

# VERNIEUWD NETBEHEER: BEPAALD DOOR DE MAATSCHAPPIJ?

Vergelijkend casestudieonderzoek naar de houding en strategie van Stedin in asset managementprocessen in relatie tot stakeholder tevredenheid.

AFSTUDEERSCHRIJFTE DOOR: NAOMI DE JONGE (342874)

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM, MASTER PUBLIEK MANAGEMENT

Begeleiding:

dr. M.W. (Arwin) van Buuren (Erasmus Universiteit Rotterdam)

dr. ir. A.M. (Arjan) van Voorden & ir. J. (Jan) Pellis (Stedin)

Tweede lezer: prof. dr. Jurian Edelenbos

4 augustus 2015



## VOORWOORD

Als masterstudent Bestuurskunde Publiek Management kan ik wel zeggen dat ik het een raar gevoel vond om de reguliere vakken afgerond te hebben en te mogen beginnen aan het afstudeertraject. Het vinden van een onderwerp is natuurlijk al een uitdaging op zich. De oproep vanuit Arwin van Buuren voor afstuderende studenten om onderzoek te doen naar asset management liet dan ook geen twijfel bij mij over. Voor mij een nieuw onderwerp, onbekend en dus een uitdaging. Zonder technische achtergrond, vanuit een sociale wetenschap toch bij Stedin een zeer warm welkom gekregen. De afdeling Asset Management zou de basis worden voor mijn scriptie.

Het proces van afstuderen binnen een organisatie als Stedin is een mooie ervaring geweest. De dynamiek van de praktijk van een netbeheerder, daar wist ik eigenlijk niet veel van. Het gebouw op de Blaak in Rotterdam sprak me wel direct aan, wat een prachtige omgeving om in te mogen werken. Ik kwam binnen in een organisatie die volledig in beweging was en overigens nog steeds is. Ontwikkelingen in een razend tempo maakte het heel interessant om vier dagen per week op de werkvloer aanwezig te zijn.

Natuurlijk zijn er zaken waar ik tegenaan gelopen ben. Ik kan ook wel zeggen dat het soms voelde als een traject vol pieken en dalen. Je stort je in een onderwerp zonder veel voorkennis. Minicolleges hebben mij bijgeschoold in de elektriciteit- en gaswereld en het inlezen in alle activiteiten van Stedin namen de eerste weken behoorlijk wat tijd in beslag. Langzamerhand werd het onderzoek mij meer eigen. Het puzzelen en de zoektocht naar een juiste invulling voor het onderzoek was zeer leerzaam.

Natuurlijk heb ik de goede verloop van dit traject aan een aantal mensen te danken. Arwin van Buuren heeft mij in contact gebracht met het onderwerp, met Stedin en er alles aan gedaan om mij optimaal te begeleiden. Vanuit een kritische wetenschappelijke blik, maar altijd was ik weer vol goede moed om weer op volle snelheid vooruit te gaan na de scriptiebijeenkomsten. Vanuit Stedin heb ik enorm veel geluk gehad met mijn stagebegeleider. Arjan van Voorden stond altijd klaar voor mijn vragen en voor koffie om de gang van zaken te bespreken ondanks al zijn activiteiten binnen en buiten Stedin. Een zeer betrokken begeleider, die mij altijd het doel voor ogen hield. Daarnaast wil ik graag Jan Pellis bedanken voor zijn inspirerende strategische blik en behulpzaamheid. Naast natuurlijk de afdeling Asset Management, waar ik mijn 'flexplek' met plezier innam en waar zoveel interesse en medewerking was voor het onderzoek. Mijn familie, mijn vriend en mijn vriendinnen niet te vergeten. Zeker in de dalen van het proces waren zij er altijd om eraan bij te dragen er weer een piek van te maken.

Ik heb enorm veel geleerd de afgelopen periode. Hopelijk is dit terug te zien in het eindproduct, ik wens u veel plezier met het lezen van deze afstudeerscriptie.

Naomi de Jonge

Rotterdam, augustus 2015

## SAMENVATTING

Dit vergelijkende casestudieonderzoek tracht de mate van sociale responsiviteit te onderzoeken binnen asset management processen van Netbeheerder Stedin. De wijze waarop omgegaan wordt met nieuwe, veranderende ontwikkelingen binnen de maatschappij staat voor allerlei organisaties steeds meer centraal. Op welke manier dit gestalte krijgt bij Stedin zal vastgesteld worden aan de hand van Corporate Social Responsibility; de ervaren 'social responsiveness' en de gehanteerde communicatie- en stakeholderstrategie. Hierbij zal specifiek gekeken worden naar twee cases: overstromingsrisico's en de korte termijn transitie van gas in bestaande bouw. Daarnaast zal de relatie tussen de sociale responsiviteit met stakeholder tevredenheid gelegd worden, met behulp van de gepercipieerde procedurele- en distributieve rechtvaardigheid in de sociale responsiviteit en samenwerking. Binnen dit onderzoek zijn 22 interviews gehouden met interne Stedin medewerkers en externe stakeholders.

Uit de empirische bevindingen kwam naar voren dat binnen de casus overstromingsrisico's de defensieve houding het sterkst terugkomt bij interne respondenten. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de betrokkenheid van werknemers en de korte termijn waarin bewustzijn over het onderwerp is ontstaan. Er is sprake van een situatie waarin de urgentie voor Stedin bewezen moet worden. Andere onderwerpen, met grotere noodzaak, hogere risicowaarderingen en tevens rendabeler om te verbeteren, komen vaak ter sprake als afweging om actie uit te stellen. Argumenten tegen de verantwoordelijkheid van Stedin binnen dit waterveiligheidsdomein zijn er ook. De tweede casus laat andere resultaten zien, hierbij overheerst een accommoderende houding. Vanuit grote betrokkenheid van werknemers is de urgentie zeker bekend en probeert men te voldoen aan maatschappelijke wensen en waarden. Voordelen van een proactieve houding worden daarnaast vaak benadrukt. Zoals het verlangen om binnen asset management risico's te nemen en over de oorspronkelijke grenzen van taken en verantwoordelijkheden heen te gaan.

Binnen beide cases overheerst een stakeholder betrokkenheid strategie. Deze kenmerkt zich door wederzijdse beïnvloeding, een open, constructieve houding in samenwerking, het integreren van wensen en verwachtingen vanuit de externe omgeving en een regierol voor stakeholders. Ook komen kenmerken terug van de stakeholder reactiestrategie, voornamelijk de onafhankelijke regierol voor Stedin zelf komt hier terug, te herkennen binnen de eerste casus. Ook het eenzijdig beïnvloeden van stakeholders speelt hierin mee.

Al deze aspecten hebben invloed op de stakeholder tevredenheid. De veronderstelde relatie tussen de mate van sociale responsiviteit en deze satisfactie van externe stakeholders komt terug vanuit de resultaten. De overwegend defensieve houding binnen de eerste casus resulteert namelijk in een negatieve gemiddelde beoordeling van de performance in samenwerking met Stedin. Terwijl deze prestaties binnen de tweede casus door stakeholders als positief worden ervaren. In het onderzoek zijn een aantal elementen genoemd die mogelijk kunnen bijdragen aan een verbetering van deze stakeholder tevredenheid en de totstandkoming van een houding binnen nieuwe maatschappelijke vraagstukken.

## INHOUDSOPGAVE

Inleiding .....	7
1.1 De wereld van asset management .....	7
1.2 Veranderende wensen en verwachtingen .....	8
1.3 Wetenschappelijke relevantie .....	10
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.5 Leeswijzer .....	13
Theoretisch kader .....	14
2.1 Maatschappelijke context .....	14
2.2 Aspecten van asset management.....	17
2.2.1 Stakeholder- en cliëntomgeving.....	20
2.2.2 Ecologische omgeving .....	22
2.2.3 Industriële omgeving.....	23
2.2.4 Overheidsomgeving .....	24
2.3 Corporate Social Responsibility (CSR).....	24
2.4 Social Responsiveness .....	25
2.5 Stakeholder tevredenheid .....	28
2.6 Conclusie .....	30
Methodologische opzet .....	32
3.1 Comparatieve casestudie .....	32
3.2 Methoden.....	33
3.3 Technieken .....	35
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	36
3.5 Operationalisering.....	37
Empirie.....	40
4.1 De wereld van een netbeheerder.....	40
4.2 Interne ontwikkelingen .....	41
4.3 Asset Management in de praktijk.....	43

4.3.1 Jaarcyclus .....	45
Casus Overstromingsrisico's .....	46
5.1 Vernieuwde aandacht .....	46
5.2 Ervaren Sociale Responsiviteit.....	48
5.3 Deelconclusie I.....	51
5.4 Communicatie- en stakeholderstrategie .....	52
5.5 Deelconclusie II.....	55
Casus Gastransitie.....	57
6.1 Nieuwe doelstellingen .....	57
6.1.1 De Stroomversnelling.....	58
6.1.2 Scenario's .....	59
6.1.3 Samen Vooruitstrevend in Duurzaamheid .....	61
6.2 Ervaren Sociale Responsiviteit.....	62
6.3 Deelconclusie I.....	65
6.4 Communicatie- en stakeholderstrategie .....	66
6.5 Deelconclusie II.....	69
Stakeholder tevredenheid .....	71
7.1 Overstromingsrisico's .....	72
7.2 Gastransitie.....	75
Vergelijkende Analyse.....	79
Conclusie.....	86
9.1 Slotsom .....	86
9.2 Aanbevelingen .....	88
9.3 Discussie .....	91
Literatuur .....	94
Bijlage 1. Respondentenlijst .....	97
Bijlage 2. Lijst van interne documenten .....	98
Bijlage 3. Topiclijst interviews .....	100
Bijlage 4. Codeerschema .....	102

*“De wereld van energie wordt steeds complexer. Mensen en bedrijven worden steeds meer afhankelijk van energie in hun dagelijks handelen. Stakeholders en klanten worden veeleisender en met de schaarser wordende grondstoffen is de duurzame weg de enige weg die ervoor zorgt dat er altijd energie blijft voor iedereen” (Stedin, 2013a: 14).*

### 1.1 DE WERELD VAN ASSET MANAGEMENT

Ontwikkelingen binnen de samenleving hebben gevolgen voor het opereren van overheden; beleid, politiek en sturing krijgen hierin namelijk vorm en inhoud (Bekkers, 2007: 29). Het belang om als overheid, maar ook als organisatie, binnen deze maatschappelijke context een meer omgeving georiënteerde benadering te gebruiken, is groot. De complexiteit van de samenleving neemt toe (Bekkers, 2007). In de zich verder ontwikkelende netwerksamenleving waarin samenwerkingsverbanden tussen autonome organisaties belangrijker worden in de oplossingen van complexe problemen verschuift de oriëntatie; deze wordt wijder en breder (Provan & Kenis, 2008). Binnen de netwerksamenleving zijn (digitale) kennis en informatie de belangrijkste grondstoffen geworden voor de productie van diensten en ook deels van goederen (Bekkers, 2007: 36). Informatiestromen en economische stromen krijgen een andere beweging, voornamelijk door de alomvattende invloed van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Vandaag de dag spelen informatie verwerkende componenten binnen elk aspect van menselijk handelen een grotere rol. Deze worden ondersteund door digitalisering en ICT (Bekkers, 2007: 37). Dit heeft invloed op het openbaar bestuur, niet alleen in het ondersteunen van de bedrijfsvoering processen, maar ook op beleidsprocessen en sturingsprocessen krijgt informatisering een dominantere rol (Bekkers, 2007: 37). Technologie kan tegelijkertijd ingezet worden om relaties te onderhouden met allerlei groepen in de externe omgeving, van organisaties en overheden (Bekkers, 2007: 37).

Globalisering komt tot uiting in een sterke competitieve wereldeconomie, gericht op efficiëntie en kosteneffectiviteit. Door deze globalisering, welke een wereldwijde concurrentiestrijd als gevolg heeft, wordt door organisaties de nadruk gelegd op het verhogen van de productiviteit, reduceren van de kosten en het verhogen van de kwaliteit (Campbell et al., 2011). Al deze ontwikkelingen hebben invloed op de complexiteit van besluitvorming op allerlei vlakken. Internationale, nationale, regionale, lokale, private en publieke partijen worden steeds afhankelijker van elkaar in netwerken en dit heeft grote gevolgen voor het realiseren van projecten en beleid (Gils & Klijn, 2007). Besluitvorming vindt niet meer plaats bij een partij mede door de veranderende aard van de problemen binnen de samenleving. Onderlinge afhankelijkheid en horizontale netwerken geven invulling aan de complexiteit van de problemen (Koppenjan & Klijn, 2004).

In de meeste organisaties en bedrijven domineren materiele activa in vastgoed, fabricage, transport, fysieke infrastructuur en informatietechnologie de balans vandaag de dag (Campbell, Jardine & McGlynn, 2011). Vaak behoren deze assets; letterlijk: goed, bezit (Van Dale, 2015) tot de twee grootste overhead kostenposten. Asset management binnen een globaliserende wereldeconomie is vaak een middel om maximale kostenbesparingen te kunnen realiseren (Schuman & Brent, 2005). Globalisering, uitbesteding, marktverschuivingen en externe regulering zetten bedrijven, belast met zwaar asset beheer, onder druk (Campbell et al., 2011: 14). Binnen de

sectoren waarin zware assets een grote rol hebben, kan een toename van de productiviteit met 1%, jaarlijks miljoenen euro's waard zijn. Specifiek voor de energiesector bijvoorbeeld heeft deregulering en toename van de competitie op de energiemarkt het noodzakelijk gemaakt voor energieleveranciers om de benutting van hun middelen te focussen op de technische –en kosteneffectiviteit (Schneider et al., 2006). De definitie van asset management wordt door Schneider et al. (2006) als volgt gegeven: *“Asset management means operating a group of assets over the whole technical lifecycle guaranteeing a suitable return and ensuring defined service and security standards”*. Centraal staat de 'life-cycle' van de assets. Uiteindelijk staat het maximaliseren van de prestaties en service door planning, preventie en voorspelling centraal (Campbell et al., 2011: 2). Excellent asset management berust op balans tussen de volgende factoren volgens Campbell et al. (2011): prestaties, risico's en kosten. Wat dit lastig maakt, is dat veel binnen de industriële omgeving onvoorspelbaar is en onverwacht. De context waarin organisaties handelen, wordt namelijk steeds complexer en verandert in een hoog tempo. Willekeur kenmerkt deze veranderingen vaak, niet slechts binnen de industriële omgeving, maar binnen de gehele samenleving (Campbell et al., 2011: 1).

Asset management heeft als doel om de output te integreren met de input (Woodhouse, 1997). Het gaat hierbij om de verbinding tussen de investeringen en uitgaven die gedaan worden en de uiteindelijke performance. Overkoepelend kan op deze manier via asset management de efficiëntie van de assets vergroot worden, de productiviteit van de assets verhoogd, de waarde van de assets wordt over de gehele levensduur gemaximaliseerd en de kosten van het beheer geminimaliseerd (Tywoniak, Rosqvist, Mardiasmo & Kivits, 2008: 1554). In lijn met de vergrote aandacht voor efficiëntie en transparantie, is ook asset management een dominant onderwerp van aandacht geworden voor publieke organisaties.

## 1.2 VERANDERENDE WENSEN EN VERWACHTINGEN

Bij het beheer van assets binnen verschillende domeinen zoals water, gas en elektriciteit, wordt naast de traditionele inzet ook steeds meer gezocht naar mogelijkheden om assets voor andere doelen in te zetten. Soms bijvoorbeeld met als uitgangspunt meer bedrijfsmatige perspectieven, soms vanuit bijvoorbeeld de wens naar meer duurzaamheid of veiligheid. Vanuit een veranderende omgeving, waarin onder andere publiek-private vervlechting plaatsvindt en marktgerichte coördinatiemechanismen domineren (Bekkers, 2007: 109), zal asset management wellicht ook een andere invulling krijgen. Veranderende verwachtingen vanuit de omgeving en haar stakeholders spelen ook bij netbeheerder Stedin een rol. Stedin is als netbeheerder verantwoordelijk voor betrouwbaar en veilig transport van gas en elektriciteit (Stedin, 2013a). Echter, allerlei ontwikkelingen bijvoorbeeld op het gebied van de duurzame energietransitie of de toegenomen aandacht vanuit overheden voor het beperken van overstromingsrisico's hebben invloed op deze kerntaak. Energie is onmisbaar geworden voor het dagelijks leven en de afhankelijkheid ervan is dan ook groot (Stedin, 2013). Allerelei maatschappelijke, bestuurlijke, organisatorische en andere factoren kunnen invloed hebben op de



keuzes die Stedin kan, wil en moet maken ten aanzien van het beheer van haar assets. Verschillende stakeholders en klantgroepen worden onderscheiden in de besluitvorming hierover. Een netbeheerder als Stedin heeft een bijzondere positie. Enerzijds ten aanzien van de plichten en taken vanuit wet- en regelgeving, en anderzijds de veranderende maatschappelijke wensen en belangen. Dit maakt dat er keuzes gemaakt zullen moeten worden die interessant zijn om nader te bekijken. De toenemende complexiteit van de netwerksamenleving laat het niet meer toe om interne, eenzijdige overwegingen de overhand te laten hebben in asset management keuzes. Vanuit een intern gerichte organisatie vol technische expertise, naar een meer extern georiënteerde manier van asset management om te voldoen aan de wensen en belangen van stakeholders en klanten lijkt het devies. De missie van Stedin is dan ook: *“Altijd energie voor onze klanten, vandaag en morgen. Simpel, betaalbaar en duurzaam.”* (Stedin, 2013a). De houding die men inneemt binnen asset management ten opzichte van de veranderende omgeving kan bepalend zijn voor de rol die Stedin als netbeheerder inneemt. De investeringen die wel en niet worden gedaan, zijn namelijk bepalend voor de structuur van het energienetwerk en de (on)mogelijkheden van deze structuur voor de volgende termijn. Dit kan belangrijke gevolgen hebben voor de interne organisatie en de positie die Stedin heeft binnen de maatschappij kijkend naar ontwikkelingen zoals de energietransitie.

De interessante vragen: “hoe de assets van het gas- en elektriciteitsnetwerk van een netbeheerder als Stedin beheerd kunnen worden en welke overwegingen van asset management hierin meegenomen worden vanuit de geschetste veranderende wensen en eisen vanuit de samenleving”, zullen centraal staan in dit onderzoek. Dit probleem heeft zowel implicaties voor andere (semi)publieke organisaties waarin veranderende wensen en verwachtingen ten aanzien van asset management een grote rol spelen, als voor de interne organisatie van Stedin. De vormen van asset management leveren namelijk een bijdrage aan de rol die Stedin als organisatie inneemt binnen de markt en de samenleving. In de aanloop naar de vernieuwde koers die Stedin inslaat op weg naar 2020, is namelijk door de organisatie zelf ook geconstateerd dat de omgeving andere rollen van Stedin verwacht. Klanten, media, politiek en andere stakeholders hebben veranderende wensen en verwachtingen ten aanzien van het functioneren van Stedin (Stedin, 2013). Op verschillende gebieden staat Stedin dan ook voor een uitdaging hoe zij invulling moet geven aan deze rollen en welke posities zij in moet nemen binnen verschillende sociale en maatschappelijke vraagstukken. Hoe de organisatie in het verleden naar asset management keek zal hierdoor wellicht verschillen van hoe zij op dit moment naar het beheer van haar assets kijkt en welke toekomstige houdingen hierin verlangd worden (welke taakopvatting zij hanteert en welke ruimte zij biedt aan derden om daarin betrokken te worden). Van belang is de vraag uiteindelijk, in hoeverre deze houding past bij de (veranderende) wensen vanuit de omgeving van Stedin. De tevredenheid van stakeholders zal namelijk bepalend zijn voor de toekomst van de netbeheerder en de rol binnen een netwerk van elkaar afhankelijke organisaties. Twee cases zullen gebruikt worden om dit te illustreren en inzichtelijk te maken op welke manier mogelijk een samenhang tot stand kan komen tussen deze gehanteerde manieren van asset management en wat de maatschappij van Stedin vraagt. Van belang voor de organisatie, maar ook voor de samenleving als geheel, welke steeds afhankelijker wordt van het functioneren van het energienet.

**Doelstelling** - De doelstelling die centraal zal staan binnen dit onderzoek is: "Inzicht krijgen in de omgevingsgerichtheid binnen asset managementprocessen bij Stedin en de gevolgen hiervan op de stakeholder tevredenheid om hier als organisatie mogelijk invloed op te kunnen uitoefenen, door het uitvoeren van een multiple casestudie".

**Hoofdvraag** - De vraag die voortkomt uit dit doel is: "Op welke manier krijgt sociale responsiviteit gestalte binnen het asset managementproces van Stedin, hoe wordt dit gewaardeerd door de omgeving en wat zijn mogelijke verbeteringen?".

**Deelvragen** - Om structuur aan te brengen in de aanpak van het onderzoek en de complexiteit van de hoofdvraag zoveel mogelijk te beperken, is een volgende indeling van deelvragen gemaakt:

- Welke maatschappelijke ontwikkelingen karakteriseren de veranderende context waarin organisaties opereren?
- Hoe wordt (omgevingsgericht) asset management door bestaande theorie beschreven?
- Hoe krijgt maatschappelijke sensitiviteit binnen organisaties vorm volgens bestaande theorie?
- Welke theoretische inzichten beschrijven de totstandkoming van stakeholder tevredenheid?
- Op welke manier krijgt sociale responsiviteit gestalte binnen asset managementprocessen van Stedin op het onderwerp overstromingsrisico's?
- Op welke manier krijgt sociale responsiviteit gestalte binnen asset managementprocessen van Stedin op het onderwerp gasstrategie?
- In hoeverre leidt de mate van sociale responsiviteit van Stedin binnen de cases overstromingsrisico's en gasstrategie tot waardering van de externe omgeving?
- Op welke manier zou de stakeholder tevredenheid als gevolg van de sociale responsiviteit binnen asset management processen van Stedin verbeterd kunnen worden?

