenden teleurgesteld en kan het vertrouwen verminderen. Een constante monitoring van input, met inbegrip van kritische of negatieve resultaten, vergroot de geloofwaardigheid en legitimiteit van NS. Bij verstoringen is daarnaast snelle en duidelijke communicatie van belang. Samenwerking met ProRail en consumentenorganisaties kan resulteren in duurzame vooruitgang in realtime informatie en herstelstrategieën. Bij crisissituaties is ook een proactieve, mensgerichte communicatie naar de media cruciaal voor het behoud van vertrouwen. Een flexibeler organisatiemodel kan NS ondersteunen bij het flexibeler inspelen op recente ontwikkelingen. Tijdelijke werkgroepen of task forces kunnen snel worden ingezet voor noodzakelijke kwesties, zoals technologische vooruitgang of sociale conflicten. Dit voorkomt dat vaste overleg cycli, zoals het jaarlijkse dienstregeling overleg, innovatie vertragen. Dit garandeert dat vaste overleggen sessies, zoals het jaarlijkse overleg over de dienstregeling, niet beïnvloeden. Een gezamenlijk impactmodel met ketenpartners is bovendien essentieel om dubbele verantwoording te voorkomen en de transparantie te vergroten.

Helderheid over prijsstructuren is eveneens essentieel om de kritiek van consumentenorganisaties te verlagen.

In de sector van deur-tot-deur mobiliteit kan de NS effectiever fungeren als systeemregisseur, met heldere richtlijnen en prioriteiten. Co-creatie met reizigers creëert bovendien mogelijkheden om van consultatie naar actieve samenwerking te schakelen, bijvoorbeeld bij nieuwe reisvormen of toegankelijkheidsmogelijkheden. Dit stimuleert eigenaarschap en resulteert in beter aansluitende producten en diensten.

Verder is het gebruik van het model van Prell et al. (2009), dat stakeholders categoriseert op basis van invloed en belang, een logisch en nuttig vertrekpunt voor de stakeholder indeling van de NS. Als de NS deze hanteert, kan een overzicht worden aangeboden van een complex netwerk van stakeholders en helpt om prioriteiten te stellen in stakeholdermanagement. De visualisatie in matrixvorm maakt de analyse toegankelijk en ondersteunt interne communicatie en besluitvorming. Zeker in een organisatie als NS. Waar veel partijen betrokken zijn bij strategische en operationele beslissingen, helpt dit model bij het structureren van stakeholderdialogen. Er schuilt echter ook een beperking in de eenvoud.

De invloed-belangenmatrix van Prell is vrij eenvoudig: het concentreert zich uitsluitend op de twee dimensies (invloed en belang) en laat andere essentiële elementen achterwege. Houd rekening met aspecten zoals vertrouwen, legitimiteit, gevoeligheid voor conflicten, onderlinge relaties en de interacties tussen betrokken partijen.

Juist deze factoren kunnen cruciaal zijn voor het slagen van stakeholderdialoog en voor duurzame besluitvorming. Om haar stakeholderstrategie te verdiepen en toekomstbestendig te maken, kan NS overwegen om het model van Prell aan te vullen met andere analysemethoden. De NS kan de relaties tussen stakeholders in kaart brengen. Belangen, posities en mogelijke conflictlijnen zichtbaarder te maken in hun rapporten en bepalen welke stakeholders los van formele invloed ook moreel of maatschappelijk gezag hebben.

Tot slot worden machtsdynamieken en risico's genoemd, maar ze worden niet diep uitgewerkt in de documenten.

Er wordt bijvoorbeeld niet ingegaan op de volgende punten:

- ☐ Wat gebeurt er als bepaalde groepen systematisch worden uitgesloten?
- ☐ Hoe gaat NS om met conflicterende belangen tussen overheid, reizigers en interne afdelingen? Zoals gezien bij de stakingen van de NS-medewerkers via de vakbonden.
- ☐ Gebieden waar stakeholders zich niet gehoord voelen
- ☐ Onvoldoende opvolging van input of gebrek aan transparantie.
- ☐ Beperkte participatie van zwakkere belangengroepen.
- ☐ Veranderingen in politieke of maatschappelijke context die nieuwe eisen stellen aan de dialoog.
- ☐ Worden de resultaten van stakeholderdialogen systematisch benut – of alleen als ze gunstig uitpakken voor NS?