### 1.3 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Elk asset managementconcept en de toepassing ervan (binnen verschillende gebieden) deelt de gemeenschappelijke thema's van strategisch belang, systematische processen, het optimaliseren van efficiëntie, maximaliseren van prestaties en output en minimaliseren van risico's (Tywoniak et al., 2008: 1560). Asset management onderzoek is vaak beperkt tot de bepaalde industrieën waaronder water en energieleveranciers (Tywoniak et al., 2008). De generaliseerbaarheid van deze uitkomsten is dan ook beperkt. Voor alle organisaties waarin de fysieke assets een kritieke factor zijn in het bereiken van effectieve service zou asset management van belang kunnen zijn (Tywoniak et al., 2008). In de brede zin, naast de fysieke assets, zou asset management ook opgevat kunnen worden als kernelementen binnen een organisatie die van significante

invloed zijn voor het bedrijf, zoals een goede reputatie, certificaten, ervaring en kennis, capaciteiten van de werknemers, data, intellectueel eigendom, etc. (Woodhouse, 2003).

In eerste instantie is asset management ontstaan uit de wens om meer technisch- en kosteneffectief te zijn binnen de 'zware' asset industrieën. Bestaande modellen van asset management hebben de zwakte dat ze primair focussen op het operationele en technische niveau en soms levels van strategie, beleid en governance en de sociale dimensie negeren (Laue, Brown, Scherrer & Keast, 2014). Deze andere kant van asset management wordt binnen de noemer 'asset governance' belicht, als instrument om asset management te beoordelen. Asset governance krijgt de afgelopen jaren meer aandacht, vooral in het licht van deregulering en meer competitieve markten (Mardiasmo et al., 2008). Eerder onderzoek legt vooral de nadruk op governance structuren van asset management binnen de private sector (Barber, Munive-Hernandez and Keane 2006; Matichich, Allen and Allen 2006; Mir and Seboui 2006), dit suggereert dat er behoefte is aan verder onderzoek binnen een bredere scope van asset-intensieve organisaties – zowel privaat als publiek. De veranderende omgeving speelt in op asset management en de invulling ervan. Exploiterend gedrag binnen publieke organisaties heeft er onder andere toe geleid dat men in onderzoek naar asset management soms meer pleit voor een bedrijfsproces dat transparant, verantwoordelijk en volgens participatieve besluitvormingsprocessen ontstaat, vanuit internationale standaarden (Mardiasmo et al., 2008). Deze internationale standaarden leggen de focus overigens ook steeds meer op stakeholder integratie binnen asset management. De omgeving speelt een steeds dominantere rol in het beheer van assets, omdat organisaties in sterkere mate afhankelijk zijn van externe partijen en organisaties. De vervlechting tussen organisaties en informatiestromen zorgen ervoor dat assets steeds meer invloed hebben op de externe omgeving en andersom. Van belang dus om te kijken naar hoe deze tendens zich verder manifesteert.

#### 1.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De economische crisis heeft voor vergrote aandacht gezorgd op de transparantie en efficiëntie van (semi)overheden. Tekorten en bezuinigingen hebben een grote impact gehad op de bedrijfsvoering van allerlei organisaties binnen het publieke domein. Het belang van de betaalbaarheid van energievoorzieningen heeft hiermee ook meer aandacht gekregen. Netbeheerders streven daarnaast naar investeringen in het energienet tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten (Netbeheer Nederland, 2015). Storingen, optimale dienstverlening en een energievoorziening die altijd werkt, is het uitgangspunt. Het functioneren van het energienet ligt steeds meer onder de loep van politiek en media (Stedin, 2012). Ook de burger ofwel 'klant', wordt steeds mondiger en veeleisender (Stedin, 2013). Mede door de individualisering waarin mensen zich steeds minder passief ten opzichte van de overheid opstellen en de afhankelijkheid van energie die binnen het dagelijks leven heerst.

Daarnaast stelt de energietransitie de energiesector voor grote toekomstvragen. Welke vorm de energievoorziening in de toekomst aan zal nemen, is een van de vragen die een cruciale rol speelt in de aanleg en het beheer van de energienetten in Nederland (Netbeheer Nederland, 2015). Onzekerheid over de mate van decentrale en duurzame energievoorziening maakt dat handelingen nu grote gevolgen kunnen hebben voor de toekomst. Een lange termijnvisie is hiervoor nodig, om goed in te kunnen spelen op de toekomstige vraag en aanbod van energie (Netbeheer Nederland, 2015). Binnen asset management worden de keuzes gemaakt die invloed hebben op de gehele levenscyclus van de elektriciteitsnetten en gasnetten. Om de algehele prestaties van asset-intensieve industrieën te verbeteren, is een intensieve samenwerking nodig tussen professionals uit verschillende achtergronden, zowel technisch als sociaal (Volker, Van Der Lei, Van Den Boomen, Van Der Velde, 2012). De scope van deze samenwerking en betrokkenheid, kan de mate van aansluiting op de toekomstige transitie beïnvloeden. Het is dus van groot belang voor toekomstige prestaties dat deze afwegingen aansluiten op de dynamiek die op dit moment al vanuit de samenleving is waar te nemen. Een oriëntatie gericht op de omgeving, van buiten naar binnen, lijkt hierin essentieel. De tevredenheid van stakeholders is hierin een graadmeter om te kijken in hoeverre verwachtingen al dan niet waargemaakt worden om de toekomstige energievraag te beantwoorden.

Stedin heeft als onafhankelijk regionaal netbeheerder een bijzondere positie binnen de provincies Zuid-Holland, Utrecht en delen van Amstelland, Kennemerland, Noordoost Friesland en Weert (Stedin, 2015). De keuze voor een energieleverancier is vrij, echter de netbeheerder is afhankelijk van het adres waarop iemand woonachtig is. Stedin heeft de wettelijke verplichting voor betrouwbaar en veilig transport van elektriciteit en gas en staat onder het toezicht van de ACM (Autoriteit Consument & Markt) (Stedin, 2015).

De vernieuwde missie, visie, ambitie en strategie tot 2020 heeft een prominente positie ingenomen in de dagelijkse praktijken van de netbeheerder. Deze vernieuwde koers speelt sterker in op de veranderende klantvraag vanuit de samenleving. Ook op het gebied van interne organisatiehervormingen is er een belangrijke context die meespeelt in de problemen en dilemma's waar het bedrijf voor staat. Met de ReVisie waarin Joulz en Stedin samengevoegd worden, staat de organisatie voor grote veranderingen in de interne organisatiestructuur en de posities van werknemers. Toekomstbestendigheid staat hierin centraal (Stedin, 2015a). De inkomsten dalen fors de komende drie jaar omdat de wettelijk bepaalde netwerktarieven voor klanten omlaag gaan. Daarnaast wordt veel dubbel werk verricht en zijn er teveel schakels in processen. Dat maakt dat Stedin en Joulz samen te duur zijn. En de energiewereld verandert; klanten wekken meer en meer zelf energie op en andere partijen vragen meer flexibiliteit van netbeheerders. Dat betekent voor netbeheerders dat ze extra moeten investeren in de netten om ze daarop in te richten. Grote keuzes gericht op toekomstige ontwikkelingen vanuit de externe omgeving worden dus al gemaakt binnen Stedin. Op het gebied van asset management spelen ook voornemens in deze context een rol, het is dus essentieel voor de organisatie dat deze afstemming goed gebeurt, zeker ook in samenwerking met stakeholders.

## 1.5 LEESWIJZER

Dit onderzoek zal ingaan op de vraag in hoeverre er sprake is van 'social responsiveness' binnen asset management processen van de netbeheerder Stedin en in hoeverre dit leidt tot externe tevredenheid. Om op een gestructureerde wijze antwoord te kunnen geven op deze centrale vraag, zullen de hoofdstukken de indeling van de deelvragen, zoals gepresenteerd in het eerste hoofdstuk, aanhouden. Te beginnen bij hoofdstuk 2, een theoretisch hoofdstuk, gericht op de eerste vier deelvragen. Met als eerste de veranderende maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen vanuit de externe omgeving die een context schetsen voor veranderende organisaties. Daarnaast een beschrijving van asset management en keuzes binnen omgevingsgericht asset management. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarin bepaalde omgevingsfactoren en sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheden meegenomen worden binnen asset management praktijken. Hierna zal het concept van sociale responsiviteit uiteengezet worden als uitkomst van 'Corporate Social Responsibility'. Tot slot zal bekeken worden op welke manier deze sociale responsiviteit leidt tot tevredenheid en waardering van betrokken stakeholders. Dit hoofdstuk zal resulteren in een model waarin de veronderstelde theoretische verbanden weergegeven worden. Het derde hoofdstuk zal de methodologische verantwoording van het onderzoek weergeven. De opzet en uitvoering van het onderzoek en de keuzes die hierin gemaakt zijn, de onderzoeksmethoden en de selectie van de cases zullen hier beschreven worden. Ook de betrouwbaarheid en validiteit worden hier besproken. Daarnaast zullen de theoretische variabelen geoperationaliseerd worden om de theoretische concepten binnen de empirie meetbaar te kunnen maken. Hoofdstuk 4 beschrijft een algemene empirische achtergrond, kijkend naar Stedin als organisatie in de omgeving en haar asset management. De resultaten van het onderzoek worden vervolgens in hoofdstuk 5 en 6 beschreven aan de hand van de twee casussen. Hoofdstuk 7 kijkt specifiek naar de uitkomsten op het gebied van stakeholder tevredenheid. Een vergelijkende analyse zal in hoofdstuk 8 de verbanden leggen tussen de uitkomsten per theoretisch onderdeel, per casus. Deze zullen tegen het licht gehouden worden en er zal naar verklaringen gezocht worden. Tot slot de conclusies, aanbevelingen en discussie welke in hoofdstuk 9 aan bod komen. Samenvattend en reflecterend zal teruggekeken worden op het onderzoek en de uitkomsten.

## THEORETISCH KADER

Binnen dit theoretische kader zal getracht worden een antwoord op de eerste vier deelvragen te geven. Vanuit bestaande wetenschappelijke literatuur zal een raamwerk gevormd worden om conceptueel naar het geschetste probleem te kijken. Te beginnen met de veranderende verwachtingen vanuit de omgeving en de maatschappelijke context. Bekkers (2007) geeft in zijn boek *Beleid in Beweging* een schets van theoretische samenlevingsvraagstukken in verandering die van belang zijn voor de verschuiving van bepaalde constructies en manieren hoe men naar beleid en organisaties kan kijken. Daarna zal ingegaan worden op het concept asset management in het algemeen en kan vanuit Laue, Brown, Scherrer & Keast (2014) een raamwerk van integraal asset management geschetst worden. Vanuit de verschillende dimensies van integraal asset management zal specifiek gekeken worden naar de omgevingsdimensie. Verschillende reacties, strategieën en houdingen kan een organisatie aannemen en hanteren binnen de externe omgeving. De theorie over Corporate Social Responsibility bekijkt organisaties vanuit verschillende sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheden. De manier hoe organisaties hiermee omgaan, wordt aan de hand van 'Social Responsiveness' weergegeven. Hierna zal stakeholder tevredenheid uiteengezet worden om theoretisch weer te geven wat van belang is voor tevredenheid bij externe partijen. Dit hoofdstuk zal uiteindelijk resulteren in een conceptueel model waarin de onderzochte relaties weergegeven worden.

### 2.1 MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

Macro sociologische ontwikkelingen geven aan hoe de maatschappelijke context waarin overheden en andere publieke partijen binnen de samenleving opereren en beleid en beleidsprocessen vorm krijgen (Bekkers, 2007). Om een omgevingsgeoriënteerde blik te creëren, zal een aantal belangrijke ontwikkelingen binnen de samenleving uiteengezet worden. Stakeholders en andere organisaties nemen binnen deze ontwikkelingen ook een andere rol aan omdat nieuwe en veranderende problemen op nieuwe wijzen aangepakt moeten worden.

#### *Versplinterde samenleving*

Te beginnen bij het ontwikkelingsproces van de westerse samenleving in termen van modernisering. Hierin staat het proces van functionele differentiatie gebaseerd op maatschappelijke specialisatie en arbeidsdeling centraal. Dit gaat gepaard met een proces van professionalisering. Taken vereisen steeds meer hoogwaardige kennis en toepassing van specifieke vaardigheden. Deze ontwikkeling vindt ook plaats bij de overheid, vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw is een proces van versplintering in gang (Bekkers, 2007: 30). Verzelfstandiging en op afstand geplaatste uitvoeringsorganisaties zijn hier concrete voorbeelden van. Er is sprake van versplintering van de samenleving op twee dimensies; structureel en politiek-cultureel.

Structurele versplintering heeft betrekking op de gefragmenteerde structuur van de samenleving, welke hiermee toenemend complexer wordt. Echter schieten de cognitieve vermogens van de mensen tekort om deze complexiteit te kunnen bevatten, ook wel 'bounded rationality' genoemd (Tummers, Jilke & Van De Walle, 2013: 18). De hoeveelheid informatie waarmee politici, bestuurders, beleidsmakers en ook burgers worden geconfronteerd, is exponentieel gestegen. Hierdoor kan er onder andere sprake zijn van een 'information overload' (Tummers et al., 2013: 18).

Politiek-culturele versplintering gaat voornamelijk over botsende referentiekaders en de betekenis van waarden en normen (Bekkers, 2007: 33). Ontzuiling en ontideologisering zijn verschijnselen met een grote invloed op de manier waarop mensen zich identificeren. Het persoonlijke element wordt steeds belangrijker, identificatie vindt nu vaak plaats op specifiek beleid. Individualisering als ontwikkeling in het verlengde hiervan, de burger wordt onder andere steeds minder passief ten opzichte van de overheid en bedrijven. Steeds mondiger en steeds meer manieren om belangen en wensen te verwoorden en te mobiliseren worden aangewend (Bekkers, 2007: 34). Wantrouwen richting instituties en organisaties groeit en een vijandiger klimaat richting het handelen van bedrijven ontstaat, waardoor deze anders moeten inspelen op sociale verlangens (Maignan & Ferrell, 2004).

Dit proces heeft daarnaast weer gevolgen voor de rol die instituties vervullen in het publieke domein. Instituties bestaan uit cognitieve, normatieve en regulatieve structuren en activiteiten die stabiliteit en betekenis geven aan menselijk gedrag (Scott, 1995: 33). Ze vervullen een belangrijke rol in het genereren van vertrouwen, welke als smeerolie in een samenleving kan fungeren die enerzijds steeds meer versplintert en anderzijds genoodzaakt is te voldoen aan een groeiende behoefte aan samenwerking en afstemming (Bekkers, 2007: 35). Daarnaast verdwijnen de oorspronkelijke maatschappelijke functies en waarden van instituties meer op de achtergrond door een toenemende interne oriëntatie gericht op bedrijfsmatige prestaties. Het gezag van de instituties wordt ondermijnd door een versterking van de meer zakelijke relatie tussen consument en producent, niet zozeer meer op de waarden die de institutie in eerste instantie uitdraagt binnen de samenleving (Bekkers, 2007).

### *Netwerksamenleving*

De veranderende inzet van technologie in de productieprocessen binnen de moderne, westerse samenleving heeft als gevolg dat (digitale) informatie en kennis de belangrijkste grondstoffen zijn geworden voor de productie van diensten en zelfs voor goederen, echter wel in mindere mate (Bekkers, 2007: 36). Dit resulteert in een ingewikkeld en dynamisch geheel van informatiestromen met een sterk internationaal karakter. Informatie- en communicatietechnologie (ICT) dringt in bijna elke menselijke activiteit door omdat deze tegenwoordig vaak informatie verwerkende componenten bevatten (Castells, 1996). Dit geldt dus ook voor de processen bij overheden, allerlei beleidsprocessen worden ondersteund door ICT, ook het contact met de externe omgeving. Grenzen vervagen hiermee, tussen overheid en burger, tussen overheid en bedrijf en tussen

overheden zelf (Bekkers, 2007: 37). Globalisering is een gevolg van deze ontwikkelingen op het gebied van complexe arbeidsverdeling over grenzen heen. Een ander belangrijk kenmerk binnen deze netwerksamenleving betreft de dominantie van beelden. Kennis en informatie worden vaak vertaald naar beelden en symbolen. Het transport van deze beelden over de wereld is dan ook gemakkelijk dankzij ICT. Echter kunnen deze beelden ook worden gemanipuleerd en gestuurd, daarnaast zijn ze ook open ter interpretatie. Massamedia vervult een belangrijke rol binnen de netwerksamenleving en mede door de groeiende emotiecultuur behoren beelden tot het collectief geheugen (Bekkers, 2007).

### *Riscosamenleving*

De verregaande ontwikkeling van technologie en wetenschappelijk onderzoek heeft niet geleid tot een vermindering van de technologische onzekerheden (Koppenjan & Klijn, 2004: 5). De verregaande modernisering van de samenleving heeft grote gevolgen voor de tijd en plaats van een crisis, daarnaast wordt de relatie tussen oorzaak en gevolg minder eenduidig (Bekkers, 2007). Belangrijk is dat een diffuus netwerk van actoren met wederzijdse afhankelijkheden en gespreide verantwoordelijkheden die vaak ambigue relaties met elkaar onderhouden de achtergrond is van deze problemen (Bekkers, 2007: 45). Netwerken maken dat er sprake is van vervlechting van risico's, deze zijn niet meer autonoom te beschouwen maar grotendeels in risicogroepen. Ook bij de energie infrastructuur, waarin stabiliteit voorop staat, veranderen risico's en de vervlechting tussen risico's (Wijnia & Herder, 2004). Functionele grenzen op allerlei gebieden zijn vervaagd, met vitale kwetsbaarheid tot gevolg (Bekkers, 2007). De natuurlijke aard van de infrastructuur is erg inflexibel, echter wordt er in toenemende mate flexibiliteit verwacht (Wijnia & Herder, 2004). Het vervangen en aanpassen van deze infrastructuur is erg kostbaar in termen van tijd en geld, daarnaast heeft dit ook gevolgen voor de risico's, want wanneer men binnen een stabiele omgeving een risico heeft weten te temperen, gaat men ervan uit dat dit risico niet meer terugkomt. Dit geldt echter alleen wanneer de omstandigheden gelijk blijven, wanneer deze constant veranderen, kunnen risico's ook moeilijker afgezwakt worden (Wijnia & Herder, 2004).

### *Ont-statelijke samenleving*

De genoemde ontwikkelingen hebben ook invloed op de rol van de staat en de politiek binnen de samenleving. De staat werd gezien als de concentratie van probleemoplossend vermogen met zijn instituties waar de toebedeling van waarden plaatsvond (Bekkers, 2007: 49). Van Kersbergen & Van Waarden (2004) noemen een aantal verschuivingen dat heeft plaatsgevonden binnen de samenleving en de positie van staatsinstituties, namelijk;

- De *verticale opwaartse* verschuiving van nationale staten naar internationale publieke instituties met supranationale kenmerken zoals de Europese Unie en de Wereldhandelsorganisatie;



- Een *neerwaartse verticale* verschuiving van nationaal en internationaal naar lokale en regionale overheden;
- *Horizontaal* van uitvoerende en wetgevende machten naar de rechtsprekende macht. Omdat de uitspraken als vorm van interpretatie richting geven aan de bestaande wet- en regelgeving. Vaak gaat het hierbij om de macht van Europese instituties;
- *Horizontaal* van publieke naar semipublieke organisaties. Er is sprake van een differentiatie van de gehele beleidscyclus en alle onderdelen krijgen aparte functies. Vanuit de wens om efficiëntie en effectiviteit te bevorderen, is er meer en meer sprake van een verschuiving richting delegatie naar meer autonome semipublieke organisaties;
- *Horizontale* verschuiving richting de private sector, met liberalisering en marktwerking als insteek;
- Een *horizontale* verschuiving richting het maatschappelijk middenveld, met als voorbeeld de verzelfstandiging van woningbouwcorporaties;
- Tot slot een verschuiving ten gunste van de burger, *horizontaal*. De burger wordt bijvoorbeeld een meer participatieve rol gegeven in beleidsvorming.

Deze verschuivingen zorgen voor een andere invulling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit resulteert soms in hybride arrangementen, tussen staat, markt en maatschappelijk middenveld (Bekkers, 2007: 50). De geschetste ont-statelijke samenleving heeft grote gevolgen voor de oorspronkelijke rol die de staat inneemt binnen de samenleving, deze is in de kern anders.

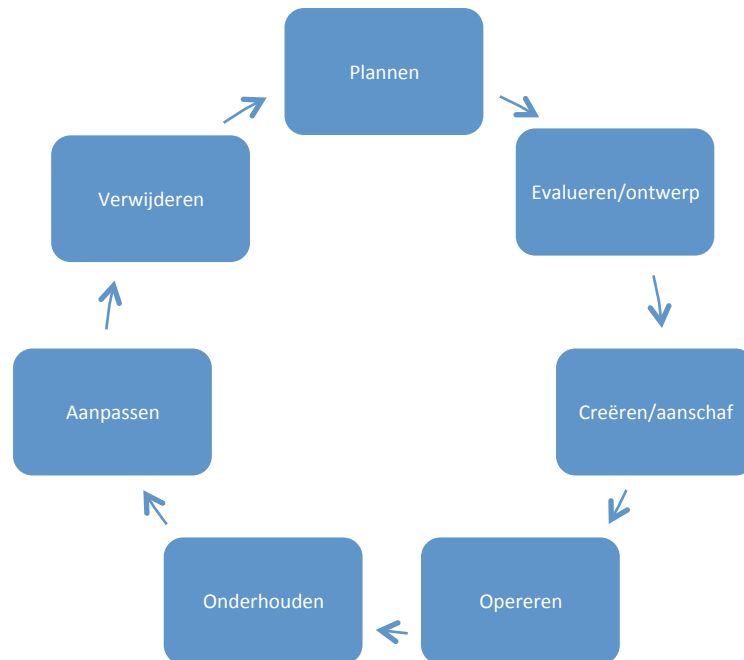
Al deze maatschappelijke bewegingen hebben invloed op posities van organisaties binnen de samenleving. Niet alleen overheidsinstanties maar ook andere publieke, semipublieke en private organisaties moeten zich een rol aanmeten binnen deze veranderingen. Dit vergt aanpassingen en interne verschuivingen, ook bijvoorbeeld ten aanzien van de assets van bedrijven en op welke manier zij deze beheren. Investerings moeten zich terugverdienen en het verdienmodel verandert vaak drastisch door deze ontwikkelingen. Onzekerheid is de enige zekerheid die men hierin lijkt te hebben. In de volgende paragraaf zal het concept van asset management beschreven worden om uiteindelijk te kunnen kijken naar dit proces vanuit de geschetste nieuwe externe omgeving.

## 2.2 ASPECTEN VAN ASSET MANAGEMENT

Woodhouse (2003) geeft aan dat er zo'n zes conflicterende definities gehanteerd worden wanneer men spreekt over asset management. De gehanteerde definitie door Woodhouse (2003): *"Systematic and coordinated activities and practices through which an organization optimally manages its physical assets and their associated performance, risks and expenditures over their lifecycles for the purpose of achieving its organizational strategic plan"*. Goed asset management berust op balans tussen de volgende factoren volgens

Campbell et al. (2011): prestaties, risico's en kosten. Uiteindelijk staat het maximaliseren van de prestaties door planning, preventie en voorspelling centraal (Campbell et al., 2011: 2). De cyclus van asset management is weergegeven in figuur 1.

*Figuur 1. Asset management cyclus (Campbell et al., 2011: 16)*



Eerder was asset management vooral gericht op onderhoudsmanagement (maintenance), exclusief gericht op programma's, procedures en taken gericht op het optimaliseren van de inzet van de middelen binnen de organisatie. Recentere bewegingen laten een meer strategische focus zien van asset management over de gehele levenscyclus (Campbell et al., 2011: 14). Daarnaast worden assets gezien als ondersteuning voor algehele dienstverlening vanuit organisaties (AAMCoG, 2012). Dit heeft een aantal voordelen omdat de scope van de meegenomen assets wordt vergroot en ook de scope van mogelijke oplossingsrichtingen. Hiermee worden kernbezittingen van de organisatie binnen een groot compleet portfolio meegenomen in de besluitvorming door de asset manager (Campbell et al., 2011: 15). Ook in de internationale standaarden zoals PAS 55 en ISO 55000 wordt een integrale structuur van asset management gehanteerd. Kernconcepten binnen de ISO standaard zijn bijvoorbeeld de context van de organisatie (verwachtingen stakeholders en scope van assets), leiderschap en betrokkenheid, planning, support, enzovoorts (NAMS, 2014). Meer nadruk wordt gelegd op de algehele context en het raamwerk van omgevingsfactoren en maatschappelijke wensen en verwachtingen, asset management als optimale service verlening (AAMCoG, 2012). De volgende rolverdeling in dit proces komt hierin tot stand:

- Asset owner: Bepaalt doelstellingen
- Asset manager: Vertaalt doelstellingen in beleid
- Service provider: Voert beleid uit

In dit onderzoek zal voornamelijk de rol van de asset manager centraal staan als de vertalen van doelstellingen in daadwerkelijk beleid. Echter omdat doelstellingen in een zekere mate strategische richting geven aan de uiteindelijke vertaling in beleid, is het van belang om dit aspect ook mee te nemen in overwegingen. Zeker om op een integrale manier naar het asset management te kunnen kijken. Het onderzoek beperkt zich niet tot de afdeling Asset Management binnen Stedin maar betreft alle relevante afdelingen die van invloed zijn op de asset management processen en activiteiten van Stedin.

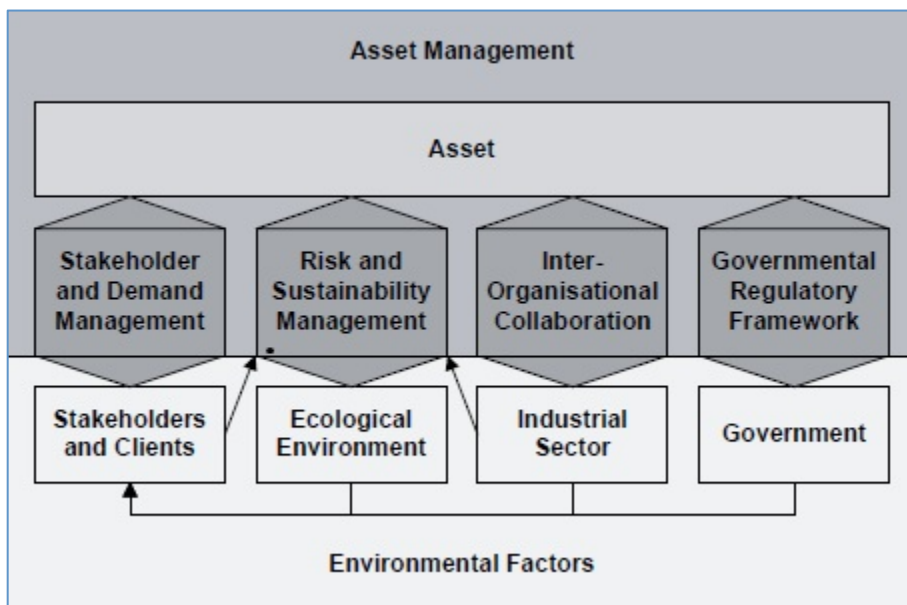
Er zijn verschillende dimensies te onderscheiden wanneer men op een meer holistische manier kijkt naar asset management. Laue et al. (2014) noemen drie dimensies; tijd, organisatie en ruimte. De drie dimensies geven de relatie weer tussen de assets en de organisatorische interne en externe factoren (Laue et al., 2014).

De tijdsdimensie omvat twee karakteristieken (Laue et al., 2014). De eerste gaat voornamelijk over de *tijd* waarmee men kijkt naar de verschillende stadia binnen de asset levenscyclus. De tweede over de *tijdshorizon* waarmee gepland wordt in het proces van asset management. Te denken aan korte (operationeel), middellange (tactisch) of lange termijn (strategisch) planning. Het *organisatorische* aspect komt voort uit de taken van organiseren, plannen en controleren binnen asset management. Management van menselijke factoren, het management van technologie en informatie en het algemene organisatiemanagement moeten hierin meegenomen worden om tot uitgebreid asset management te komen. Tot slot de *ruimtelijke* dimensie van asset management, waarin omgevingsfactoren meegenomen worden. Vier groepen omgevingsfactoren worden onderscheiden; stakeholders en klanten, de ecologische omgeving, de industriële sector en de overheid. Alle drie de dimensies samen moeten leiden tot integraal asset management, weergegeven in figuur 2.

Figuur 2. Integraal asset management (Laue et al., 2014)



Figuur 3. Omgevingsdimensie van asset management (Laue et al., 2014)



Met het oog op de centrale vraag in dit onderzoek, is voornamelijk de omgevingsdimensie van dit integrale asset management model van belang. Deze omgevingsdimensie binnen het asset management geeft de mate weer waarin omgevingsfactoren in het proces worden beschouwd en meegenomen (Laue et al., 2014). Deze kan uiteenlopen van een mindere mate, tot een sterkere mate waarin een sterke verbinding is tussen assets en omgevingsfactoren. In figuur 3 is specifiek de omgevingsdimensie weergegeven met de bijbehorende factoren. Deze dimensie heeft twee kanten, enerzijds het management van de assets zelf en de directe omgeving en anderzijds het management van de interactie van de assets met de omgevingsfactoren (Laue et al., 2014).

In de komende paragrafen worden alle omgevingsfactoren uiteengezet, te beginnen bij de stakeholder –en klantengroep, vervolgens de ecologische omgeving, de industriële sector en tot slot de overheid.

### 2.2.1 STAKEHOLDER- EN CLIËNTOMGEVING

Om een tot een integraal, holistische manier van asset management te kunnen komen, wordt een aantal dimensies benoemd, waaronder de omgevingsdimensie van asset management (Laue et al., 2014). Een van de onderdelen binnen deze dimensie is het stakeholder en het vraag gestuurd management. Stakeholders kunnen gezien worden als de basis voor alle asset management processen, plannen en besluiten omdat zij de kaders stellen voor activiteiten en beperkingen van een organisatie (AAMCoG, 2012: 9). Freeman (1984) definieert stakeholders als; elke groep of individu die invloed kan uitoefenen op of invloed ondervindt van het bereiken van de doelstellingen van een bedrijf. Zoals: klanten, werknemers, overheden, aandeelhouders, et cetera. Stakeholder management kan gezien worden binnen het strategisch management proces. Het gaat namelijk over het zoeken naar antwoorden op de vragen hoe de organisatie de omgeving kan beïnvloeden en hoe de

omgeving de organisatie beïnvloedt (Freeman & McVea, 2001). Dialoog is hierin een instrument, consensus en overeenkomst worden gezien als de oplossing waarop verdere acties en beslissingen gebaseerd worden in toekomstige samenwerking (Morsing & Schultz, 2006). Om als organisatie te kunnen functioneren, doelen te behalen en dus te presteren, zijn stakeholders essentieel.

Het is van belang om verschillende stakeholders en groepen stakeholders te onderscheiden. Stakeholdergroepen delen dezelfde belangen, eisen of rechten (Clarkson, 1995). Freeman (1984) onderscheidt primaire en secundaire stakeholdergroepen. Primaire stakeholders zijn essentieel voor het voortbestaan van de organisatie, te denken aan klanten, aandeelhouders en leveranciers. Tussen de organisatie en deze primaire groepen stakeholders bestaat een hoge mate van (onderlinge) afhankelijkheid (Clarkson, 1995: 106). Secundaire stakeholdergroepen kunnen weliswaar worden beïnvloed door de organisatie of andersom, echter zijn ze niet betrokken bij activiteiten van de organisatie en niet essentieel voor het voortbestaan van de organisatie (Clarkson, 1995: 107). Als voorbeeld de media en brede belangengroepen, zij mobiliseren de publieke opinie, maar om als organisatie te overleven, zijn ze niet essentieel.

Om een beeld te krijgen van de aanwezige stakeholders en de mate waarin deze stakeholders meegenomen zouden moeten worden binnen de processen van de organisatie, onderscheiden Slack, Chambers & Johnston (2009) drie stappen:

1. **Identificeren:** Stakeholders kunnen verschillende vormen aannemen en over deze verschijningsvormen zijn gebruikelijk weinig discussies. Onder andere genoemd worden: personen, groepen, buurten, organisaties, instituties, maatschappijen en zelfs de natuurlijke omgeving wordt soms als stakeholder gekwalificeerd (Mitchell, Agle & Wood, 1997).
2. **Prioriteren:** Om prioriteiten te kunnen toekennen aan stakeholders, zal gekeken moeten worden naar de invloed die zij kunnen uitoefenen op de organisatie en hoeveel invloed de organisatie op deze stakeholders kan uitoefenen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het onderscheid tussen primaire en secundaire stakeholdergroepen (Clarkson, 1995). Kwalitatieve criteria worden genoemd door Freeman & McVea (2001) om vast te stellen wie en wat er werkelijk 'toe doet', hieronder vallen macht, legitimiteit en urgentie. Macht kan gedefinieerd worden als: de relatie tussen sociale actoren waarin de ene actor, A, ervoor kan zorgen dat de andere actor, B, iets doet wat actor B anders niet zou doen (Mitchell, Agle & Wood, 1997: 869). Legitimiteit is: een gegeneraliseerde perceptie of assumptie dat de acties van een entiteit wenselijk zijn, gepast of geschikt binnen sommige sociaal geconstrueerde systemen van normen, waarden, overtuigingen, definities (Ibid.). Urgentie wordt genoemd als de mate waarin stakeholder aanspraken directe aandacht vereisen (Ibid.).
3. **Begrijpen:** De overwegingen, belangen, wensen en verwachtingen van stakeholders zijn belangrijk om te identificeren, zeker kijkend naar de mogelijke reacties op de organisatie en haar activiteiten. De belangen die stakeholders hebben bij de organisatie zullen ook een weergave kunnen geven van hun significantie en mogelijke invloed.

Er bestaan drie dimensies binnen de stakeholder theorie. Ten eerste descriptief, dit illustreert dat bedrijven stakeholders hebben. Op instrumenteel niveau wordt beschreven dat bedrijven die stakeholders meenemen in hun beschouwingen succesvolle strategieën kunnen ontwikkelen en normatief gaat over de motivatie en redenen waarom een bedrijf aandacht zou moeten schenken aan stakeholders (Freeman & McVea, 2001). Donaldson & Preston (1995) beargumenteren dat al deze dimensies vervlochten zijn en dus meegenomen moeten worden om een algeheel manageriaal beeld te krijgen van het stakeholder concept en alle dimensies mee te kunnen nemen van de stakeholder theorie.

---

### 2.2.2 ECOLOGISCHE OMGEVING

Naast stakeholder management zijn binnen integraal asset management ook andere omgevingsfactoren van belang. Zoals het management van risico's en van duurzaamheid binnen de ecologische omgeving. Klimaatverandering heeft onder andere invloed op de risicoanalyses en -planning. Daarnaast hebben milieuveranderingen nieuwe verwachtingen ten aanzien van milieubewust en ecologisch duurzame management praktijken gecreëerd (AAMCoG, 2012). Hierbij kan de link gelegd worden met het concept van *corporate social responsibility*, dat later in dit hoofdstuk beschreven wordt. Het is een maatschappelijk verlangen, een vereiste dat bedrijven met dit aspect van de omgeving rekening houden.

Asset management gaat over het maken van keuzes, het bepalen van optimaal beleid van vervanging en onderhoud en alle andere stappen binnen de levenscyclus van de assets. Managers proberen deze keuzes te maken op basis van de best beschikbare data en een rationeel begrip van de issues, echter blijft er altijd sprake van een mate van onzekerheid (Campbell et al., 2011: 163). Met onzekerheid komen risico's aan bod. Risico management omvat zowel het vaststellen van de kans, als het reduceren van de kans op letsel, beschadiging, of verlies (Campbell et al., 2011: 163). De acties ondernomen binnen asset management richten zich op het waarderen van onacceptabele risico's, gebaseerd op waarschijnlijkheid en consequenties (Ibid.). Dit domein wordt als specifiek onderdeel binnen asset management beschouwd met op zichzelf staande procedures en (internationale) richtlijnen. Zes stappen worden onderscheiden in het risicomanagement proces; de initiatie fase, voorbereiding, risico schatting, risico evaluatie, risico controle en actie/monitoring (Campbell et al., 2011: 166). Risico management neemt stakeholder issues, behoeften en belangen meeneemt in stap 4 en 5 (Ibid.). Binnen deze omgevingsgerichte issues kan gekeken worden naar de houding en strategie van de organisatie en de mate waarin een organisatie deze nieuwe verantwoordelijkheden op het gebied van asset management integreert in de bestaande praktijken. De wijze waarop risico's gedefinieerd en beoordeeld worden, kunnen een interactie weergeven van de organisatie met de omgeving en de ontwikkelingen binnen deze omgeving. Binnen het risicomanagement kan bijvoorbeeld rekening gehouden worden met duurzame en ecologische overwegingen.

### 2.2.3 INDUSTRIËLE OMGEVING

Samenwerking tussen organisaties, publiek-private samenwerkingen en andere vormen van samenwerking en collaboratie worden steeds belangrijker binnen integraal asset management. Assets worden nu vaker beheerd, bestuurd en geoperationaliseerd door een bundeling van partijen en besluitvormingsorganen (AAMCoG, 2012: 4). De vervlechting tussen organisaties en issues zorgen ervoor dat relaties met anderen binnen netwerken van groot belang zijn om te presteren als individuele organisatie (Koppenjan & Klijn, 2004). Meer innovaties en nieuwe (informatie)technologieën zorgen ervoor dat variabele vormen van governance nodig zijn om met deze nieuwe vormen van risico's en mogelijkheden om te gaan (AAMCoG, 2012). Eggers & Singh (2009) benoemen vijf vormen van samenwerkingsstrategieën gericht op innovaties:

1. De *cultivation strategy* is gericht op het genereren van zoveel mogelijk nieuwe ideeën. Binnen de interne organisatie kunnen op deze manier nieuwe ideeën uitgewisseld en ontwikkeld worden en kunnen deze getest worden binnen de dagelijkse werkpraktijk.
2. De *replication strategy* tracht relaties met andere publieke partijen te bevorderen door het identificeren, vertalen, aanpassen en implementeren van hun beste en meest succesvolle innovaties. Best practices op het gebied van innovaties aanpassen naar een nieuwe context.
3. De *partnership strategy* beoogt publieke en private partijen samen te brengen om nieuwe en creatieve ideeën te ontwikkelen en testen. Vanuit de verschillende institutionele achtergronden, regels en bronnen die de verschillende organisatie tot hun beschikking hebben, kunnen complexere problemen beter aangepakt worden.
4. De *network strategy* is gericht op horizontale, multilaterale interactie tussen relevante en betrokken actoren met verschillende bronnen en expertise binnen een bepaald complex domein. De strategie focust op de uitwisseling van ideeën, gezamenlijk leren en gezamenlijke actie binnen en buiten organisatie grenzen.
5. De *open-source strategy* probeert innovatie te produceren door het gebruik van het internet. Het uitnodigen van onbekende co-creators over heel de wereld is hierin het idee, gericht op het oplossen van een specifiek probleem.

Bij deze vijf strategieën gericht op samenwerking en innovatie, is het wel van belang om een aantal aspecten van de organisatiestructuur in gedachten te houden. Het perspectief dat men hanteert, moet namelijk wel aansluiten bij onder andere de vraag wat de grenzen van de organisatie zijn, welke stakeholders wel en niet behoren tot de belangen van de organisatie en of er mechanismen bestaan binnen de organisatie die de flow van nieuwe ideeën van binnen naar buiten en andersom kunnen faciliteren (Eggers & Singh, 2009: 83). Daarnaast moet er binnen de organisatie voldoende kennis en capaciteit zijn om een bepaalde strategie te kunnen gebruiken en is het van belang dat de organisatiecultuur in lijn is met het innovatiemechanisme. Tot slot de aard van de organisatiestructuur, deze kan hiërarchisch en ondoorzichtig zijn of juist flexibel en kan deze nieuwigheid aan nieuwe deelnemers bieden (Ibid.).

#### 2.2.4 OVERHEIDSOMGEVING

Vanuit het dienstverlenende, integrale perspectief, wordt het van belang geacht dat een volledig model van overheidsaspecten meegenomen wordt binnen asset management (AAMCoG, 2012). Op deze manier kunnen organisaties prioriteren naar eisen en verwachtingen vanuit de maatschappij. De volgende aspecten worden hierin meegenomen: wetgeving, beleid, plannen, dienstverlenende strategieën en standaarden, kapitaal en budgets, overheidsinstituties en partnerschappen, inclusief werkgroepen, private partijen en maatschappelijk ontstane organisaties (AAMCoG, 2012: 9). Vanuit een overheidsraamwerk van onder andere wet- en regelgeving en beleid, kan gekeken worden naar de prestaties van de organisatie in termen van het voldoen aan verwachtingen en eisen binnen de maatschappij en overheid.

Alle verschillende aspecten van de omgeving van organisaties, geven een geheel aan factoren die meegenomen kunnen worden binnen asset management processen, in meer of mindere mate. Deze set aan wensen en verlangens die de omgeving heeft ten opzichte van organisaties, zal als geheel behandeld worden als Corporate Social Responsibility. In de volgende paragraaf zal dit concept uiteengezet worden en zullen ook reacties en houdingen van organisaties op deze nieuwe verantwoordelijkheden aan bod komen.

#### 2.3 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

De focus van organisaties is de afgelopen jaren verschoven richting meer omgevingselementen dan de gebruikelijke stakeholders alleen. De positie van organisaties binnen de samenleving, die constant verandert, kan geduid worden aan de hand van Corporate Social Responsibility (CSR). Dit begrip omvat veel verschillende terminologieën en punten van focus (Maignan & Ferrell, 2004: 3). Hierin kan men kijken naar verschillende dimensies, waaronder economisch, juridisch, ethisch en discretionair/filantropisch (Clarkson, 1995: 95). Deze sluiten elkaar echter niet uit en kunnen tegelijkertijd een aandeel hebben binnen de organisatie. Daarnaast zijn er verschillende niveaus waarop naar dit concept gekeken kan worden, onder andere: institutioneel, bedrijfsmatig en maatschappelijk (Clarkson, 1995: 104). CSR is een belangrijk onderdeel geworden van de dialoog tussen organisaties en hun stakeholders (Bhattacharya, Korschun & Sen, 2009).

De uitbreiding van de focus van organisaties, buiten de gebruikelijke stakeholders en door het betrekken en bundelen van nieuwe maatschappelijke verantwoordelijkheden staat centraal in dit concept, de precieze conceptualisering verschilt echter sterk over tijd (Maignan & Ferrell, 2004). Het begrip omvat de sociale, maatschappelijke verantwoordelijkheid in de rol die bedrijven oppakken vanuit verschillende motieven. CSR kan beschouwd worden als sociale plicht richting de samenleving, als plicht richting stakeholders, ethisch gedreven, gericht op wettelijke plichten, normen en waarden en als management proces om een proactieve sociale houding te creëren (Ibid.). Hierin komen alle factoren besproken vanuit omgevingsgericht asset management terug; stakeholders en klanten, de ecologische omgeving, de industriële sector en de overheid.



Verschillende bedrijven vergroten hun bewustzijn ten aanzien van CSR, dit kan gaan om bedrijven met- of zonder winstoogmerk, echter is de aandacht bij grote winstgevende bedrijven gegroeid door CSR als marketingstrategie te benaderen (Maignan & Ferrell, 2004: 3). Onderzoeksresultaten laten namelijk zien dat er verschillende positieve bedrijfsuitkomsten het gevolg zijn van acties gericht op een meer sociale dimensie door de organisatie (Ibid.). Vanuit CSR wordt gesteld dat organisaties de plicht hebben om tegemoet te komen aan de normen van stakeholders, of deze zelfs te overtreffen (Mignon & Ferrell, 2004: 5). Stakeholder management kan gezien worden als een van de conceptualisering van het CSR begrip, maar in dit onderzoek wordt een brede opvatting van CSR gehanteerd om alle dimensies van omgevingsgericht asset management te omvatten.

## 2.4 SOCIAL RESPONSIVENESS

In stakeholder- en maatschappelijke relaties en verantwoordelijkheden, kunnen organisaties verschillende posities innemen. Dit wordt binnen het domein van CSR ook wel *'social responsiveness'* genoemd, ofwel sociale responsiviteit. Dit begrip kan gedefinieerd worden als de bedrijfsstrategie of houding ten opzichte van bepaalde stakeholdergroepen betreffende een of meer sociale- of stakeholder issues (Clarkson, 1995: 96). Prestaties van de organisatie kunnen hiermee geëvalueerd worden, welke acties zij onderneemt binnen bepaalde maatschappelijke issues. Het onderscheiden van sociale, ofwel maatschappelijke belangen, en specifieke stakeholderbelangen is echter erg lastig. Daarom is het van belang om een onderscheid te maken in het niveau van analyse.