Conclusie

Stakeholderdialogen worden binnen NS gebruikt als instrument om belangen te verenigen en te waarborgen dat de organisatie zowel haar publieke dienst verplichtingen nakomt als haar operationele en economische kwesties aanpakt.

Dit onderzoek toonde steeds meer aan dat stakeholderdialogen niet alleen een impact hebben op de ontwikkeling van strategieën binnen de NS, maar ook op de gehele organisatie. De stakeholder dialogen hebben zowel positieve als negatieve impact gehad op de NS. Het bedrijf heeft getoond voortdurend te kunnen samenwerken met de stakeholders op alle niveaus om te komen tot nieuwe inzichten voor hun strategieën die aansluiten op het doel van de organisatie. En zo ook hebben stakeholders onderlinge relaties versterkt. Vanwege hun publieke karakter, is het in het belang van de organisatie om samen te werken aan het verbeteren van hun aanpak. Door een systematische en inclusieve benadering slaagt NS erin om uiteenlopende belangen te integreren in zowel operationele aanpassingen als langetermijnstrategieën. Tegelijkertijd blijft het een uitdaging om alle stemmen gelijk te behandelen, om de verwerking van feedback zichtbaarder te maken en conflicterende belangen effectief te managen. De gesprekken met de vakbonden als voorbeeld waren erg ingewikkeld, waardoor er aanvankelijk geen overeenstemming en compromis werd bereikt. In zulke gevallen is het belangrijk om meerdere gesprekken te voeren zodat partijen niet overgaan tot conflict. Maar wat absoluut niet mag worden vergeten is dat stakeholderdialogen doorlopende, dynamische processen zijn over korte en langere periodes. Door deze processen te blijven verbeteren, kan NS haar strategieën beter afstemmen op veranderende maatschappelijke, technologische en operationele omstandigheden en zo duurzame mobiliteitsoplossingen realiseren. Als organisatie moet de NS steeds in contact blijven met de maatschappij. Zij bevestigt haar rol als een verantwoordelijke en duurzame vervoerder door middel van constante dialogen. En als partijen niet meer in dialoog met elkaar wensen te gaan, volgen er grotere kansen op conflict.

Literatuurlijst

- Andriof, J., & Waddock, S. (2002). Unfolding stakeholder engagement. In Unfolding stakeholder thinking (pp. 19-42). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351281881>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ayuso S et al (2011) Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Ind Manag Data Syst* 111(9):1399–1417. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/02635571111182764>
- Bienefelt, I., & Masterthesis, A. O. M. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. thesis.eur.nl
- Bossink, B.A.G., & Masurel, E. (2017). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers. [untitled](#)
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press. ISBN 0199689458, 9780199689453
- Bryson, J. M., Quick, K. S., Slotterback, C. S., & Crosby, B. C. (2013). Designing public participation processes. *Public Administration Review*, 73(1), 23-34. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02678.x>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Carteni, A., D'Acierno, L., & Gallo, M. (2020). A rational decision-making process with

- public engagement for designing public transport services: A real case application in Italy. *Sustainability*, 12(16), 6303. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/16/6303/pdf>
- Carteni, A., Marzano, V., Henke, I., & Cascetta, E. (2022). A cognitive and participative decision-making model for transportation planning under different uncertainty levels. *Transport Policy*, 116, 386–398. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.12.013>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology* (illustrated edition). Harvard Business School Press.
- Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking*. BSI and Cranfield School of Management. <https://www.cranfield.ac.uk>
- Desmidt, S., & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Lannoo Uitgeverij.
- Dijkstra, L., Andringa, M., Bongers, J., van Dijk, R., van Esch, M., Gram, A., Jeucken, M., Kleeven, H., Melis, D., Sanders, M., & Wagemans, F. (2024). Recalibration of the stakeholder model and the role of Dutch institutional investors. EUMEDION. <https://en.eumedion.nl/clientdata/217/media/clientimages/Green-Paper-ENG-DEF.pdf?v=241017170705>
- Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2024). *Strategic management of stakeholder relationships*. Sage. https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/128107_book_item_128107.pdf
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Fairchild, G. B., Venkataraman, S., Mead, J., & Chen, M. (2010). What is strategic management? University of Virginia - Darden School of Business. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=1585670>

- Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183-201.
<https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00007.x>
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public administration review*, 66, 66-75.
- Giezen, M. (2012). Navigating mega projects through complexity and uncertainty: strategic and adaptive capacity in planning and decision-making [Doctoral dissertation, Universiteit van Amsterdam]. <https://dare.uva.nl/document/2/106030>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Hajer, M. A., & Wagenaar, H. (2003). Deliberative policy analysis. Cambridge University Press.
https://villario.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/10/maarten_a._hajer_hendrik_wagenaar_deliberative_bookfi.pdf
- Halpin, D. R., & Fraussen, B. (2019). Laying the groundwork: Linking internal agenda-setting processes of interest groups to their role in policy making. *Administration & Society*, 51(8), 1337-1359.
<https://doi.org/10.1177/0095399717728094>
- Heath, R. L. (1997). *Strategic issues management: organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks, CA. Sage publications
- Heath, R. L. (2002). Issues management: Its past, present and future. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 209-214.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). **Exploring corporate strategy** (3rd ed.). Englewood
- Kaptein, M., & van Tulder, R. (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business and*

- Society Review, 108(2), 203–224. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00161>
- Kumar, K., Batra, R., & Boesso, G. (2021). Difference in stakeholder engagement approach of small & medium enterprises and large companies and its performance implications. *Corp Soc Responsib Environ Manag*, 28, 992–1001. <https://doi.org/10.1002/csr.2100>
- Künkel, P., Gerlach, S., Frieg, V., Görg, C., Ferguson, M., Kohler, J., & Herde, J. (2011). Stakeholder dialogues. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. https://www.securityhumanrightshub.org/media/pdf/resources/giz_stakeholder_dialogues_kuenkel.pdf
- Macharis, C., Turcksin, L., & Lebeau, K. (2012). Multi actor multi criteria analysis (MAMCA) as a tool to support sustainable decisions: State of use. *Decision Support Systems*, 54(1), 610–620. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.008>
- Martin, N., Evans, M., Rice, J., Lodhia, S., & Gibbons, P. (2016). Using offsets to mitigate environmental impacts of major projects: A stakeholder analysis. *Journal of Environmental Management*, 179, 58-65. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.04.054>
- Mendelow, A. L. (1981). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems* (pp. 407–418).
- Metze, T. A. P., van den Broek, J., van Est, R., & Cuppen, E.H. , E. H. W. J. (2023). Participatory repertoires for aligning policy and society: An analysis of Dutch stakeholder views on deep geothermal energy. *Energy Research & Social Science*, 98, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103019>
- Ogryzek, M., Krupowicz, W., & Sajnog, N. (2021). Public participation as a tool for solving socio-spatial conflicts of smart cities and smart villages in the sustainable transport system. *Remote Sensing*, 13(23), 1-24. <https://doi.org/10.3390/rs13234821>
- Österle, I., Aditjandra, P. T., Vaghi, C., Grea, G., & Zunder, T. H. (2015). The role of a structured

- stakeholder consultation process within the establishment of a sustainable urban supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(3), 284-299. <http://dx.doi.org/10.1108/SCM-05-2014-0149>
- Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management. *Society and Natural Resources*, 22, 501–518. https://www.idahoecosystems.org/sites/default/files/literature_resource/Prell_StakeholderSNAinResourceManagment_2009_1.pdf
- Ravesteijn, W., He, J., & Chen, C. (2014). Responsible innovation and stakeholder management in infrastructures: The Nansha Port Railway Project. *Ocean & Coastal Management*, 100, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2014.07.005>
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141, 2417–2431. https://www.landscapepartnership.org/resources/holdings/stakeholder-participation-for-environmental-management-a-literature-review/app-download-file/file/stakeholder_participation.pdf
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of environmental management*, 90(5), 1933-1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: Stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 24–39. <https://doi.org/10.1108/13673270610670830>
- Schmeer, K. (1999). Guidelines for conducting a stakeholder analysis. Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc. <https://www.ktecop.ca/wordpress/wp-content/uploads/guidelines-stakeholder-analysis-PHR-1999.pdf>
- Timmermans, A. (2014). *On speaking terms. Public affairs en de dialoog tussen wetenschap en praktijk*. Universiteit Leiden.