Om de sociale organisatieprestaties te evalueren in het licht van de wensen en verwachtingen vanuit de stakeholders heeft Clarkson (1995) vier houdingen en gedragingen die een organisatie kan aannemen ontwikkeld, ook wel de RDAP schaal genoemd. Aan de hand van deze schaal kan de sociale responsiviteit van een organisatie gekarakteriseerd worden.

Tabel 1. Houdingen ten opzichte van stakeholders (Clarkson, 1995:109)

Schaal	Houding / Strategie	Prestatie
1. <i>Reactief</i>	Ontkennen verantwoordelijkheid	Minder doen dan nodig
2. <i>Defensief</i>	Toegeven aan verantwoordelijkheid maar strijden ertegen	Zo min mogelijk doen van wat nodig is
3. <i>Accomoderend</i>	Accepteren verantwoordelijkheid	Alles doen wat nodig is
4. <i>Proactief</i>	Anticiperen verantwoordelijkheid	Meer doen dan nodig is

De houding/strategie geeft aan wat de houding van het bedrijf ten aanzien van bepaalde stakeholderonderwerpen karakteriseert. Dit kan een kernelement zijn om de mate van verantwoordelijkheid

van een organisatie te evalueren op het gebied van sociale responsiviteit (Clarkson, 1995: 109). De prestatie indicator, geeft het niveau aan van stakeholder tevredenheid op werkelijke acties van de organisatie op het management van bepaalde stakeholder issues (Ibid.). Bij de prestatievraag is het wel van belang dat de vraag wordt gesteld uit wiens opzicht er minder of meer gedaan wordt. Ook kan men hierin bijvoorbeeld vanuit de wettelijke plichten en taken kijken van de organisatie en in welke mate aan deze prestatienormen voldaan wordt. Vanuit deze RDAP schaal, kan de houding van de organisatie in kaart gebracht worden vanuit Corporate Social Responsibility. Deze komt verder tot uiting in communicatie en samenwerking richting de externe omgeving en stakeholders.

Centraal staat de aandacht voor de communicatie met en naar de stakeholders in de maatschappelijke context, deze heeft zich in sommige gevallen ontwikkeld van een klassiek monoloog tot een meer gezamenlijke en dialoog gebaseerde relatie (Morsing & Schultz, 2006). Drie typen strategieën worden hierbij in beschouwing genomen zoals te zien in tabel 2; de stakeholder informatie strategie, stakeholder reactie strategie en de stakeholder betrokkenheid strategie.

Tabel 2. Drie CSR communicatie- en stakeholderstrategieën (Morsing & Schultz, 2006: 326)

	<b>Informatie strategie</b>	<b>Reactie strategie</b>	<b>Betrokkenheid strategie</b>
<b>Communicatie ideaal</b>	Publieke informatie, eenrichting communicatie	Tweerichting communicatie, asymmetrisch	Tweerichting communicatie, symmetrisch
<b>Betekenisgeving/ zingeving</b>	Zingeving	Betekenisgeving > zingeving	Betekenisgeving <> zingeving (in herhalende, vooruitstrevende processen)
<b>Stakeholders</b>	Vragen meer informatie aan	Moeten worden gerustgesteld	Co-construeren
<b>Stakeholder rol</b>	Invloed: steunen of tegenwerken	Reageren op bedrijfsacties	Betrokken, participeren en stellen bedrijfsacties voor
<b>Samenwerkingsstrategieën (Eggers &amp; Singh 2009)</b>	Cultiveringsstrategie: Eenzijdig profijt, intern gericht	Replicatiestrategie, Partnerschap strategie: Gezamenlijk profijt, maar eenzijdige invloed	Netwerkstrategie, Open source strategie: Openheid, toegankelijkheid en participatie

Morsing & Schultz (2006) geven aan dat het per organisatie en stakeholder verschilt welke strategie als wenselijk wordt ervaren. Het is belangrijk om in gedachten te houden dat er niet direct een waardeoordeel aan een van de keuzes voor een strategie wordt gegeven en dat werknemers vaak minder directe invloed kunnen

uitoefenen op de gekozen communicatiestrategie door de organisatie (Grunig, 2013: 42). CSR communicatie neemt verschillende vormen aan en soms wordt beargumenteerd dat bijvoorbeeld een meer indirecte en subtiele wijze van communicatie wordt geprefereerd door stakeholders. Vooral de overeenstemming met de stakeholder wensen en verwachtingen is hierin dus van belang, wat vaak wel op een kleinschaliger niveau gebeurt. De eerder genoemde samenwerkingsstrategieën door Eggers & Singh (2009) zijn geïntegreerd binnen het model, zij kunnen een aanvulling geven op de wijze waarop de organisatie/afdeling zich positioneert binnen bepaalde issues.

#### *Stakeholder informatie strategie*

Communicatie binnen deze strategie wordt ook wel gekenmerkt als *“telling, not listening”*, ofwel een vrij eenzijdige manier van communiceren (Morsing & Schultz, 2006: 326). Objectiviteit is hierin belangrijk in het informeren van de stakeholders. Verondersteld wordt dat stakeholders invloed kunnen uitoefenen op de organisatie in positieve en in negatieve zin en dat daarom alle goede bedoelingen van de organisatie naar buiten gecommuniceerd moeten worden om steun te behouden. Vanuit deze communicatiestrategie zou de externe berichtgeving op een aansprekende wijze gepresenteerd moeten worden om positieve steun te creëren (Morsing & Schultz, 2006: 326). Op het gebied van samenwerking kan hier dus gezegd worden dat deze gering is. De cultiveringsstrategie impliceert een visie die intern gericht is en alleen ten bate van de organisatie gebruikt kan worden. Voornamelijk zonder aantasting van de organisatie door invloeden van buitenaf.

#### *Stakeholder reactie strategie*

De communicatie binnen deze strategie is gebaseerd op een tweezijdige asymmetrische communicatie (Morsing & Schultz, 2006: 327). De communicatie naar buiten toe verloopt in twee richtingen, echter is er sprake van een disbalans in de mate van beïnvloeding. Centraal staat het peilen in welke mate de organisatie volgens de stakeholders als sociaal verantwoordelijk gezien wordt en wat men acceptabel vindt en tolereert van de organisatie (Morsing & Schultz, 2006). Het raadplegen van de standpunten van stakeholders wordt bijvoorbeeld onderzocht in feedback, via polls, dialoog, netwerken en partnerschappen. Ook het gebruiken van ideeën en innovaties is gericht op eenzijdige samenwerking, het verbeteren van de organisatie. De organisatie heeft externe goedkeuring nodig en zal op die manier dus externe stakeholders moeten en willen betrekken in het besluitvormingsproces en in samenwerking, als vorm van evaluatie waar de organisatie op CSR gebied nog kan verbeteren. De mate waarin dit gebeurt berust echter nog op de uiteindelijke betekenisgeving van het management van de organisatie aan de hand van zingeving door de externe omgeving (Morsing & Schultz, 2006: 327). Asymmetrie in de communicatie met het bredere publiek kan duiden op een visie waarin de organisatie denkt het beste te weten wat goed is en anderen van het “meewerken” kunnen profiteren (Grunig, 2013: 40). Wat in eerste instantie lijkt op tweezijdige communicatie in deze strategie, is eigenlijk een eenzijdige methode van bevestiging en versterking van de organisatie acties en identiteit (Morsing & Schultz, 2006: 328).

### *Stakeholder betrokkenheid strategie*

In tegenstelling tot de vorige strategieën, wordt binnen de stakeholder betrokkenheid strategie een dialoog tussen organisatie en stakeholders verondersteld (Morsing & Schultz, 2006: 328). In zekere zin gaat het ook over een overtuigingsproces, echter komt deze overtuiging vanuit beide kanten. Overhalen om tot verandering te komen, vanuit stakeholders en vanuit de organisatie. Samenwerking is dan ook gericht op horizontale, multilaterale interactie en een open innovatieontwikkeling. Deze strategie heeft overeenkomsten met de vorige strategieën, echter is informeren en raadpleging hier niet voldoende. Stakeholders moeten betrokken worden om positieve steun te ontwikkelen en de organisatie kan hen op die manier beter begrijpen en tegelijkertijd CSR initiatieven ontwikkelen (Morsing & Schultz, 2006). De symmetrie in deze strategie berust op een perspectief waarin onderlinge afhankelijkheid sterk erkend wordt, waardoor organisaties zich niet kunnen isoleren (Grunig, 2013: 43). Het primaire doel van de tweezijdigheid is het creëren van wederzijds begrip, rationele overeenstemming en instemming (Morsing & Schultz, 2006: 328). Deze tweezijdigheid is dus ook weergegeven in het genereren van samenwerking en innovaties.

Aan de hand van de mate van sociale responsiviteit kan de houding van een organisatie in een bepaald maatschappelijk vraagstuk leiden tot een communicatiestrategie. Wanneer de houding van een organisatie in hoge mate reactief is op een bepaald issue, zal de communicatiestrategie naar alle waarschijnlijkheid voornamelijk eenzijdig zijn of zelfs in grote mate ontbreken. Een voornamelijk proactieve houding veronderstelt dat de organisatie meer doet dan nodig, vooruit loopt en dus ook andere manieren van samenwerking zal aanwenden, zoals de focus op tweezijdigheid, participatie en openheid.

## 2.5 STAKEHOLDER TEVREDENHEID

Om te bepalen wanneer een organisatie met haar CSR activiteiten en gedrag voldoet aan de wensen en verwachtingen van stakeholders, is het belangrijk om vast te stellen welke prestaties stakeholders van belang achten. Er wordt vanuit gegaan dat een organisatie sociaal verantwoordelijk handelt als het gedrag van de organisatie in lijn is met de normen en eisen omarmd door de primaire stakeholders (Maignan & Ferrell, 2004). De percepties van stakeholders met betrekking tot de sociale responsiviteit van de organisatie zijn alles behalve uniform, ze variëren vaak sterk per onderwerp en stakeholder(groepen) (Bhattacharya et al., 2009). Wel is uit verschillend onderzoek vastgesteld, dat er bepaalde aspecten ten grondslag liggen aan de percepties van stakeholders. Ten eerste evalueren stakeholders CSR activiteiten van de organisatie aan de hand van het voordeel voor de beoogde groep mensen, ofwel de verbinding met de beoogde doelstellingen van bepaald beleid (Bhattacharya et al., 2009: 10). Ten tweede worden de percepties gebaseerd op de motivatie van een organisatie om sociaal responsief te handelen, extrinsiek voornamelijk gedreven door winst of intrinsiek vanuit oprechte bezorgdheid om op een onderwerp te handelen (Ibid.).

Vaak wordt stakeholder tevredenheid vastgesteld aan de hand van de verbinding tussen de verwachtingen van stakeholders en de uiteindelijke performance door de organisatie, ofwel het 'gap-model' (Strong, Ringer & Taylor, 2001). Is er sprake van een groot gat tussen deze twee elementen, is er sprake van dissatisfactie (Strong et al., 2001: 220). De tevredenheid wordt vastgesteld in een tweefasen proces. Als eerste in de communicatie van accurate informatie met betrekking tot realistische verwachtingen van de uitwisseling of relatie, zowel als accurate weergaven van de daadwerkelijke performance en in fase twee het verstrekken van de werkelijke prestaties die tegemoet komen aan verwachtingen of deze zelfs overtreffen (Strong et al., 2001: 220). Het eerste stadium stelt de accuraatheid en waarheidsgetrouwheid van de informatie centraal. Het tweede stadium omvat voornamelijk waarderingen van de daadwerkelijke prestaties in relatie met vooraf gecreëerde verwachtingen. In deze twee fasen worden drie mogelijke soorten ontevredenheid onderscheiden door Strong et al. (2001: 220):

1. verwachtingen worden niet duidelijk uitgelegd en begrepen (voorafgaand aan de uitwisseling is informatie niet aanwezig of misleidend);
2. daadwerkelijke performance is onjuist beoordeeld of men is het hierover oneens (perceptuele verschillen in de mate van naleving van de pre-uitwisseling verwachtingen en billijkheid van normen);
3. nauwkeurig onderzochte prestaties voldoen niet aan duidelijk begrepen verwachtingen (tekortkoming in de nakoming).

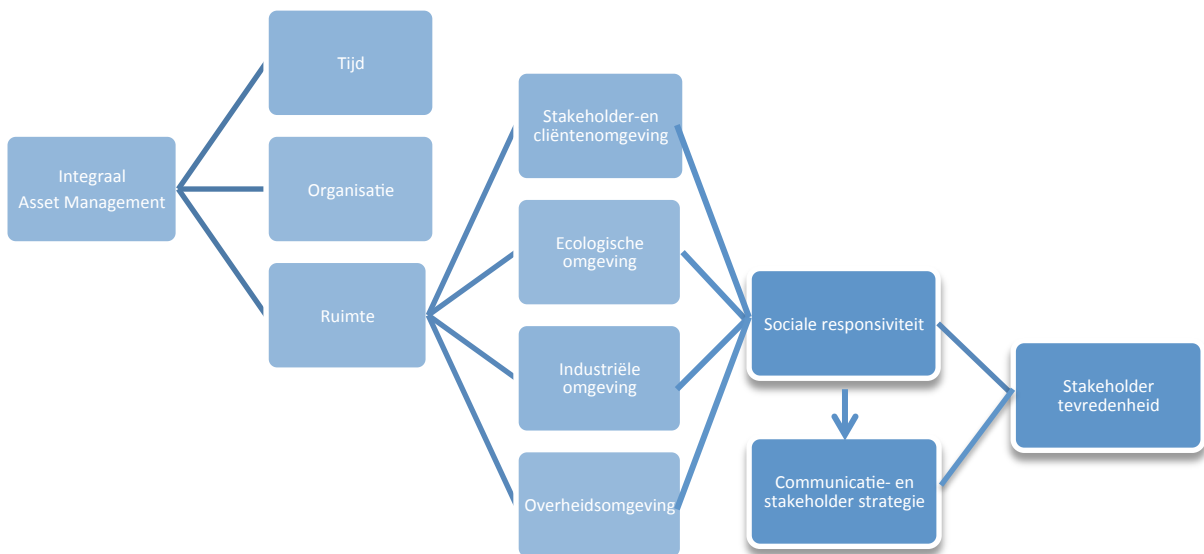
Aan de hand van deze mogelijke ontevredenheidsscenario's hebben Strong et al. (2001: 225) kritieke factoren in stakeholdertevredenheid opgesteld. Hierbij gaat het om de tijdigheid van de informatie verstrekt door de organisatie, de eerlijkheid en de volledigheid van de informatie en tot slot de empathie en billijkheid in de behandeling. In de kern staat de ervaren rechtvaardigheid in de transacties tussen organisaties en stakeholders centraal. Er wordt dan ook een vergelijking gemaakt tussen stakeholder theorie en organisatorische rechtvaardigheidstheorie (Strong et al., 2001; Husted, 1998). De laatste is te onderscheiden in distributieve- en procedurele rechtvaardigheid (Husted, 1998). Distributieve rechtvaardigheid gaat voornamelijk over de inhoud – de eerlijkheid van de bereikte resultaten, hierin wordt de vergelijking gemaakt met Corporate Social Responsibility (Ibid.). Procedurele rechtvaardigheid gaat over de processen waarin besluiten genomen zijn en de organisatie reageert, vergeleken met Social Responsiveness (Ibid.). Percepties over procedurele rechtvaardigheid komen terug in de eerste twee soorten ontevredenheid zoals eerder benoemd, met betrekking tot de verklaring en het begrip van de verwachtingen en de wijze waarop prestaties beoordeeld worden (Strong et al., 2001: 226). Wanneer een resultaat als negatief wordt ervaren, en er dus sprake is van een lage distributieve rechtvaardigheid, zijn individuen gevoeliger voor issues op het gebied van procedurele rechtvaardigheid (Strong et al., 2001: 226). Hierin heeft procedurele rechtvaardigheid een modererende rol.

Belangrijk binnen de stakeholder theorie blijft het punt dat stakeholder tevredenheid een subjectief concept is. Een stakeholder kan alle genoemde aspecten anders ervaren en percipiëren dan werkelijk het geval was. Dit is belangrijk om altijd in gedachten te houden wanneer men kijkt naar stakeholder tevredenheid.

## 2.6 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk heeft theorie in beschouwing genomen om de veranderende omgevingsfactoren en maatschappelijke wensen en verwachtingen in kaart te brengen en de verbinding te leggen met de houding en (communicatie)strategie van de organisatie ten aanzien van deze ontwikkelingen. Verschillende elementen binnen omgevingsgericht asset management zijn benoemd; stakeholders en cliënten, de ecologische omgeving, de industriële omgeving en de overheidsomgeving. Deze elementen brengen gezamenlijk in kaart hoe een organisatie haar asset management processen vormgeeft en met welke aspecten van de omgeving rekening gehouden wordt. Het geheel van deze elementen brengen verschillende houdingen, strategieën en gedragingen met zich mee; de sociale responsiviteit. Dit resulteert mogelijk in verschillende communicatie- en stakeholder strategieën. De uiteindelijke waardering door deze externe omgeving zal in termen van stakeholder tevredenheid uiteengezet worden. Het onderstaande model geeft schematisch weer welke redeneerlijnen in het onderzoek centraal zullen staan naar aanleiding van de zojuist besproken relaties.

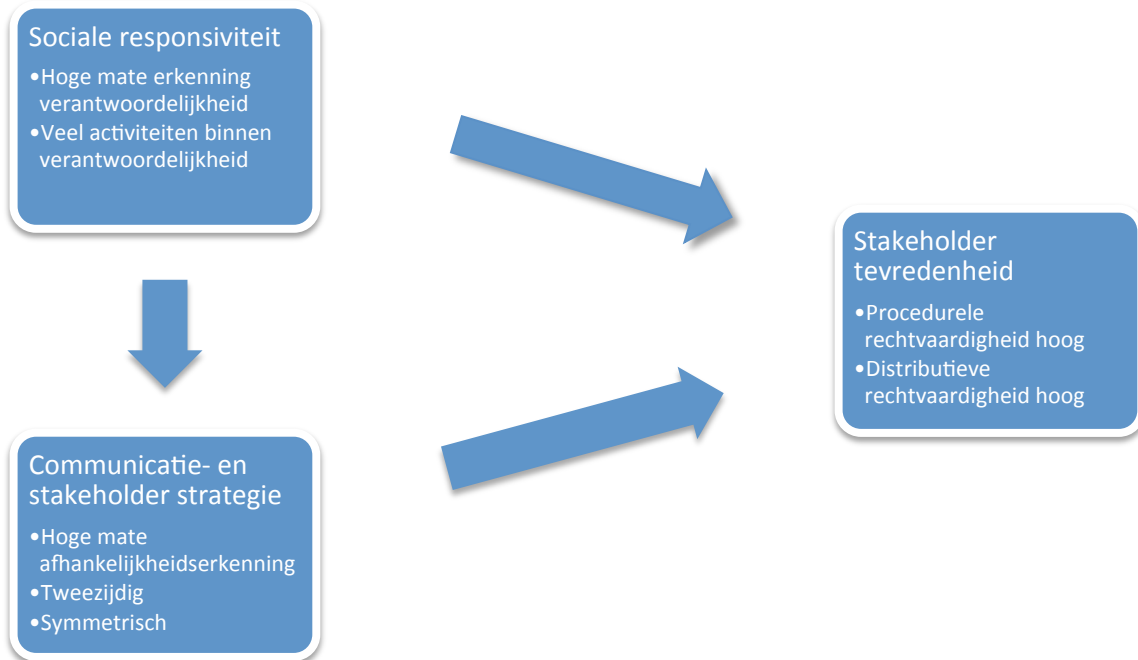
*Figuur 4. Model*



De theoretische concepten die donkerder van kleur zijn geven aan waar de focus van dit onderzoek op gelegd wordt. De sociale responsiviteit kan verschillende vormen aannemen en hier is een veronderstelde relatie met de communicatie- en stakeholder strategie. Een reactieve houding/strategie wordt geassocieerd met een stakeholder informatie strategie, een proactieve houding/strategie zal theoretisch meer richting de stakeholder betrokkenheid strategie gaan. Hoe sterker de verantwoordelijkheid wordt erkend en aangepakt, hoe meer de communicatie en samenwerking gericht zal zijn op openheid, dialoog, hoge mate van integratie en onderlinge afhankelijkheid. Stakeholder tevredenheid staat ook in relatie met beide concepten. De verwachting hier is, dat

een houding die meer neigt naar proactief, positiever wordt beoordeeld door stakeholders binnen een onderwerp. Gepaard met een communicatie- en stakeholder strategie zoals zojuist beschreven.

*Figuur 5. Conceptueel model*



3.1 COMPARATIEVE CASESTUDIE

In het zoeken naar een antwoord op de hoofdvraag binnen dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een multiple casestudy om integraal inzicht te krijgen in enkele tijdruimtelijk begrensde objecten. Het praktijkgerichte karakter van deze strategie maakt het mogelijk een bijdrage te leveren aan een concreet vraagstuk (Van Thiel, 2010: 99). Via casestudieonderzoek is de onderzoeker in staat om verschillende nuances, patronen en meer latente elementen op te vangen welke in andere aanpakken soms over het hoofd gezien worden (Berg, 2009). Dit onderzoek resulteert in een vergelijkende casestudie ofwel een multiple casestudy, omdat verschillende cases in onderlinge vergelijking bestudeerd worden (Van Thiel, 2010: 102). De cases zullen geselecteerd worden aan de hand van een aantal overwegingen. Twee cases is hierin het maximum, omdat hiermee een vergelijkingsslag gemaakt kan worden en tegelijkertijd diepgang behouden blijft. Vanuit oriënterende gesprekken met medewerkers van Stedin binnen Asset Management en Strategie is een aantal criteria naar voren gekomen ter selectie van de cases.

In eerste instantie is aan de hand van de eerste onderzoeksopzet gekeken naar cases die de veranderende wensen en verwachtingen vanuit de externe omgeving van Stedin weergeven. Cases die als illustratie kunnen fungeren voor maatschappelijke ontwikkelingen die herkend worden binnen de organisatie. Er is een onderscheid gemaakt tussen de cases en de mate waarin zij contrasterend zijn in aard en verschijningsvorm. Variatie op de onafhankelijke variabele vindt plaats omdat het vaststellen van mogelijke causaliteit erg lastig kan zijn, en op deze manier directer kan worden geïdentificeerd (Van Thiel, 2010: 104). Wanneer de onafhankelijke variabelen veel overeenkomsten hebben, kunnen resultaten namelijk moeilijker verklaard worden. Het is dan minder duidelijk welke aspecten invloed hebben op de onderzochte relaties betreffende de afhankelijke variabelen. In de onderstaande tabel zijn de elementen weergegeven waarop variatie plaatsvindt in de overkoepelende cases.

Tabel 3. Casusselectie

	Casus 1 Overstromingen	Casus 2 Gastransitie
<i>E/G focus</i>	Elektriciteit	Gas
<i>Niveau</i>	Risico management	Strategisch
<i>Ontwikkeling</i>	Veiligheid	Duurzaamheid
<i>Grootste invloed</i>	Overheidsomgeving	Marktomgeving



In tabel 3 is te zien dat er grote verschillen in de aard van de beide cases zijn. Beide bevatten onderdelen elektriciteit of gas, het onderscheid ligt in de focus. Het niveau van de casus is een van de factoren die het interessant maakt de houding van Stedin en haar asset management te vergelijken, omdat mogelijk verschillen in de wijze van sociale responsiviteit en communicatie aanwezig zijn. Deze factoren zijn allemaal vastgesteld aan de hand van oriënterende gesprekken binnen de organisatie. De ontwikkelingen vinden plaats op twee verschillende gebieden, een veiligheidsvraagstuk en een vraagstuk dat past binnen de energietransitie zoals deze zich aan het ontwikkelen is de afgelopen jaren en waar de organisatie voor grote uitdagingen staat. De grote invloed komt dan ook vanuit verschillende spelers. De overheid, vanuit waterveiligheidsbeleid enerzijds en de markt vanuit de energiesector en verduurzaming anderzijds, zorgen wellicht voor een ander soort vraag richting Stedin en andere wensen en verwachtingen. Het gemaakte onderscheid resulteert mogelijk in empirische verschillen in de sociale responsiviteit, communicatie- en stakeholderstrategieën en stakeholder tevredenheid.

## 3.2 METHODEN

Een kenmerk van casestudy onderzoek is de diepgang die tot stand kan komen door de arbeidsintensieve wijze van het verzamelen van de kwalitatieve empirische data. Binnen dit onderzoek zal dan ook zeker getracht worden diepgang te creëren door onder andere triangulatie. Meerdere methoden worden gebruikt in dit onderzoek, interviews, participerende observatie en documentenanalyse, om tot een grotere betrouwbaarheid te komen. Elke methode geeft namelijk een enigszins anders facet van dezelfde symbolische realiteit weer (Berg, 2009: 5).

Via semigestructureerde interviews met een aantal vaste vragen en onderwerpen wordt de data verzameld, en hierin kan de onderzoeker vragen en volgorde van vragen aanpassen in het proces (Berg, 2009: 105). De bewoording kan iets aangepast worden, het taalgebruik, de interviewer mag antwoord geven op vragen van de respondent en eventueel zaken verduidelijken. Er zullen verschillende interviews gehouden worden binnen het onderzoek, waarbij rekening gehouden wordt met de achtergrond van de respondent. Asset managementprocessen omvatten veel betrokkenen binnen een organisatie die niet alleen specifiek binnen de afdeling Asset Management werkzaam zijn. Deze mensen kunnen mogelijk een andere blik hebben op het domein van asset management, de sociale responsiviteit en de uitdagingen en activiteiten binnen de onderwerpen. Ook binnen de afdeling zijn medewerkers op verschillende manieren betrokken bij het proces en de cases, de kernverantwoordelijkheden per subafdeling zijn in hoofdstuk 4 verder beschreven. Voor de externe stakeholders zal een andere interviewopzet gehanteerd worden, omdat hierin andere theoretische concepten centraal staan, namelijk op het gebied van verwachtingen en tevredenheid. In beide cases zijn drie externe partijen geïnterviewd die direct betrokken zijn bij het onderwerp via samenwerking met Stedin.

In totaal zijn 24 respondenten geïnterviewd. Waarvan 9 betrokken (geweest) binnen de afdeling Asset Management, 8 binnen andere afdelingen zoals Duurzaamheid & Vernieuwing, en Communicatie bij Stedin. Daarnaast 7 vanuit externe organisaties. Deze zijn geselecteerd aan de hand van de aanwezige samenwerking met de accountmanagers binnen Stedin binnen de twee onderwerpen. In overleg met de accountmanagers zijn de contactgegevens van deze stakeholders verstrekt. Hierin was geen mogelijkheid tot uitbreiding of het zelfstandig opzoeken van respondenten. Twee van de interviews zijn in tweetallen uitgevoerd. De meeste van deze interviews zijn digitaal opgenomen om de accuraatheid van de verwerking en analyse te vergroten. In een enkel geval is dit echter niet gelukt wegens bezwaar vanuit de respondent of technische beperkingen. De respondenten zijn geselecteerd om een variëteit aan betrokken werknemers intern te creëren binnen het asset management proces. Deze variëteit heeft te maken met functie en afdeling. Een overzicht van de geïnterviewde respondenten is te zien in bijlage 1. Hierin is ook aangegeven welke rol en functie de respondenten bekleden binnen Stedin. Dit bepaalt mede in hoeverre zij invloed hebben op het asset management proces. Alle verschillende waarnemingen en percepties ten opzichte van de onderwerpen dragen bij aan de uitkomsten binnen het onderzoek, de functies die respondenten hebben kunnen echter wel een belangrijke context schetsen voor bepaalde uitspraken en de verbanden met het uiteindelijke beleid en de overwegingen die hierin een rol spelen.

Een andere methode, de participerende observatie, is te omschrijven als het lijfelijk aanwezig zijn van de onderzoeker in het veld om op deze wijze gegevens te verzamelen onder alledaagse omstandigheden door mee te doen aan alledaagse activiteiten. Vergaderingen betreffende het onderzoeksonderwerp, interactie op de werkvloer, allerlei situaties kunnen bijdragen aan de diepere waarneming en begrip binnen het onderzoek. In dit onderzoek is sprake van een redelijke mate van participatie, omdat dagelijks contact met de betrokkenen aanwezig is. Daarnaast is er sprake van een grote zichtbaarheid en bekendheid binnen de onderzoek context. Daar waar mogelijk, zullen uitgebreide notities gemaakt worden binnen de onderzochte situatie en dit zal later uitgewerkt worden in een verslag. Is dit niet mogelijk, zal een zo volledig mogelijke beschrijving achteraf gemaakt worden. Dit is lastig, gezien de selectiviteit in de waarneming van de onderzoeker, echter kunnen waarnemingen juist van waarde zijn in de achtergrond en werkvloer gerelateerde activiteiten en gesprekken doordat de latente inhoud zichtbaar kan maken wat mensen echt doen in plaats van slechts zeggen te doen.

Documenten zijn er in veel verschillende vormen. Voornamelijk is gebruik gemaakt van openbare documenten zoals verslagen van vergaderingen, jaarverslagen en andere bedrijfsdocumenten. Een lijst van de geraadpleegde interne en soms vertrouwelijke documenten is te zien in bijlage 2. In deze documenten zijn bruikbare gegevens ten aanzien van de onderzochte concepten waar te nemen, die een relevante aanvulling kunnen zijn op de dataverzameling via de andere methoden. Sommige van deze documenten kunnen een zeker mate van objectiviteit bevatten die een aanvulling kan zijn op de andere empirische gegevens. Veel van de documenten die gebruikt zullen worden in het onderzoek, zijn met een ander doel vervaardigd en verkregen. De inhoud van deze documenten kan vaak echter juist ook van relevantie zijn om de onderzochte concepten

zichtbaar te maken, dus deze zullen dan ook gebruikt worden ter aanvulling op de empirie en de resultaten, met inachtneming van het oorspronkelijke doel.

### 3.3 TECHNIEKEN

Een inhoudsanalyse is nauwkeurig, gedetailleerd, systematisch onderzoek en interpretatie van een bepaald element van materiaal, in een poging om patronen, thema's, biases en betekenissen te identificeren (Berg, 2009: 338). Het onderzochte materiaal kan van alles zijn binnen menselijke communicatie, zoals geschreven documenten, videobeelden en audio-opnamen. Voornamelijk de transcripten van de gehouden interviews in dit onderzoek zullen aan de hand van deze techniek geanalyseerd worden. Door latente inhoud mee te nemen in de analyse kan de symbolische onderliggende interpretatie achter de data naar voren komen (Berg, 2009). Dit is van belang voor het zichtbaar maken van interacties, houdingen en gedrag van respondenten.

Door middel van codering zullen de geschreven verslagen en interview transcripten geanalyseerd worden op de te onderzoeken theoretische concepten. De verschillende indicatoren binnen de theoretische concepten zullen herkend worden en gemarkeerd. Voornamelijk aan de hand van kwalitatieve analyse op deze codering zullen uitspraken gedaan worden over de bevindingen. Het niveau waarop de inhoudsanalyse van de interviewtranscripten vormgegeven zal worden, is op zins-niveau. De documenten worden op alinea-niveau geanalyseerd. De elementen zullen uiteindelijk betekenis krijgen en geteld door een semantisch type inhoudsanalyse, naast de analyse op conceptniveau. Binnen de analyse van elementen op conceptniveau, worden conceptuele clusters gevormd die een bepaalde variabele mogelijk weergeven (Berg, 2009: 349). In de semantiek staat de achterliggende betekenis van elementen voornamelijk centraal, het sentiment dat ten grondslag ligt aan bijvoorbeeld een uitspraak (Berg, 2009: 349).

Het codeerproces is zeer belangrijk voor de werkelijke analyse van de data. Omdat het van groot belang is dat de juiste betekenis gegeven wordt aan de inhoud van de onderzochte elementen, zal binnen dit onderzoek sprake zijn van gesloten coderen. De vooraf geoperationaliseerde theoretische concepten zullen leidend zijn voor de basis van het codeerschema. Dit schema is te zien in bijlage 4. Omdat een karakterisering van verschillende houdingen en strategieën gezocht wordt in het onderwerp, zullen de operationalisering van de concepten en hun indicatoren de uitgangspunten zijn voor het coderen. Deze zijn dan ook te herkennen als hoofdcategorieën. Deze kunnen echter wel aangevuld worden wanneer blijkt dat een categorie een uitingsvorm niet omvat, in de subcategorieën zijn soms aanvullingen gemaakt of wijzigingen aangebracht. Als voorbeeld de defensieve houding, hoofdcategorie 2. Bij de indicator: "Issues worden pas bij problemen/noodzaak aangepakt" zijn meerdere subcategorieën te zien. Vanuit het codeerproces bleek dat er meerdere te onderscheiden subcategorieën waren die deze indicator betroffen. Deze zijn dan ook toegevoegd aan het schema. Hiermee kon het concept veelomvattender terugkomen in de analyse.

### 3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Naast de voordelen van de onderzoeksstrategie multiple casestudie, is er een aantal gevolgen voor de keuze om deze vorm van kwalitatief onderzoek uit te voeren. Het feit dat slechts een gering aantal onderzoekseenheden meegenomen wordt, heeft implicaties voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Van Thiel, 2010: 106). Het is vaak moeilijk, zo niet onmogelijk, om de bevindingen van de onderzochte situatie van de casestudie te generaliseren naar andere situaties, vanwege de uniciteit van het geval en/of de contextgebondenheid van de bevindingen (Van Thiel, 2010: 100). Wat dit nog lastiger maakt, is dat binnen de gekozen cases ook voor een deel een toekomstbeeld belangrijk is, tegenover de huidige situatie. De afbakening van de cases in tijd en ruimte is moeilijk te bewerkstelligen, omdat er gekozen is voor vraagstukken die nog niet afgerond zijn en nog op dit moment een rol spelen in de huidige context en processen binnen de organisatie.

Externe validiteit en herhaalbaarheid is in dit onderzoek dan ook een aandachtspunt, kijkend naar de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Mede daarom is gekozen voor een vergelijkende casestudie, om de theoretische constructen binnen meerdere situaties te onderzoeken. De interne validiteit kan een sterk punt zijn binnen het onderzoek omdat casestudies gekenmerkt worden door het rijke informatiegehalte (Van Thiel, 2010: 100). Door het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden wordt getracht de betrouwbaarheid en validiteit binnen het onderzoek te vergroten. Door informatie te gebruiken vanuit verschillende bronnen, kunnen de theoretische verbanden op een meer valide wijze weergegeven worden en daarnaast draagt dit bij aan de algehele betrouwbaarheid van de casestudie (Van Thiel, 2010: 57).

De invloed van onderzoekersbetrokkenheid binnen de context van een kwalitatief onderzoek vereist ook de nodige aandacht. Het betreft in het geval van de casestudies de directe waarneming van de onderzoeker zelf, waardoor deze gevoelig is voor subjectiviteit en selectiviteit (Van Thiel, 2010: 107). Bij veel contact binnen het onderzoeksveld kan de objectiviteit worden aangetast.

### 3.5 OPERATIONALISERING

In de operationalisering zal getracht worden de te onderzoeken theoretische concepten meetbaar te maken. Binnen de empirie zullen de theoretische constructen dermate helder te indiceren zijn, dat de validiteit van de metingen wordt gewaarborgd. Als eerste zal de 'social responsiveness' meetbaar gemaakt worden, ter evaluatie van de houding en strategie van een organisatie ten opzichte van bepaalde maatschappelijke verantwoordelijkheden. Resultierend in CSR communicatiestrategieën. Tot slot zal het theoretische concept van stakeholder tevredenheid uiteengezet worden en indicatoren toegewezen krijgen. De indicatoren geven aan welke uitingvormen de begrippen kennen binnen dit onderzoek. Dat wil niet zeggen dat zij niet meerdere mogelijke uitingvormen hebben, echter aan de hand van de theorie en gemaakte keuzes wordt ervan uit gegaan dat deze indicatoren een goede weergave geven van het onderzochte concept.

Begrip	Definitie	Indicator
<b>Social Responsiveness</b>	De bedrijfsstrategie of houding ten opzichte van bepaalde sociale issues (Clarkson, 1995)	
<b>Reactief</b>	Het ontkennen van verantwoordelijkheid op een specifiek sociaal issue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie: De organisatie doet minder dan nodig/vereist. De organisatie rapporteert niet over een bepaald onderwerp.</li> <li>• Houding: De organisatie trekt zich terug uit bepaalde sociale onderwerpen en verantwoordelijkheden.</li> <li>• Werknemers worden niet betrokken bij een onderwerp.</li> </ul>
<b>Defensief</b>	Het erkennen van verantwoordelijkheid op een specifiek sociaal issue, maar met weerstand ertegen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie: De organisatie doet zo min mogelijk van wat nodig/vereist is. Issues worden pas bij noodzaak/problemen aangepakt. Aan wettelijke verplichtingen wordt net voldaan.</li> <li>• Houding: Organisatie en werknemers proberen te onderhandelen over de mate van verantwoordelijkheid. Strijd tegen verantwoordelijkheid</li> <li>• Weinig/geringe betrokkenheid van werknemers</li> </ul>
<b>Accomoderend</b>	Acceptatie van verantwoordelijkheid op een specifiek sociaal issue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie: De organisatie doet alles wat nodig/vereist is. Interne rapportages aanwezig maar geringe externe verslaglegging.</li> <li>• Houding: Het onderwerp is de moeite waard, wordt als lonend voor de organisatie gezien.</li> <li>• Aanwezige betrokkenheid werknemers en top management.</li> </ul>
<b>Proactief</b>	Anticiperen op verantwoordelijkheid op een specifiek sociaal issue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie: De organisatie doet meer dan nodig/vereist. Interne en externe verslaglegging.</li> <li>• Houding: De organisatie probeert leidend en innovatief te zijn op een betreffend onderwerp.</li> <li>• Werknemersbetrokkenheid op het onderwerp wordt aangemoedigd.</li> </ul>

De mate van 'social responsiveness' zal vastgesteld worden aan de hand van de indicatoren en de mate waarin deze overheersen binnen de strategie en houding die door de respondent wordt geformuleerd. Het is moeilijk, zo niet onmogelijk, om scores toe te kennen aan deze theoretische indicatoren met name omdat het hier over ordinale variabelen gaat. Vanuit de inhoudsanalyse zoals eerder beschreven, zal op concept niveau naar elementen in de data gekeken worden. Hierin kunnen de verschillende houdingen als concept gezien worden. Voor een deel zal kwantitatief gekeken worden naar de frequentie waarin een bepaalde houding/strategie ofwel concept aan bod komt in een interview. Uiteindelijk zal van alle interviews samen geteld worden welke het meeste terugkwamen en hoe binnen een onderwerp de algemene strategie en houding gemiddeld dus is. Hiermee komt een bepaalde strategie over alle interviews op de eerste plek, een op de tweede, enzovoorts.

Begrip	Definitie	Indicator
<b>CSR Communicatie- en stakeholder strategieën:</b>	Morsing & Schultz, 2006	
<b>Stakeholder informatie strategie</b>	"Eenzijdige communicatie strategie van de organisatie richting de stakeholders gericht op het verspreiden van informatie."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol en invloed stakeholders: Stakeholders verlenen wel of geen steun</li> <li>• Communicatie en informatie richting stakeholders: Grootschalig, objectief informeren externe omgeving, actieve PR-programma's</li> <li>• Samenwerking: Geringe samenwerking externe partijen</li> <li>• Beïnvloeding van buitenaf: Geen beïnvloeding van buitenaf, intern gerichte visie</li> </ul>
<b>Stakeholder reactie strategie</b>	"Tweezijdige, asymmetrische communicatie strategie naar en met stakeholders gericht op het beïnvloeden van attitudes en gedrag."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol en invloed stakeholders: Stakeholders zijn van belang voor de organisatie door externe bevestiging</li> <li>• Communicatie en informatie richting stakeholders: Gericht op beïnvloeden houdingen en gedrag van externe stakeholders en het raadplegen wensen en verwachtingen stakeholders</li> <li>• Samenwerking: Gericht op noodzaak, voornamelijk in de vorm van partnerschappen</li> <li>• Beïnvloeding van buitenaf: De organisatie ondervindt geen verandering door de interactie met de externe omgeving</li> </ul>
<b>Stakeholder betrokkenheid strategie</b>	"Tweezijdige communicatie strategie waarin dialoog centraal staat om wederzijdse beïnvloeding te bewerkstelligen."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol en invloed stakeholders: Erkenning onderlinge afhankelijkheid externe partijen</li> <li>• Communicatie en informatie richting stakeholders: Systematische interactie met meerdere stakeholders, communicatie gericht op dialoog en interactie.</li> <li>• Beïnvloeding van buitenaf: Organisaties en stakeholders beïnvloeden elkaar. De organisatie integreert wensen en verwachtingen stakeholders en past zich aan</li> <li>• Samenwerking: Gericht op openheid en participatie</li> </ul>

De strategieën gericht op communicatie en samenwerking zullen op dezelfde manier in de resultaten verwerkt worden als de 'social responsiveness' door de analyse op conceptniveau. Belangrijk hierin is ook, dat de houding en mening van de respondent op een juiste wijze naar voren kan komen, kijkend naar de semantiek. De waarde die de respondent zelf geeft aan zijn of haar uitspraak en stellingname is hierin van meer waarde dan een mogelijke weging die door de onderzoeker gegeven kan worden aan bepaalde concepten. Wel zal voor de uiteindelijke resultaten een rol spelen welke strategie het meest overheerst binnen de gevoerde interviews. Dit door vast te stellen welke indicatoren het vaakst voorkomen binnen een interview, om zo de dominante concepten te bepalen en uiteindelijk over alle interviews welke het meest voorkomen en overheersen.

Begrip	Definitie	Indicator
<b>Factoren die bijdragen aan stakeholder tevredenheid:</b>	"Minimaal gat tussen de verwachtingen van stakeholders en de daadwerkelijke performance van een organisatie."	
<b>Distributieve rechtvaardigheid</b>	"Percepties ten aanzien van de eerlijkheid van de werkelijke verdeling van de resultaten of de gerealiseerde doelen."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance organisatie staat gelijk aan heldere verwachtingen geformuleerd door stakeholder</li> <li>• Prestaties organisatie overtreffen verwachtingen van stakeholder</li> </ul>
<b>Procedurele rechtvaardigheid</b>	"Percepties ten aanzien van de eerlijkheid van het proces gebruikt om resultaten te bereiken of doelstellingen te verwezenlijken."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De informatie wordt op tijd verstrekt door de organisatie</li> <li>• Accuraatheid van informatie</li> <li>• Volledigheid van informatie</li> <li>• Waarheidsgetrouwe informatie</li> <li>• Consistentie van de informatie</li> <li>• Billijkheid organisatie ervaren door stakeholder</li> <li>• Verwachtingen zijn duidelijk</li> <li>• Verwachtingen worden begrepen</li> <li>• Beoordeling van de prestaties is duidelijk</li> </ul>

Het concept van stakeholder tevredenheid is in dit onderzoek uiteengezet aan de hand van een combinatie van stakeholder theorie en organisatorische rechtvaardigheidstheorie. De mate van tevredenheid zal beoordeeld worden aan de hand van de ervaren distributieve- en procedurele rechtvaardigheid door de stakeholders, bekeken door middel van de genoemde indicatoren en de mate waarin deze overheersend positief of negatief zijn. Positieve uitingen zijn onder andere; goed, fijn, tevreden, uitstekend, geweldig, enzovoorts. Maar ook het benadrukken dat een indicatoren aan bod komt in de samenwerking is hier positief. Negatief is hierin dus ook het ontkennen dat een bepaalde indicator aanwezig is binnen de interactie en samenwerking, naast uitingen zoals; ontevreden, slecht, onvoldoende, matig, enzovoorts. Zijn de uitspraken over een indicator overwegend positief, zal een + teken de beoordeling karakteriseren, zijn deze overwegend negatief, dient het – teken ter illustratie. Mocht het aantal negatieve en positieve uitspraken gelijk zijn, of geeft een stakeholder aan dat hij/zij geen goed beeld heeft van een bepaalde indicator of dit nog niet meegemaakt heeft, zal dit geduid wordt met +/- ofwel een gemiddelde, 'neutrale' beoordeling.