- Timmermans, A. I., Coops, R., van Keep, S., de Lange, R., & van Venetië, E. (2019). *Public affairs in maatschappelijk perspectief: professionals tussen wetenschap en praktijk*. WoltersKluwer.
https://shop.wolterskluwer.nl/Public-affairs-in-maatschappelijk-perspectief-sNPINPUAFS/?gclid=EAIaIQobChMIgJCGlPKeggMVi4VoCR1vRQX8EAAAYASAAEgJ8H_D_BwE
- van Buuren, A., & Warner, J. (2009). Multi-stakeholder learning and fighting on the River Scheldt. *International Negotiation*, 14(2), 419–440.
<https://doi.org/10.1163/157180609X432888>
- van Drimmelen, F. (2014). *Handboek public affairs: Een open boek over belangenbehartiging en lobbyen*. Prometheus.
- Van de Velde, D., Jacobs, J., & Stefanski, M. (2009). Development of railway contracting for the national passenger rail services in the Netherlands. Delft University of Technology.
<https://core.ac.uk/download/pdf/41234075.pdf>
- Vermote, L., Macharis, C., Hollevoet, J., & Putman, K. (2014). Participatory evaluation of regional light rail scenarios: A Flemish case on sustainable mobility and land-use. *Environmental Science & Policy*, 37, 101–120.
<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2013.08.013>
- Weijermars, W., Aarts, L., Stipdonk, H., Schermers, G., van Vliet, P., Ploeger, J., & Dijkstra, A. (2022). The Safe System Approach in Action. ITF.
<https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/itf-safe-system-case-study-netherlands.pdf>
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value. (*No Title*).
- Wolff, A., Gondran, N., & Brodhag, C. (2018). Integrating corporate social responsibility into conservation policy. The example of business commitments to contribute to the French National Biodiversity Strategy. *Environmental Science & Policy*, 86, 106–114.
<https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01794248/document>

Zhuang, T., Qian, Q. K., Visscher, H. J., Elsinga, M. G., & Wu, W. (2019). The role of stakeholders and their participation network in decision-making of urban renewal in China: The case of Chongqing. *Cities*, 92, 47–58.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.03.014>

Documenten internetbronnen:

Dialogoog met onze stakeholders, Geraadpleegd op 1 november 2024 van [NS Jaarverslag 2023](#)
 NS. (2023). *Jaarverslag 2023*. Geraadpleegd op 5 november 2024, van <https://www.nsjaarverslag.nl>

NS stakeholder dialogue geraadpleegd op 6 november 2024, van [NS Annual Report 2022](#).
[NS Jaarverslag 2022+1NS Jaarverslag+1](#)
[NS Jaarverslag+3NS Jaarverslag+3NS Jaarverslag 2022+3](#)

Nederlandse Spoorwegen. (2023). *NS Jaarverslag 2023*. Geraadpleegd op 5 november 2024, van <https://www.nsjaarverslag.nl/reglement-raad-van-bestuur.pdf>
[Inrichting Corporate Governance | Over NS | NS](#)

Nederlandse Spoorwegen. (2024). *NS Vervoerplan 2024*. Geraadpleegd op 5 november 2024, van <https://www.nsjaarverslag.nl/vervoerplan-ns-2024.pdf>
[nederland-duurzaam-bereikbaar.pdf](#)
[methodologie-maatschappelijke-impactanalyse-ns.pdf](#)

Begrip Stakeholder management, geraadpleegd op 12 november 2024 van [Artikelen – Management Platform](#)
[blg-1150766.pdf](#)
[Stakeholdermanagement - Wat is het en hoe gebruik je het?](#)
[Stakeholdermanagement / Stakeholder-analyse – Management Platform](#)
[Het belang van stakeholdermanagement in projecten: een win-win benadering - Lagant consumentenbond maatschappelijk verantwoord ondernemen - Google Zoeken](#)