Om een helder beeld te schetsen van de context waarin dit onderzoek zich afspeelt, zal dit hoofdstuk een kijk geven in de wereld van de netbeheerder Stedin. Vanuit deze basis kunnen de verschillende resultaten vanuit de twee cases beter begrepen en verklaard worden. De omgeving waarin Stedin zich bevindt is van groot belang voor de manier waarop zij omgaat met bepaalde vraagstukken en onderwerpen. Ook de interne organisatie ontwikkelingen en de structuren waarmee de dagelijkse praktijk vormgegeven worden zijn van belang om conclusies te kunnen trekken die van waarde zijn. Deze aspecten zullen dan ook behandeld worden, waarna inzicht gegeven wordt in de algemene asset management processen en -cycli. Tot slot zal aangegeven worden hoe Stedin in algemene zin met haar omgeving omgaat. Waarna de resultaten van de twee afzonderlijke casussen behandeld worden.

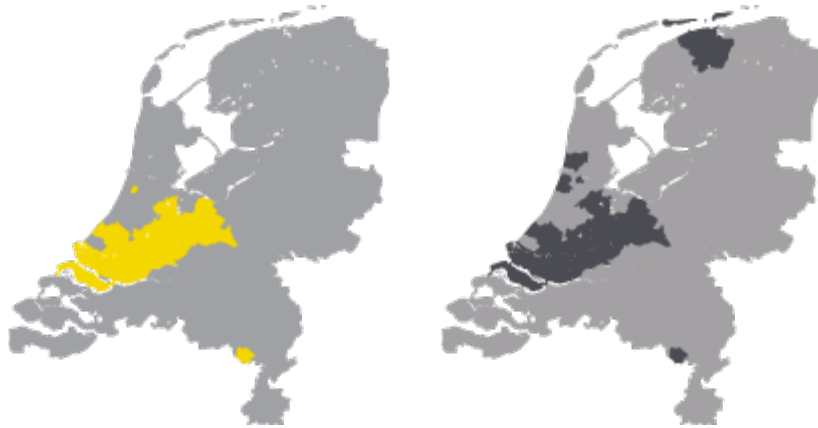
### 4.1 DE WERELD VAN EEN NETBEHEERDER

Met zo'n 3.100 medewerkers verzorgt Stedin voor zo'n 2 miljoen klanten de aanleg, het onderhoud, het beheer en de uitbreiding van de energienetten. Stedin is een wettelijk onafhankelijke netbeheerder en staat onder toezicht van de Autoriteit Consument & Markt (ACM). Enig aandeelhouder van Stedin is Eneco Groep die op haar beurt weer in handen is van ruim 50 gemeenten in het werkgebied (Stedin, 2015). De twee grootste aandeelhouders zijn de gemeente Rotterdam (31,69%) en Den Haag (16,55%). Stedin heeft als onafhankelijk regionaal netbeheerder een bijzondere positie binnen de provincies Zuid-Holland, Utrecht en delen van Amstelland, Kennemerland, Noordoost Friesland en Weert (Stedin, 2015). Stedin heeft de wettelijke verplichting voor een betrouwbaar en veilig transport van elektriciteit en gas. Mensen binnen het verzorgingsgebied (zie figuur 6 en 7) hebben geen vrije keuze in hun netbeheerder. De Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet voorzien in een strikte scheiding tussen het transport en de levering van elektriciteit en gas. Het transport, inclusief de aansluiting op het transportnet, is de exclusieve taak van de netbeheerders. Iedereen die elektriciteit en gas wil gebruiken, heeft een aansluit- en transportovereenkomst met de netbeheerder in zijn gebied nodig (Netbeheer Nederland, 2015). In de energieleverancier, is dus wel sprake van een vrije keuze.

De relatie van de netbeheerder met de energieleverancier is dus gescheiden en onafhankelijk, echter geldt voor Stedin een bijzondere positie omdat Eneco Groep wel de enige aandeelhouder is. Historisch gegroeid is deze constructie waarin de regionale en gemeentelijke energiebedrijven in 1995 fuseerden als gevolg van de liberalisering van de energiemarkt. Dit neemt een zekere complexiteit met zich mee die een zorgvuldige aanpak vereist. Voor netbeheerders als Stedin Netbeheer gelden namelijk speciale regels voor het uitwisselen van gegevens over bijvoorbeeld klanten en meters. Bedrijven binnen de Eneco Groep mogen niet bevoordeeld worden ten opzichte van bedrijven buiten de groep. Stedin Netbeheer heeft hiervoor onder andere zogeheten 'Chinese Walls' ingericht (Stedin, 2015).



*Figuur 6. Verzorgingsgebied Elektriciteit*      *Figuur 7. Verzorgingsgebied Gas*



De omgeving waarin de organisatie opereert is van groot belang voor de manier waarop zij omgaat met bepaalde vraagstukken en onderwerpen. Om een beeld te schetsen van deze macro omgeving zullen een aantal elementen van deze omgeving specifiek benoemd worden. Te beginnen bij de wereld van energie, die steeds complexer wordt. Voornamelijk de energietransitie heeft veel impact op deze omgeving. Duurzame doelstellingen, innovaties en initiatieven vragen steeds meer van de energie infrastructuur. De technologieën die de grootste impact lijken te hebben op het elektriciteitsnetwerk in de komende jaren zijn windenergie, micro-wkk, elektrisch vervoer, zon-PV en warmtepompen (Stedin intern document 3, 2014). Daarnaast zal de uitrol van de slimme meter een grote rol gaan spelen. De klant is zich steeds bewuster van zijn energieverbruik. Daarnaast wordt de klant kritischer en mondiger, bijvoorbeeld ten aanzien van de dienstverlening van organisaties en de informatievoorziening.

De netwerksamenleving is een ontwikkeling die gepaard gaat met een grotere rol voor technologie en ICT. De afhankelijkheid van energie wordt hierdoor alleen maar groter. Daarnaast schetst de netwerksamenleving een wereld waarin beelden en massamedia centraler komen te staan in het leven van mensen. Hiermee komen bijvoorbeeld storingen onder een vergrootglas te liggen en wordt de zichtbaarheid van het handelen van de organisatie vergroot. De kwetsbaarheid van de vitale infrastructuur neemt ook toe, mede door de ontwikkelingen binnen de netwerksamenleving. Vervlechting van deze netwerken en ook de risico's zorgen ervoor dat de maatschappij anders naar bepaalde onderwerpen kijkt. De maatschappelijke druk op semi publieke bedrijven, waar de netbeheerder steeds meer toe gerekend wordt, neemt toe. Als gevolg hiervan staan de inkomsten onder druk omdat onder andere de netwerktarieven omlaag gaan.

## 4.2 INTERNE ONTWIKKELINGEN

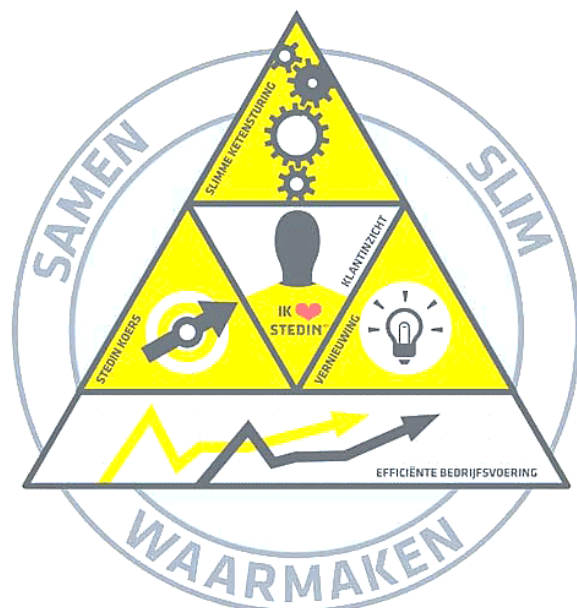
Deze omgeving waarin Stedin opereert heeft gevolgen voor het handelen van de organisatie. Binnen de organisatie spelen verschillende ontwikkelingen een rol. De vernieuwde missie, visie, ambitie en strategie tot

2020 heeft een prominente positie ingenomen in de dagelijkse praktijken van de netbeheerder. Deze vernieuwde koers speelt sterker in op de veranderende klantvraag vanuit de samenleving. Stedin is zelf nadrukkelijk bezig met een netwerk georiënteerde bedrijfsvoering, voornamelijk met de focus op de klant. De genoemde koers van Stedin tot 2020 speelt in op de volgende vijf strategieën (Stedin, 2013):

1. *Klantinzicht*: door goed te weten wat onze klanten van ons verwachten op het gebied van diensten, producten en communicatie, kunnen we onze ketenprocessen klantgericht inrichten.
2. *Ketensturing*: we richten de ketens voor de levering van diensten aan producten aan onze klanten efficiënt en klantgericht in door een betere samenwerking over de afdelingen heen, zodat we tegemoet kunnen komen aan de verwachtingen van de klant
3. *Stedin Koers*: onze medewerkers handelen en denken in lijn met onze koers die is ingevuld door onze missie, ambitie, corporate story en waarden.
4. *Vernieuwing*: door slimme en excellente productontwikkelingen kunnen we steeds blijven inspelen op de alsmaar veranderende klantbehoeften.
5. *Efficiënte bedrijfsvoering*: we denken continu vanuit de klant en zorgen ervoor dat we steeds beter worden in veiligheid, betrouwbaarheid en efficiëntie. Dit is de ‘license to operate’.

Naast deze overkoepelend organisatiestrategie die aangeeft waar de focus op gelegd wordt in de komende jaren, zijn er drie Stedin-waarden ontwikkeld waarmee richting gegeven wordt aan het gedrag van Stedin richting de klanten. Het gaat hier om de waarden: *Samen Slim Waarmaken* (Stedin, 2013). *Samen* staat voor: “We staan dicht bij onze klanten en collega’s. We zijn er voor de klant en voor elkaar. We versterken elkaar, want samen worden we continu beter. En tot slot bedoelen we met ‘samen’ dat we attent zijn: we zien wat onze omgeving nodig heeft en reageren daarop op een klantvriendelijke manier”. *Slim* wordt uiteengezet als: “Slim staat voor proactief, vindingrijk en simpel. We willen de vraag van de klant vóór zijn en ons werk simpel maken door vindingrijk te zijn”. En de laatste, *Waarmaken*: “We maken verwachtingen van onze klanten waar. Bijvoorbeeld door producten en diensten van duurzame kwaliteit te leveren. Ons streven is om niet alleen vandaag, maar ook morgen voorspelbaar te zijn”. Het beschreven strategisch kompas is hiernaast afgebeeld.

Binnen de organisatie zijn vanaf 2014 al verschillende ontwikkelingen in gang gericht op een reorganisatie. De inkomsten daalden fors omdat de wettelijk bepaalde netwerktarieven voor klanten omlaag zijn gegaan. Daarnaast werd er veel dubbel werk verricht en er was er sprake van een teveel aan schakels in processen. Dat maakte dat Stedin en Joulz samen te duur waren en er verandering moest komen. De



zogenoemde 'ReVisie' houdt in dat de organisaties Joulz en Stedin samengevoegd worden. ReVisie loopt tot juli 2015 en gaat gepaard met grote veranderingen in de interne organisatiestructuur en de posities van werknemers. Toekomstbestendigheid staat hierin centraal, gericht op de leidende rol die Stedin gaat vervullen in de energietransitie (Stedin, 2015a).

Deze ontwikkelingen hebben invloed op bijna alle afdelingen en ook op de manier waarop Stedin omgaat met haar omgeving. De afdeling Communicatie is in eerste instantie verantwoordelijk voor de reputatie van Stedin intern en extern (Eke Adank-Heetveld, interview 19 maart 2015). Onderdelen daarin zijn onder andere woordvoering, crisiscommunicatie, actieve publieke relaties en interne communicatie zoals de website. Daarnaast zijn er afdelingen zoals de afdeling Klant, die de voornaamste contacten met de externe stakeholders onderhoudt via het Accountmanagement. Deze afdeling wordt volledig geherstructureerd. Werkwijzen veranderen van een accountmanager gericht op specifieke organisaties en instituties, naar een gebiedsgerichte accountmanager. Meer veranderingen tekenen de interne organisatie en hoe zij naar buiten treedt. Belangrijk is ook, dat het volledige directieteam op de schop is gegaan als zowel het managementteam en andere sleutelfuncties binnen het bedrijf. Dit heeft vanzelfsprekend gevolgen voor de werkzaamheden van Stedin en de manier waarop processen zijn vormgegeven. De meeste afdelingen zijn dan ook nog bezig met het vormgeven en verkennen van de optimale werkwijzen en structuren.

#### 4.3 ASSET MANAGEMENT IN DE PRAKTIJK

De organisatie Stedin kent verschillende afdelingen die zich bezig houden met de voorafgaande processen aan het uiteindelijke asset management. De afdeling Techniek omvat de afdeling Asset Management, naast onder andere Inkoop, Netcoördinatie en Realisatie. Binnen Asset Management waren er tot maart 2015 vijf subafdelingen: Netstrategie E, Instandhouding E, Netwerkontwikkeling E, Gas (netstrategie, netwerkontwikkeling en instandhouding) en Risico- en Informatiemanagement. In de kern is de afdeling in zijn geheel verantwoordelijk voor de energie-infrastructuur van Stedin. Daarnaast zijn er de afdelingen Strategie, Communicatie en Klant die allemaal een belangrijk aandeel hebben binnen het proces van asset management. De afdeling Duurzaam & Vernieuwing binnen Strategie houdt zich de afgelopen tijd bezig met de nieuwe vraagstukken die op Stedin afkomen op het gebied van de veranderende energiewereld. Duurzaam & Vernieuwing is nauw betrokken bij projecten waarin nieuwe vormen van energievoorzieningen en technologieën toegepast en getest worden.

Bij de uitvoering van processen zijn de eisen van Stedin als organisatie breed leidend. Dit zijn eisen voortkomend uit wet- en regelgeving, managementsysteemnormen en eigen beleid (Stedin, 2013a). Dit eigen beleid krijgt binnen verschillende afdelingen vorm, waaronder binnen Strategie en door de Asset Owner. Binnen Stedin wordt gewerkt met meerdere normen, elke managementsysteemnorm geeft een ander perspectief op het managementsysteem. PAS 55 (binnenkort ISO 55000) en NTA 8120 hebben een asset-

perspectief: worden de juiste assets ingezet om de diensten te kunnen leveren? Wat de normen gemeenschappelijk hebben is dat zij de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) doorlopen om strategische doelstellingen te realiseren, continu te verbeteren, processen te beheersen en wijzigingen beheerst door te voeren (Stedin, 2013a). Binnen deze cyclus is de afdeling asset management veelvuldig betrokken omdat voor een groot deel de Stedin strategie geconcretiseerd wordt binnen asset management.

De verschillende ontwikkelingen binnen de organisatie hebben ook implicaties voor het functioneren van de afdeling. Op 17 maart is de nieuwe invulling van Asset Management binnen Stedin toegelicht door de Directeur Asset Management, Ben El Hammadi. In deze rol is hij verantwoordelijk voor asset management binnen Stedin, alle investeringsbesluiten en alle inspectie- en onderhoudsplannen. Een van de veranderingen hierin heeft betrekking op de transitie van de energiemarkt als geheel en de rol die asset management hierin kan innemen. Met een stevige ambitie van Stedin om vooruitstrevend te zijn in duurzaamheid om voor de klanten een mogelijke energietransitie te faciliteren en mogelijk te maken zijn andere punten van focus nodig (Interne presentatie 3, 17 maart 2015). Integraliteit is meer het streven, gezien de ontwikkelingen die zowel implicaties hebben voor het elektriciteits- als gasnet. Ook de voorspelbaarheid wordt hierin van belang geacht (Ben El Hammadi, persoonlijke mededeling, 17 maart 2015). De volgende leidende visie voor asset management is hierin gepresenteerd: "Voorbereid op een duurzame toekomst met duurzame netten, in verbinding met klant en ketenpartners om te energietransitie te faciliteren, gericht op effectief en efficiënt investeren" (Interne presentatie 3, 17 maart 2015). Naast deze strategische verschuiving zijn er een aantal gevolgen voor de structuur van de afdeling weergegeven. De nieuwe situatie combineert de netstrategie afdelingen in één Netstrategie E & G, daaronder wordt een onderscheid gemaakt in Netwerkontwikkeling E, Gas: Netwerkontwikkeling G, Instandhouding G en Instandhouding E (Interne presentatie, 17 maart '15).

De taken en verantwoordelijkheden gaan in deze vernieuwde situatie in de kern om de volgende punten (Interne presentatie 3, 17 maart 2015):

- *Risico- en Informatiemanagement*: Leveren van kwalitatief goede risico analyses en beschikbaar hebben van actuele en juiste relevante informatie en analytisch support.
- *Netstrategie*: Vertaling energiescenario's naar duurzaam netontwerp voor zowel E als G. Beïnvloeding landelijke normering.
- *Netwerkontwikkeling E*: Verantwoordelijk voor meerjarige gebiedsinvesteringsplannen Elektriciteit. En verantwoordelijk voor ketensturing Seriematige en Complexe projecten E.
- *Instandhouding E*: Verantwoordelijk voor meerjarige instandhoudingsplannen en opstellen OPEX begroting, de opdrachtverstrekking en ketensturing O&I werkzaamheden en O&I-beleid, vervangingsbeleid en standaarden.
- *Gas*: Dezelfde verantwoordelijkheden als Netwerkontwikkeling E en Instandhouding E voor gas.

---

#### 4.3.1 JAARCYCLUS

De jaarcyclus van asset management begint bij de kaderbrief vanuit Strategie, welke richting geeft aan de gewenste prestaties in de netten en de prioriteiten (Interne presentatie, 17 maart '15). Op basis van de kaderbrief, toestandsanalyse, capaciteitsanalyse en risicoanalyse wordt het investeringsplan opgesteld. In oneven jaren wordt tevens het wettelijke Kwaliteit- en Capaciteitsdocument (KCD) opgesteld en vastgesteld.

In risicoanalyses wordt gebruik gemaakt van bepaalde bedrijfswaarden om een gewicht toe te kennen aan een bepaald risico. In het Kwaliteits- en Capaciteitsdocument van 2013 (Stedin, 2013ab) voor zowel E als G worden de volgende bedrijfswaarden gehanteerd, vastgesteld op basis van een stakeholderanalyse: veiligheid, kwaliteit, financiële prestatie, wet- en regelgeving, klant- en stakeholder beleving en duurzaamheid. Binnen het keuzeprocess in de risico evaluatie worden er nog een aantal scoringscriteria meegenomen die van belang zijn om verder te selecteren. Deze hebben niet dezelfde weging maar geven wel een indicatie van wat bijdraagt aan de waardering van bepaalde risico's wanneer er meer dan 10 risicogebieden per energiesoort zijn (Intern document 7, 2014).

- Interne organisatorische aandacht
- Wat is de urgentie van het risico?
- Is er sprake van opkomende wet- en regelgeving?
- Wordt de klant fan van ons als we dit risico beheersen?
- Is er aandacht voor dit risico vanuit toezichhouders en/of het ministerie of anderszins overheidsinstanties?
- Wat is de invloed van en op externe partijen buiten Stedin (Imago & Wetgeving, certificering)?
- Draagt risico mitigatie van dit risico bij aan het faciliteren van een duurzame energievoorziening?

## CASUS OVERSTROMINGSRISICO'S

Dit hoofdstuk zal beschrijven welke ontwikkelingen een rol spelen in de gekozen casus *overstromingsrisico's*. Deze ontwikkelingen nemen bepaalde uitdagingen en nieuwe vraagstukken met zich mee voor Stedin. Daarnaast nieuwe wensen en verwachtingen vanuit stakeholders. De manier waarop Stedin omgaat met deze ontwikkelingen zal beschreven worden aan de hand van de onderzochte sociale responsiviteit. Gevolgd door de communicatie- en stakeholderstrategie. Aan het eind van dit hoofdstuk zullen de resultaten binnen de casus samengevat worden.

### 5.1 VERNIEUWDE AANDACHT

Bepaalde regio's in Nederland zijn specifiek gevoelig voor overstromingsrisico's en wateroverlast door de ligging beneden de zeespiegel. Met de stijging van de zeespiegel de afgelopen jaren zijn deze risico's groter geworden en de mogelijke gevolgen dus ook ernstiger. Daarnaast de steeds groter wordende economische en maatschappelijke waarde van de vitale infrastructuur meegenomen en potentiële schade door keteneffecten. De onderlinge afhankelijkheden tussen sectoren binnen de vitale infrastructuur worden daarnaast groter (Ministerie van EZ, 2010). Na een advies van de Deltacommissie in september 2008, is het Deltaprogramma opgesteld. Het Deltaprogramma moet ervoor zorgen dat Nederland in de toekomst beschermt wordt van overstromingen en dat er voldoende zoetwater beschikbaar is (Rijksoverheid, 2015). De gevolgen van het uitvallen van vitale infrastructuur (gas en elektriciteit, ICT, drinkwater, etc.) als gevolg van een overstroming zijn echter wel moeilijk te kwantificeren (Deltares, 2011).

Natuurrampen worden binnen Stedin ook meegenomen in de risicoanalyses omdat deze een grote impact kunnen hebben op het functioneren van het net en andere infrastructuur. Voorbeelden van natuurrampen zijn: overstroming, storm, onweer, bosbrand en aardbeving (Intern document 11, 2014). Een natuurramp kan grootschalige uitval van elektriciteit en gas veroorzaken en grootschalige schade aan het net tot gevolg hebben, de risicowaardering voor 2014 op een zes puntenschaal van verwaarloosbaar tot extra hoog was dan ook 4. hoog (Intern document 7, 2014). De risicowaardering is gebaseerd op een mogelijke kans en een zeer ernstig effect, voornamelijk de financiële prestaties als gevolg van grote materiële schade zijn hierin van belang.

Grootschalige uitval van elektriciteit (en gas in mindere mate) kan leiden tot maatschappelijke ontwrichting. Het is dus van belang om in kaart te hebben wat belangrijk is voor Stedin als netbeheerder om de verschillende risico's op de gehanteerde bedrijfswaarden te kunnen beperken. Stedin is als regionaal netbeheerder verantwoordelijk voor het netwerk onder 50kV tot aan de woningaansluitingen.