Consultatie Programma van Eisen

[Detailcommentaar ProRail op consultatieversie PvE concessie HRN - versie 1.0 \(Definitief\) \(CONCEPT 090922\).xlsx](#) Geraadpleegd op 17 december 2024

[pdf](#) Geraadpleegd op 17 december 2024

[pdf](#) Geraadpleegd op 17 december 2024

[pdf](#) Geraadpleegd op 17 december 2024

Evaluatie aandeelhouderschap Nederlandse Spoorwegen (2024) geraadpleegd op 7 januari 2025, van <https://open.overheid.nl/documenten/7c7d6e3b-aadc-4ec5-91c6-7e1db1339402/file>

DE BRAUW, BLACKSTONE, WESTBROEK, N.V. NEDERLANDSE SPOORWEGEN, Voogt, C. A., Mr., & Plomp, L. M., Mr. (2023). Akte van Statutenwijziging N.V. Nederlandse Spoorwegen [Legal document]. Geraadpleegd op 26 juni 2025, van https://www.ns.nl/binaries/_ht_1724235043836/content/assets/ns-nl/over-ons/akte-van-statutenwijziging-n.v.-nederlandse-spoorwegen.pdf
[akte-van-statutenwijziging-n.v.-nederlandse-spoorwegen.pdf](#)

NS. (2022). *NS annual report 2022*. Nederlandse Spoorwegen. Geraadpleegd op 14 november 2024, van [https://www.ns.nl/ProRail+3nsannualreport.nl+3NS Jaarverslag+3.Nederlandse Spoorwegen.nsannualreport.nl](https://www.ns.nl/ProRail+3nsannualreport.nl+3NS+Jaarverslag+3.Nederlandse+Spoorwegen.nsannualreport.nl).

NS. (2023). *NS annual report 2023*. Nederlandse Spoorwegen. <https://www.ns.nl>

Participatie Utrecht Wisselspoor. (z.j.). *Participatieproces spoorzone Utrecht*. Geraadpleegd op 12 juni 2025, van <https://www.utrecht.nl>

Programma van Eisen nieuwe Hoofdrailnetconcessie - Landelijk Overleg

Consumentenbelangen Openbaar Vervoer. (n.d.). Landelijk Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer.

<https://www.locov.nl/publicaties+en+adviezen/2318415.aspx?t=programma-van-eisen-nieuwe-hoofdrailnetconcessie>

FNV Spoor. (2025, mei). Eisen voor cao NS 2025. Geraadpleegd op 15 juni 2025, van

<https://www.fnv.nl>

<https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/vervoer/2025/06/ns-negeert-ultimatum>

<https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/vervoer/2025/05/ns-wil-geen-fatsoenlijke-cao>

NOS. (2025, 9 mei). Onderhandelingen NS en vakbonden stukgelopen. Geraadpleegd op 15 juni 2025, van <https://www.nos.nl>

RTL Nieuws. (2025, 10 mei). Vakbonden kondigen stakingen aan bij NS. Geraadpleegd op 11 juni 2025, van <https://www.rtlnieuws.nl>

Treinreiziger.nl. (2025, 8 mei). Cao-overleg NS mislukt na negen rondes. Geraadpleegd op 12 juni 2025, van <https://www.treinreiziger.nl>

NVDE geraadpleegd op 21 maart 2025, van

<https://www.nvde.nl/nvde-verwelkomt-ns-als-nieuw-lid/>

[Nederland duurzaam bereikbaar | Strategie | Over NS | NS](#)

Prorail geraadpleegd op 21 maart 2025 van

<https://www.prorail.nl/siteassets/homepage/over-ons/documenten/prorail-jaarverslag-2022.pdf?utm>

<https://www.prorail.nl/siteassets/homepage/over-ons/documenten/prorail-jaarverslag-2022.pdf>

[?](#)

https://www.ivrm.nl/wat-is-public-affairs/?gad_source=1&gad_campaignid=21938798639&gclid=0AAAAA-gmJqgiCtbL_bn4zJPYGrYIR2ym5&gclid=CjwKCAjwtrXFBhBiEiwAEKen10A1pmw8bLKNvv-dgHUoydGRl84tjaYf_H36lGozWEV7PJDjs9PRrRoCnWoQAvD_BwE