Met het meest recente Deltaprogramma is de aandacht voor waterveiligheid en de effecten op de vitale en kwetsbare infrastructuren vergroot. De deltabeslissingen hebben geleid tot een nieuwe manier van werken op drie terreinen: de waterveiligheid, de zoetwaterbeschikbaarheid en een waterrobuuste ruimtelijke inrichting

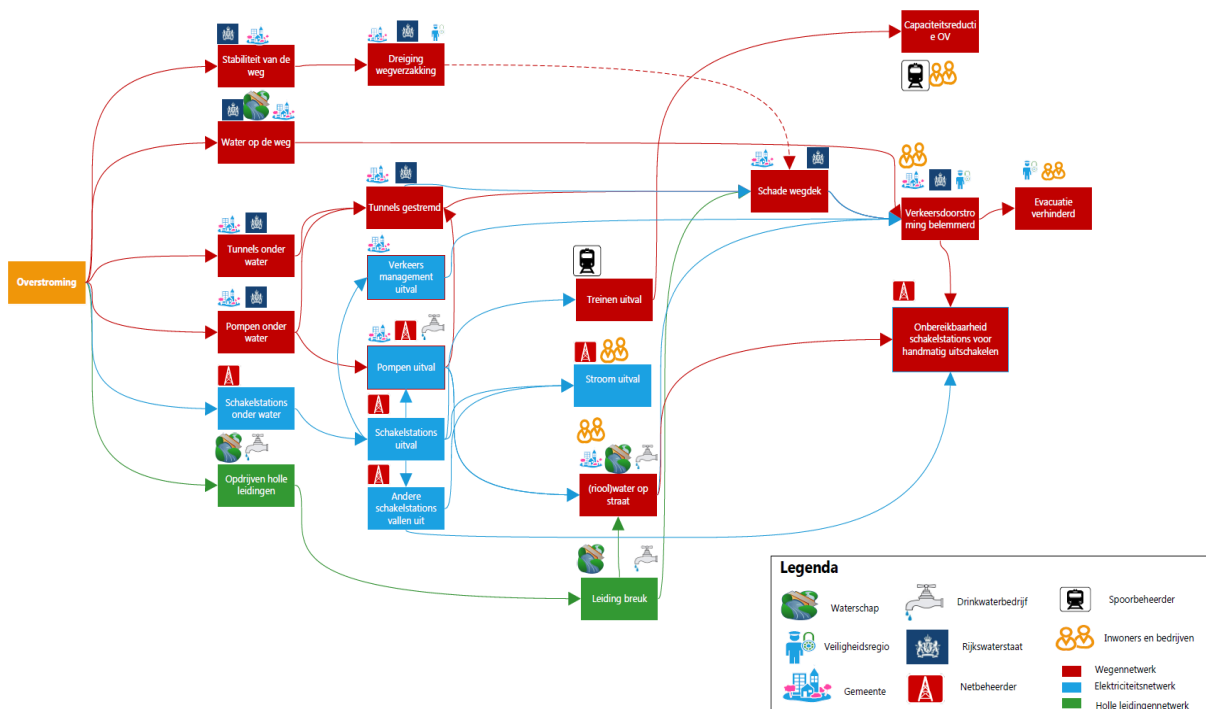
(Rijksoverheid, 2014). Verschillende overheden en organisaties verleggen hierdoor de focus. Deze ligt meer op het verminderen van de kwetsbaarheid voor overstromingen van de infrastructuren en objecten die maatschappelijk gezien het meest relevant zijn, c.q. bij uitval tot de meeste slachtoffers en schade leiden. De rijksoverheid gaat ervoor zorgen dat de nationale vitale en kwetsbare functies, zoals energiecentrales, beter bestand worden tegen overstromingen. De ambitie is dat Nederland in 2050 zo goed mogelijk klimaatbestendig en waterrobuust is ingericht (Rijksoverheid, 2014).

Met deze vernieuwde deltabeslissingen worden organisaties als Stedin nauwer betrokken bij het waterveiligheidsvraagstuk. Klimaatbestendig en waterrobuust inrichten moet namelijk een vanzelfsprekend onderdeel worden bij ruimtelijke (her)ontwikkeling (Rijksoverheid, 2014: p.30). Om de impact van overstroming op het elektriciteits- en gasnet van Stedin te bepalen, zijn in samenwerking met stakeholders een aantal gebiedsstudies uitgevoerd. Onder andere; Gemeente Rotterdam, TNO, TU Delft, Kennis voor Klimaat, Rijkswaterstaat, Veiligheidsregio's, RIVM, Ministeries EZ, Defensie, I&M, V&J, VWS en andere gemeenten (Interne presentatie 8, 2015). Met deze vergroting van de kennis, kan in een tweede laag gekeken worden naar duurzamere ruimtelijke planning van de assets zoals het ophogen (ontwerp) van stations, sectioneren van het net en LS-kasten in cellofaan verpakken (Interne presentatie 8, 2015). Binnen deze casus zal de nadruk gelegd worden op het elektriciteitsnetwerk omdat, zoals eerder aangegeven, de uitval van het gasnet als gevolg van overstromingen minder grootschalige maatschappelijk effecten tot gevolg heeft.

Er zijn verschillende mogelijkheden om mogelijke uitval van het elektriciteitsnet te voorkomen/beperken. Door bijvoorbeeld het ontwikkelen van een meer water robuust elektriciteitsnetwerk kunnen grootschalige effecten van overstromingen mogelijk beperkt worden. Het gaat hierbij om een elektriciteitsnetwerk dat tijdens overstromingen niet faalt. Het gehele gebied blijft voorzien van elektriciteit. Vitale functies blijven in werking. Bijvoorbeeld: het verhoogd plaatsen van schakelvoorzieningen en transformatoren, de meterkast in gebouwen verhoogd aanbrengen (Provincie Utrecht, 2010). Een ander alternatief om de impact en risico's te beperken is om overstroming robuuste zelfvoorzienende energievoorzieningen te stimuleren. Hierbij is bijvoorbeeld een gebouw onafhankelijk van het reguliere energienet door de zelfvoorziening door middel van duurzame energie zoals zonne-energie (Provincie Utrecht, 2010). Hierbij moet echter wel rekening gehouden worden dat er via deze lijn geen lokale kortsluiting kan ontstaan door de overstroomde delen. Ook nemen deze maatregelen om de energie infrastructuur water robuust te maken kosten met zich mee.

De onderstaande afbeelding geeft een (onvolledige) visualisatie van de cascade effecten van een overstroming voor infranetwerken weer (Nationaal Onderzoeksprogramma Kennis voor Klimaat, 2014). De lichtblauwe vakken en lijnen geven het elektriciteitsnetwerk aan in de afbeelding. Te zien is dat bij een groot aandeel van de gevolgen van overstroming, netbeheerders als Stedin betrokken zijn.

Figuur 8. Effecten overstrooming binnen infranetwerken



Te zien in figuur 8 is dat een overstrooming voor verschillende netwerken grote gevolgen kan hebben. De energietoevoer heeft invloed op onder andere ICT en het telecomnetwerk, het transportnetwerk, het rioleringsstelsel en het drinkwaterstelsel. Op basis van de verkenning in opdracht van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (DHV, 2011) wordt geconcludeerd dat overstroomingsrisico's echter niet structureel worden meegenomen bij afwegingen rond de locatiekeuze, inrichting en bouw van objecten die onderdeel vormen van de vitale infrastructuren. "Enerzijds ligt de oorzaak aan een gebrek aan inzicht bij de sectoren in de locaties waar de risico's zich in welke mate voordoen. Anderzijds zien de sectoren allerlei blokkades om overstroomingsrisico's mee te nemen in de afweging, waaronder problemen met het verkrijgen van een vergunning en het niet kunnen verdisconteren van de extra kosten in de tarieven aan de klant". Ook wordt aangegeven in de verkenning dat een mogelijk verbeterpunt is, om op lokaal niveau regionale netbeheerders vroegtijdiger en nadrukkelijker te betrekken in de ruimtelijke besluitvorming (DHV, 2011).

## 5.2 ERVAREN SOCIALE RESPONSIVITEIT

De ervaren sociale responsiviteit zal zicht geven op de houding van verschillende medewerkers van Stedin ten aanzien van de casus en de toegepaste strategie op de heersende wensen en verwachtingen. Per indicator zullen de resultaten beschreven worden. Daarna zal aan de hand van de belangrijke indicatoren binnen de communicatie- en stakeholderstrategie bekeken worden hoe dit ook naar externe partijen wordt uitgedragen en op welke manier samenwerking hierin tot uiting komt.



## STRATEGIE OP HET ONDERWERP

In het Totale Risico Plan van 2014 wordt het risicocluster Natuurrampen, waarbinnen overstromingen eigenlijk het meest prominente thema is, gewaardeerd op een 4. 'Hoog' van een 6-puntsschaal. In dit TRP wordt gesteld dat de vervolgactie binnen dit cluster zou moeten zijn om een werkgroep op te richten, eerst binnen Stedin, daarna Netbeheerders breed, om uiteindelijke maatregelen te bepalen (TRP, 2014: p. 23). In het risico cluster waarderingsdocument Natuurrampen 2015 (Intern document 12, 2015) staan de specificaties van de risicowaardering, de kans per jaar en de effecten. Ook hierin wordt het risico cluster gewaardeerd op 'hoog' door de mogelijke effecten op de bedrijfswaarden veiligheid, kwaliteit, financiële prestatie, wet- en regelgeving en klant- en stakeholderbeleving (Intern document 12, 2015). Hierin staat ook aangegeven dat er geen beleidsstuk is op het onderwerp, wat ook door meerdere respondenten in de gesprekken is aangegeven.

Het voornaamste belang en doel is voor Stedin, om de energievoorziening in stand te houden. Over de activiteiten van Stedin zegt Danielle Nicolaas: *"Wij kunnen het water niet wegnemen, wij kunnen ook het feit dat Nederland onder de zeespiegel ligt niet wegnemen, maar we kunnen wel als samenleving en als maatschappij daar wel voorzorgsmaatregelen in nemen"* (Interview, 14 april 2015). Hiermee gaat ze in op de tweede laags veiligheid, preventieve maatregelen. Ook andere respondenten geven aan dat het een maatschappelijke functie is van Stedin om de stroomvoorziening te kunnen garanderen. Binnen de werkelijke asset management processen wordt echter soms niet alles gedaan om dit te bereiken. Martin van der Leun (Interview, 18 mei 2015) geeft ook aan dat hij een belangrijke rol ziet voor asset management om juist hierin meer stappen te gaan zetten.

In een bijeenkomst over een mogelijkheid om samen te werken met Deltares voor onderzoek naar de verbondenheid van de vitale infrastructuur architectuur en manieren om deze anders in te richten geeft een van de risicoanalisten aan dat het onderwerp laag scoort ten opzichte van andere risicoclusters: *"Het krijgt geen aandacht naast de dagelijkse praktijken. Zo is het gewoon"*. Daarnaast wordt aangegeven dat als dit voorstel voor een subsidiemogelijkheid vanuit de Europese Commissie er niet geweest was, dat er niets mee gedaan zou worden. In de bijeenkomst komt ook meerdere malen naar voren dat er veel meer urgentere kwesties spelen binnen de afdeling die aandacht vereisen, op de korte termijn.

Melvin Agten geeft aan dat de houding binnen de strategie van Stedin als open gekarakteriseerd zou kunnen worden: *"We zijn er mee bezig. Het is niet zo dat we denken van nou het risico is lager dan de rest, dus we laten het liggen"* (Interview, 7 april 2015). Hij benadrukt dit door de intentieverklaring die is ondertekend door Stedin. Stedin heeft zelfs meer gedaan dan andere netbeheerders volgens verschillende respondenten, andere netbeheerders waren er niet echt mee bezig. De terughoudendheid in de strategie van Stedin om geen beleid op te stellen wordt verklaard aan de hand van een bewuste keuze om hiermee te wachten. In samenspraak met andere netbeheerders zou namelijk de wens zijn om een generiek beleidsstuk op te stellen. Het grootste argument hiervoor betreft de verschillen die zouden ontstaan tussen de netbeheerders en mogelijke discussies over de verantwoordelijkheid van netbeheerders hierin. Omdat het als nadelig wordt gezien om meer dan de

andere netbeheerders te ondernemen binnen dit vraagstuk, vooral vanuit de investeringen die hiervoor gedaan worden in termen van geld en tijd, is de strategie vooralsnog terughoudend. Netbeheerders worden gebenchmarkt op de kosten, dus is het niet wenselijk om meer geld te investeren in dit risico en hierdoor minder te kunnen investeren in de kwaliteit van de netten (Ben El Hammadi, 4 mei 2015). Echter vanuit het ministerie van EZ worden meerdere sectoren gestimuleerd om serieuzer naar het probleem te kijken, hierin gaat Stedin dus wel mee volgens het hoofd van risicomanagement (Interview, 28 april 2015). Ook in de risicowaardering wordt aangegeven dat het een punt van aandacht is op de politieke agenda en meer gevraagd wordt van nutsbedrijven (Intern document 12, 2015). Toch geeft een van de respondenten aan dat het een traagheid is die niet past, en dat er genoeg informatie en kennis ter beschikking is om in ieder geval 'quick wins' te behalen.

#### HOUDING TEN OPZICHTE VAN VERANTWOORDELIJKHEID

De houding van Stedin ten aanzien van deze maatschappelijke verantwoordelijkheid is veranderd in de loop der tijd volgens verschillende respondenten. Diana van der Meer zegt hierover: *"In eerste instantie was het van, nou dat is niet onze verantwoordelijkheid"* (Interview, 18 maart 2015). Het bewustzijn omtrent de maatschappelijke functie om de vitale infrastructuur in stand te houden bij een overstroming is echter wel vergroot volgens Ursula Jager: *"Het gevoel van verantwoordelijkheid was er wel, sluimerend, omdat we niet echt doorhadden hoe urgent het inderdaad was"* (Interview, 17 maart 2015). De verschuiving van verantwoordelijkheden wordt gezien als aanhoudend probleem binnen samenwerking op dit onderwerp. Meerdere stakeholders wijzen in elkaars richting wanneer het gaat over de maatschappelijke verantwoordelijkheid en te ondernemen acties hierin, zo vertelt een van de respondenten. Het domein overstromingen wordt soms door medewerkers ook gezien als een meer autonoom verschijnsel, het gebeurt een keer, of niet.

Over de houding van Stedin binnen deze casus wordt de volgende uitspraak gedaan: *"Proactief zou ik het nog zeker niet noemen. Nog aan het opstarten. We waren nog echt in de bewustwordingsfase en van daaruit zoekend naar de vervolgstappen om ook echt in actie te komen"*. Een van de respondenten geeft aan dat ontwikkelingen op het gebied van overstromingsrisico's geen directe invloed hebben op de bedrijfsprocessen van Stedin en haar asset management handelingen. Het betreft hier een niveau waarin vooral de gemeenten, provincies en waterschappen centraal staan, het urgentieniveau voor Stedin is hier gering. De risicomijdende houding is kenmerkend voor Stedin binnen dit vraagstuk zegt Marko Kruithof, hij geeft aan dat dit ook passend is voor de casus (Interview, 16 maart 2015). Het gaat in veel van de gesprekken binnen deze casus over de afweging tussen verschillende onderwerpen, de keuzes om andere zaken te laten liggen ten behoeve van dit overstromingsvraagstuk. Een aantal respondenten nauw betrokken bij het risicoproces geven aan dat het een van de onderwerpen is in een bak met onderwerpen die er ligt. Daarnaast worden de maatschappelijke kosten en baten vaak aangehaald als knelpunt binnen dit domein. Ben El Hammadi (Interview, 4 mei 2015) vertelt dat wanneer risico's zoals deze 100% gemitigeerd zouden worden, de kosten significant hoger zullen zijn, wat zich

door vertaald in hogere kosten voor de klanten. Er zijn volgens een aantal respondenten dan wel genoeg maatregelen die men kan verzinnen om tegen overstromingen bestendig te zijn als Stedin, echter kost dat gewoon heel veel geld. Elke euro die gependeed wordt aan dit onderwerp, kan niet meer uitgegeven worden om echte grote risico's te beteugelen, of verder helpen te verduurzamen.

Er wordt geregeld gekeken naar de activiteiten vanuit crisismanagement, zoals door Martin van der Leun (crisismanager binnen Stedin) en de mensen in het veld zelf, de net coördinatoren, waarbij het operationele niveau centraal staat wanneer er daadwerkelijk incidenten plaatsvinden. De houding waarin Stedin in haar asset management processen steeds balanceert binnen het onderwerp, wordt door een medewerker binnen Stedin gekarakteriseerd als 'goed doordacht'.

### BETROKKENHEID WERKNEMERS

Stedin is een relatief korte periode bezig met de overstromingsrisico's. Sinds juni 2013 is Diana van der Meer intensief bezig geweest met het onderwerp. Vanuit een initiatief van de Gemeente Rotterdam om een gebiedsstudie uit te voeren op het overstromingsrisico van het Rotterdam Heijplaat gebied. Niemand was daar toen nog mee bezig. *"Totdat zij dat onderzoek had gedaan waren wij ons daar helemaal niet zo van bewust. We dachten eigenlijk dat het nog wel meeviel, maar het valt eigenlijk helemaal niet mee"* (Ursula Jager, 17 maart 2015). Meerdere respondenten geven aan dat er op dit onderwerp nog geen sprake is van een Stedin standpunt, het is voornamelijk een inventarisatie van het onderwerp om te kijken wat de risico's zijn. Ook Melvin Agten, risicoanalist, geeft aan dat zijn betrokkenheid op dit moment de eerste stap is. Hij zegt hierover: *"Dus er is al veel gedaan maar er is nog niets concreets op papier.."* (Melvin Agten, 7 april 2015). Hij is zelf extern ingehuurd door Stedin, Lion van der Heijden geeft aan dat zijn 'plek' verantwoordelijk is voor het onderwerp en dat er naar een vervanger gezocht wordt om dit weer op te pakken bij zijn vertrek.

## 5.3 DEELCONCLUSIE I

De algemene houding van Stedin binnen asset management processen op het gebied van overstromingsrisico's was als defensief en soms zelfs reactief te karakteriseren. Tabel 4 weergeeft een samenvatting aan de hand van de waargenomen empirische gegevens vanuit de interviews. Uit de gesprekken bleek dat er voor juni 2013 geen aandacht was voor het onderwerp. De werknemers waren niet betrokken bij het vraagstuk en er was ook geen/weinig sprake van bewustzijn van het probleem. Door de inventarisatie van het probleem en de risico's die bij overstromingen komen kijken, is het proces ook binnen de asset management processen in gang gezet. Wel is er op veel punten een hoge mate van terughoudendheid waar te nemen, de urgentie moet daarnaast toch vaak ook nog bewezen worden.

Tabel 4. Ervaren Sociale Responsiviteit samengevat

Ervaren Sociale Responsiviteit	Reactief	Defensief	Accommoderend	Proactief
Strategie gehanteerd	3.	<b>1.</b>	2.	4.
Houding t.o.v. verantwoordelijkheid	3.	<b>1.</b>	2.	4.
Betrokkenheid werknemers	2.	<b>1.</b>	3.	4.

Het is een maatschappelijk vraagstuk waarbij de verantwoordelijkheidsvraag moeilijk te beantwoorden lijkt. Wel geven meerdere personen binnen de organisatie aan dat de urgentie van het overstromingsvraagstuk nu wel bekend is, zeker op het gebied van de derde laags veiligheid, echter vertoont men nog wel risicomijdend gedrag wanneer het gaat over de tweede laags veiligheid, het waterrobuust inrichten van de energie infrastructuur. Juist op deze laag is men nog aan het zoeken naar de maatschappelijke rol die ingenomen moet en kan worden en hoe dit een weerslag kan krijgen binnen asset management. Daarnaast draagt men vaak argumenten aan tegen de verantwoordelijkheid om hierin te acteren. Vaak wordt nog de vergelijking met andere onderwerpen gemaakt, de afweging tussen meerdere urgente onderwerpen binnen het risico- en asset management proces en de financiële beperkingen, wat duidt op een defensieve houding. Vooral bij een aantal respondenten die van grotere invloed kunnen zijn binnen het asset management proces, wordt wel het belang benadrukt om te voldoen aan maatschappelijke wensen en waarden. Deze accommoderende houding wordt vooral uitgesproken maar er is toch moeite met de maatschappelijke rol in de praktijk, gecombineerd met de maatschappelijke kosten en baten. De manier waarop omgegaan moet worden met het onderwerp en de mate waarin zijn hier nog onduidelijk.

## 5.4 COMMUNICATIE- EN STAKEHOLDERSTRATEGIE

### ROL EN INVLOED STAKEHOLDERS

Stakeholders zijn van belang in de verbindingen, om informatie en kennis op te doen en te delen. Vanuit deze verbindingen kan Stedin een scenario vormen dat passend is binnen wet- en regelgevingen, klantbehoeften en wat kan als organisatie (Danielle Nicolaas, 14 april 2015). Het inventariseren wat stakeholders acceptabel vinden en het gesprek aangaan, de dialoog om als Stedin positie te bepalen en een consistentie invulling te geven aan het vraagstuk staat centraal (Ben El Hammadi, 4 mei 2015). Hierin komt het maatschappelijke belang van samenwerking terug, wat is wenselijk en noodzakelijk op dit onderwerp. Met het Ministerie van Economische Zaken, de toezichthouder ACM, met andere netbeheerders en andere relevante stakeholders moet het gesprek worden aangegaan om te bepalen wat vanuit de maatschappij gezien wenselijk is. Wanneer de keuzes gemaakt kunnen worden gaat het erom dat de omgeving meegenomen wordt in de onderliggende

keuzes volgens meerdere respondenten. Niet zozeer om verantwoording af te leggen, dat hoeft technisch gezien niet, maar omdat het klanten zijn en partners, dus dat het belangrijk is om hen te informeren over de keuzes die gemaakt worden.

Convenanten en andere afspraken met onder andere de veiligheidsregio's zijn samenwerkingen waar sprake is van een vaste verbinding en Stedin als actieve, vitale partner opereert, zo wordt vanuit het crisismanagement aangegeven (Interview, 18 mei 2015). Het zou zonde zijn om ieder voor zich te onderzoeken binnen dit onderwerp, er bestaan namelijk allerlei verbanden en werkgroepen om hiermee iets te doen. Daarnaast geeft een van de respondenten aan dat allerlei andere partijen hierin betrokken zouden kunnen worden, dat het zich niet hoeft te beperken tot andere netbeheerders en spelers binnen de energie-infrastructuur. Wanneer door stakeholders een andere verwachting ten aanzien van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Stedin geuit wordt, vinden stakeholders het wel van belang om aan hen uit te leggen hoe moeilijk het is en hoe kostbaar om het elektriciteitsnet te kunnen laten blijven functioneren bij een overstroming. Hierin is het dus van belang om houdingen van externe stakeholders te beïnvloeden.

#### COMMUNICATIE EN INFORMATIE RICHTING EXTERNE PARTIJEN

Een van de respondenten vertelt over het oorspronkelijke Stedin, een meer starre netbeheerder waar plannen vooraf tot in detail uitgewerkt en uitgekemd werden voordat deze naar buiten toe gepresenteerd zouden worden en welke als waarheid en enige mogelijkheid gold. Hierin heeft een verschuiving plaatsgevonden volgens veel van de respondenten, wat ook terug te zien is in de issue specifieke communicatie- en informatie strategie.

Vaak hebben externe stakeholders verwachtingen dat alles wel blijft werken bij een natuurramp zoals een overstroming; het is niet duidelijk welke impact het heeft voor Stedin en welke maatregelen wel en niet realistisch zijn. Er valt nog winst te behalen voor Stedin om in gesprek met stakeholders meer bewustzijn hierover te creëren. De communicatie naar stakeholders wordt door een van de respondenten gekarakteriseerd als reactief en een beetje afwachtend, Stedin laat externe partijen benadering zoeken. Als verklaring hiervoor wordt gezegd dat Stedin heel erg op de betrouwbaarheid van de gegevens zit, kwetsbaarheid voor terroristische aanslagen, hackers en dergelijke moet voorkomen worden. Ook blijkt het soms lastig te zijn om communicatie te bewerkstelligen die is gericht op dialoog en alle partijen aan tafel te krijgen om tot consensus te komen.

De beweging richting communicatie die meer gericht is op een open gesprek en dialoog komt terug bij verschillende respondenten. Erover in gesprek raken met de volgende vragen centraal: "wat vinden we hiervan en hoe gaan we hiermee om?". De omgeving meenemen in de het proces waarin keuzes worden gemaakt, dat is volgens Ben El Hammadi (Interview, 4 mei 2015) van belang. Transparantie in de communicatie naar externe stakeholders staat voorop wat Danielle Nicolaas betreft, informierend naar belanghebbenden en partners (Interview, 14 april 2015). Wel is de interne afstemming hiervoor belangrijk, een van de respondenten

benadrukt dat medewerkers intern moeten worden ondersteunt in het naar buiten treden om de uiteindelijke verbindingen te kunnen opzoeken. De mate van beïnvloeding vindt wel vooral plaats richting externe stakeholders en niet andersom, dat is wat respondenten aangeven.

## SAMENWERKING

Er bestaan verschillende samenwerkingen op het gebied van overstromingsrisico's, deze verschillen in vorm, intensiteit en structuur. Met de Gemeente Rotterdam is een partnerschap gevormd waarin afspraken gemaakt werden, er sprake was van wederzijdse raadpleging en openheid. Dit heeft echter wel veel tijd heeft gekost, om de Gemeente Rotterdam ook de kant van Stedin te laten zien. Deze samenwerking is echter zo goed als weggevallen door de afwezigheid van Diana van der Meer (Nick van Barneveld, 30 april 2015). Hij geeft aan dat hiermee blijkt hoezeer onderwerpen aan personen gekoppeld zijn.

De landelijke werkgroep vanuit Netbeheer Nederland waar Stedin bij betrokken was, de TIS, is afgesloten. Er is nu een nieuwe werkgroep, specifiek gericht op overstromingen met meerdere netbeheerders. Hierin is sprake van systematische interactie met meerdere stakeholders, er wordt een verbinding aangegaan om na te denken over het onderwerp en toe te werken naar een eventueel product wat door alle netbeheerders gebruikt kan worden. Het maatschappelijk belang van samenwerking wordt onderstreept door medewerkers die hierbij betrokken zijn, er heerst een gevoel dat men als netbeheerders samen oplossingen en maatregelen moet verzinnen om de netten water-robuuster te maken en daarnaast is er een intentieverklaring ondertekend die dit bevestigt. Dit maatschappelijk belang van samenwerking wordt onderstreept door Lion van der Heijden. Het trekken van een lijn als sector is essentieel om te bepalen welke verantwoordelijkheden en bijbehorende kosten thuis horen bij netbeheerders en welke niet: *“Dus dan moeten we gewoon samen optrekken. En uiteindelijk is dat dan een maatschappelijke case”* (Interview, 28 april 2015). Het gaat hier volgens een andere medewerker om samenwerking zonder dat men weet wat er precies uitkomt.

Een samenwerking die ook genoemd wordt, is de samenwerking met partijen binnen de Veiligheidsregio's. Er is een convenant voor gesloten om met verschillende partijen samen te werken op het gebied van crisissituaties, bijvoorbeeld bij een overstroming. Deze samenwerking wordt door verschillende respondenten benoemd en het feit dat allerlei partijen met verschillende achtergronden hierin samenwerken om op strategisch niveau gezamenlijke besluiten te nemen, benadrukt.

## BEÏNVLOEDING BUITENAF

De samenwerkingen die aangegaan worden binnen deze casus dienen vooral het exploreren van profijt voor alle partijen, hoe win-win situaties te vinden zijn. Namelijk een consistentie invulling geven aan het risico, de standpunten hierop en hoe netbeheerders hiermee om kunnen gaan. Hierin is van belang dat men kennis en informatie deelt met elkaar en sprake is van geven en nemen en het integreren van de externe stakeholders in

de uiteindelijke interne organisatie binnen dit domein. Melvin Agten (Interview, 7 april 2015) geeft aan dat de uitkomsten van de werkgroep van belang zijn voor het uiteindelijke beleid dat Stedin gaat opstellen en hanteren. Kennisdeling is naar zijn mening dan ook niet een minder dan logische manier om dit aan te pakken. *“Uiteindelijk moet de positiebepaling afhangen van wat vanuit de maatschappij gezien wenselijk en noodzakelijk geacht wordt”*, zegt Ben El Hammadi (Interview, 4 mei 2015). Het aangehaakt blijven met wat er om Stedin heen gebeurt en de verbinding te zoeken met deze omgeving is essentieel volgens veel van de respondenten.

De openheid in de wederzijdse beïnvloeding die tot stand moet komen aan de hand van samenwerking met externe stakeholders kent ook beperkingen. Het is volgens een van de respondenten soms moeilijk en lastig om consensus te bereiken en alle stakeholders te kunnen betrekken. Als verklaring hiervoor wordt gegeven dat iedere stakeholder zijn eigen agenda en budget heeft. Soms komt het dan vooral ook neer op anderen overtuigen van hoe lastig het is voor Stedin om hierin stappen te ondernemen, gezien verschillende financiële overwegingen. Diana van der Meer zegt hierover: *“In plaats van dat ieder partij naar elkaar gaat zitten staren, moeten we gewoon met elkaar in gesprek en kijken wat mogelijk is en wat een beetje een optimale oplossing is. Met elkaar een strategie bepalen”* (Interview, 18 maart 2015).

## 5.5 DEELCONCLUSIE II

In de communicatie en samenwerking met externe stakeholders komt voornamelijk terug dat het van belang is om Stedin als actor op de kaart te zetten; de effecten en impact van overstromingen duidelijk te maken en de standpunten van Stedin uit te dragen. Stakeholders worden geattendeerd op de (financiële) gevolgen voor Stedin om te voldoen aan alle wensen en verwachtingen om actiever met het onderwerp bezig te zijn en om maatregelen te nemen binnen asset management processen. Stakeholders waarmee samenwerking plaatsvindt worden hier in eerste instantie op gewezen. Naast deze stakeholder reactie strategie richting stakeholders waarin het gesprek opgezocht wordt om te overtuigen en stakeholders beïnvloedt moeten worden vanuit een meer defensieve grondhouding, komt de stakeholder betrokkenheid strategie ook geregeld terug vanuit de respondenten. Het maatschappelijk belang om samen te werken en op een meer systematische wijze de interactie op te zoeken met meerdere stakeholders wordt hierin onderstreept. Net zoals dit gebeurt binnen de accommoderende houding op het onderwerp. Hier komt meer en meer een open leerproces aan bod. Wel vanuit de nadelen om als organisatie zelf de regie hierin te nemen. Het is dus de vraag of het onderwerp daadwerkelijk de gewenste aanpassingen van de organisatie teweeg brengt door deze verbindingen. In ieder geval komt de stakeholder betrokkenheid strategie duidelijk naar voren bij meerdere respondenten als het gaat om het overstromingsvraagstuk. De organisatie probeert hierin de externe wensen en verwachtingen te integreren en dit komt dan ook terug in de erkenning van de onderlinge afhankelijkheid van onder andere collega netbeheerders en overheidsinstanties of maatschappelijke organisaties. Er is veel sprake van

onzekerheid over de uitkomsten van de aangepaste verbindingen, wat wel ook terugkomt in de defensieve houding waarbij er nog een zekere moeite is met de maatschappelijke rol.

Tabel 5 . Communicatie- en stakeholderstrategieën samengevat

Communicatie- en stakeholderstrategie	Stakeholder informatie strategie	Stakeholder reactie strategie	Stakeholder betrokkenheid strategie
Rol en invloed stakeholders	3.	2.	<b>1.</b>
Communicatie en informatie	3.	<b>1.</b>	2.
Samenwerking	3.	2.	<b>1.</b>
Beïnvloeding buitenaf	3.	2.	<b>1.</b>



## CASUS GASTRANSITIE

Dit hoofdstuk zal de tweede casus beschrijven, de *korte termijn transitie van gas in bestaande bouw*. Dit onderwerp, vanuit maatschappelijke doelstellingen en particuliere bewegingen, neemt nieuwe uitdagingen en risico's met zich mee voor Stedin. Daarnaast ook binnen deze veranderende context, nieuwe wensen en verwachtingen vanuit stakeholders. De manier waarop Stedin omgaat met deze ontwikkelingen zal beschreven worden aan de hand van de onderzochte sociale responsiviteit. Gevolgd door de communicatie- en stakeholderstrategie. Aan het eind van dit hoofdstuk zullen de resultaten binnen de casus samengevat worden.

### 6.1 NIEUWE DOELSTELLINGEN

Met het Energieakkoord van september 2013 zijn afspraken vastgelegd over energiebesparing, schone technologie en klimaatbeleid om een breed gedragen, robuust en toekomstbestendig energie- en klimaatbeleid te bewerkstelligen (Stedin, 2013). De transitie van de energiemarkt onder andere door deze ontwikkelingen, heeft grote gevolgen voor het elektriciteits- en gasnet van Stedin. Schaarser wordende fossiele brandstoffen en klimaatverandering zorgen ervoor dat nieuwe duurzamere mogelijkheden in de energievoorziening gezocht worden. De komende jaren wordt verwacht dat de energievoorziening meer decentraal opgewekt wordt uit vooral duurzame bronnen (Stedin, 2013). De instandhouding en toekomstige vernieuwing van de energienetten vallen binnen de kernactiviteiten van Stedin, een belangrijke rol hierin is dus weggelegd om keuzes te maken in onder andere aanpassingen in de energie-infrastructuur.

Aardgas levert ongeveer de helft van de energie in Nederland (Rijksoverheid, 2015). De productie van gas is echter niet zonder problemen en de voorraden nemen af. In combinatie met de verduurzaming van de energievoorziening in Nederland, levert dit een vernieuwd beeld op. Er is meer flexibiliteit in gasnetten nodig door het groeiende aanbod van bijvoorbeeld groen gas (Stedin, 2013). Problemen in de druk in het gasnet ontstaan wanneer hier niet goed op ingespeeld wordt. Dit heeft gevolgen voor extra netinvesteringen en hogere operationele kosten wanneer er binnen deze ontwikkelingen verkeerde beslissingen worden gemaakt door de netbeheerder. Het is dus van belang om binnen deze transitie voorbereid te zijn op verschillende scenario's die zich de komende jaren kunnen afspelen.

De afgelopen jaren zijn veel van de mogelijke duurzame energievoorzieningen op kleine schaal in ontwikkeling. Alternatieven als groen gas, duurzaam geproduceerd waterstof en restwarmte zijn serieuze opties voor grootschalige toekomstige toepassing (Stedin, 2013). De opkomst van 'all-electric' wijken, waarin het gasnet overbodig kan worden behoort ook tot de mogelijke toekomstscenario's voor de energievoorziening op lokaal niveau. De aanleg, het onderhoud en mogelijke verwijdering van het gasnet in deze gebieden nemen kosten met zich mee. Daarnaast ontwikkelen zich wijken waarin bestaande woningen gerenoveerd worden en de mix tussen elektriciteit en gas een meer duurzame invulling krijgt. Veranderingen aan beide kanten nemen effecten

met zich mee voor het net. De afweging tussen de wettelijke plichten en taken van Stedin als netbeheerder hierin en de afwegingen gericht op effectiviteit en efficiëntie vanuit de bedrijfsvoering maken deze ontwikkelingen complex. De rol voor Stedin als netbeheerder is nog onduidelijk door de ontbrekende/onvolledige regulering in de wet op deze zich ontwikkelende gebieden. In de regulering is vaak namelijk nog geen helder onderscheid tussen typen innovaties (Ministerie van EZ, 2010:11). De plichten, taken en bevoegdheden zijn nog niet helder ingekaderd. Wel speelt wetgeving zoals de aansluitplicht voor gas in 2009 een rol in de gasstrategie. Wanneer een klant een aansluiting op het gasnet wil, is de netbeheerder verplicht deze ook te maken (Intern document 9, 2014). Hier gelden twee uitzonderingen, in een ‘aangewezen’ warmtegebied en wanneer het aantoonbaar inefficiënt is om het gasnet aan te leggen (buitengebieden). Vooral gebieden waar van oudsher stadsverwarming ligt, vallen in een grijs gebied. Voor de investeringen en operationele kosten voor Stedin in de toekomst is het essentieel om nu al keuzes te maken binnen nog onzekere ontwikkelingen. “Wij pakken een actieve rol richting de politiek en de regelgever om de benodigde veranderingen in wet en regelgeving tot stand te brengen. Dit doen wij op basis van diepgaand klantinzicht en met het oog op de betaalbaarheid van de energievoorziening” (Intern document 4, 2014).

Stedin is nauw betrokken bij de projecten op deze innovatieve gebieden om op de hoogte te blijven van de veranderingen in behoefte aan diensten en producten, omdat haar rol nog niet helder is ingekaderd hierin. Pilots, projecten en proeftuinen zorgen ervoor dat de schaal mogelijkheden zichtbaar worden waarop de alternatieve toepassingen vorm kunnen krijgen. Stedin’s visie daarin is dat zij als markt-faciliterende partij, in balans met haar streven naar realisatie van economisch netrendement, een minimaal ingrijpen nastreeft en dit slechts zal doen wanneer netstabiliteit of leveringszekerheid aan de orde is (Intern document 4, 2014).

In dit transitievraagstuk wordt onderscheid gemaakt tussen drie blokken, de korte termijn transitie in bestaande bouw, de lange termijn transitie in bestaande bouw en de gasnet aanleg in nieuwbouw (Interne presentatie 4, 2015). In deze casus gaat het specifiek om het eerste blok, de korte termijn transitie in bestaande bouw, deze is namelijk nú relevant en van toepassing. In het huidige investeringsbeleid moet er onderscheid gemaakt worden tussen uitbreidingen en vervangingen (Intern document 9, 2014). Deze casus omvat slechts de vervangingen, grote delen van zowel het lage- als het hogedruk net zijn rond 1960 aangelegd. De verwachting is dat veel van de leidingen en stations in de periode 2020-2030 aan vervanging toe zijn en dat jaarlijks 30 miljoen aan investeringen extra nodig zijn (ibid.).

---

### 6.1.1 DE STROOMVERSHELLING

Een van de ontwikkelingen met grote gevolgen voor het gasnet van Stedin is de casus “*Stroomversnelling Soesterberg*”. Dit is een casus die op dit moment actief is. Het gaat hierbij over een project waarin de renovatie van ruim 110.000 naoorlogse woningen centraal staat. Circa 25.000 woningen bevinden zich in het Stedin verzorgingsgebied (Interne presentatie Stedin, 2014). Onder andere door grondige nieuwe isolatie worden de huizen zo verbouwd, dat ze veel energiezuiniger worden. Zonnepanelen behoren ook tot dit plan van

verbetering. Zelfvoorzienend met een energienota van €0,- is het uitgangspunt en uiteindelijke doel, de woningen worden dan ook losgekoppeld van het gasnet, alles gaat elektrisch. Het betreft vaak een gehele wijk maar niet iedereen hoeft hieraan mee te doen, de keuze is vaak vrij. Soms komt het voor dat enkele mensen hun gasaansluiting willen behouden, bijvoorbeeld voor het koken. Overheidsregulering is hierin niet aanwezig of minimaal. Dat maakt het een lastige casus. Is het rendabel om voor die paar klanten toch de gevraagde investeringen in het net te maken of kan er op een andere manier gezocht worden naar een alternatief door netbeheerders? En wie zijn hierin van invloed? Projectontwikkelaars, bouwbedrijven, woningcorporaties, gemeenten. Gas aansluiting verwijderen kan, maar het kan zomaar het geval zijn dat mensen na 5 jaar een nieuwe aansluiting aanvragen. Deze kan dan niet geweigerd worden door Stedin. Is er sprake van een onrendabel gebied, dan hoeft het niet, maar daar is geen sprake van.

Mitros is een woningbouworganisatie die zich ook bezig houdt met een project waar het nul-op-de-meter concept centraal staat. Hierbij gaat het om naoorlogse flatwoningen gebouwd tussen 1963 en 1976. Deze portiekflats kennen een laag comfortgehalte, matige isolatie, verouderde installaties, problemen met de ventilatie en bewoners hebben dan ook last van tocht, vocht en schimmel naast een hoge energierekening. Dit project tracht door onder andere maatregelen als verbeterde isolatie en nieuwe vormen van energie(zelf)voorziening de woningen te verduurzamen en energieneutraal te maken. Dit soort projecten hebben grote gevolgen voor het energienet en de asset management keuzes- en investeringen. Ook nemen zij nieuwe risico's met zich mee.

---

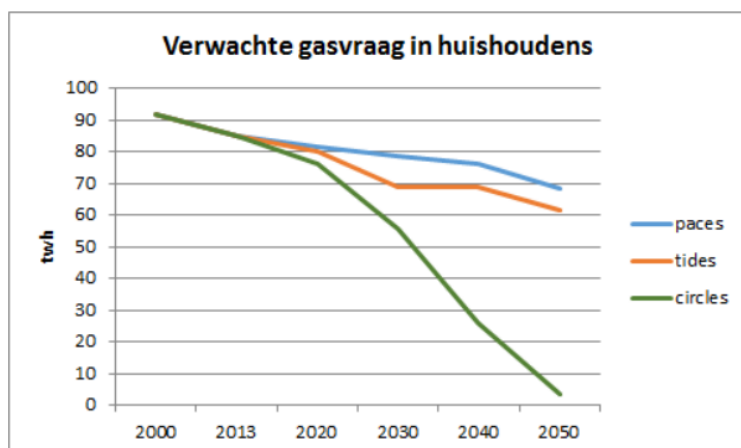
### 6.1.2 SCENARIO'S

Om in bepaalde mate richting te geven aan de planning voor Stedin, wordt gebruik gemaakt van drie scenario's tot 2020. Tevens maakt Stedin een doorkijk van de ontwikkelingen naar 2030. Deze drie scenario's worden gekenmerkt door de mate waarin de economie zich zal herstellen en de verduurzaming van de energievoorziening intrede vindt. Deze aspecten worden vertaald naar die elementen die daadwerkelijk van invloed zijn op de capaciteitsontwikkeling van de netwerken van Stedin zoals de verandering van de belasting op de netten en de opkomst van decentrale productie zoals bij renovatieprojecten zoals eerder benoemd. In de scenario's wordt gekeken naar de ontwikkelingen van duurzame technologieën en de verwachte impact daarvan op de netten, afgeleid van de scenario's van Eneco zoals te zien in tabel 6.

Specifiek voor het gasnet zijn deze scenario's meegenomen in toekomst in strategiebepaling voor de gasnetontwikkeling. In Circles, is in 2030 het gasverbruik met circa 40% afgenomen (Interne presentatie 1, 2014). Aannames hierin zijn dat aansluitingen van het lagedruknet die buiten bedrijf zijn, moeten worden verwijderd. Bij 40% gasreductie in totaal gaat het over het een verwijdering van potentieel 760.000 aansluitingen en 3100 kilometer net. De kosten voor verwijdering kunnen oplopen tot 55 miljoen euro per jaar (Ibid.).

Tabel 6. Eneco-scenario's 2013

	<b>Paces</b> (verschillende snelheden)	<b>Tides</b> (cyclisch)	<b>Circles</b> (overvloed)
Wereldbeeld in Europa	Herstellend, overlevend	Libertair, paternalisme	Coöperatief/duurzaam
Economische groei EU	Langzaam	Vluchtig	Hoog
Oriëntatie Europa	Gefragmenteerd	Achterblijvend	Grenzeloos
Snelheid technologische innovatie	Achterblijvend	Selectief	Verstorend
Energie bronnen	Nieuwe fossielen	Oude fossielen	Hernieuwbaar
Schaarste	Voedsel en water	Ernstig	Afwezig
Rol overheden	Sterk nationaal	Teruggetrokken	Virtueel, lokaal



Figuur 9. Verwachte gasvraag in huishoudens (Lagedruknet, LD)

De scenario's zijn richtinggevend maar vanzelfsprekend blijft er sprake van een onzekerheidsrange. Gebied specifieke informatie wordt belangrijker voor Stedin. Het is een constante afweging tussen het tempo van de verwachte afbouw van het gasnet en aansluitingen

en de nieuwe investeringen met een verwachte levensduur en aanvragen voor het kookgas. De verschillen tussen de scenario's zijn bijvoorbeeld helder te zien in figuur 9, waar de verwachte gasvraag in huishoudens is weergegeven. Dit schetst de spanning in de toekomstverwachtingen.

Er zijn verschillende strategische opties die worden weergegeven in een intern aanvullend document op het gebied van de energietransitie en de houding ten aanzien van marktontwikkelingen (PESTEL analyse) (Interne presentatie 6, 2013). Stedin faciliteert decentraal duurzaam als:

1. De *klassieke netbeheerder* die zorgt voor voldoende transportcapaciteit voor iedereen door zich te richten op rol van kabel- en leidingenbeheerder.
2. De *voortstrevende decentrale distributiepartner* die, met intelligente oplossingen én door samenwerking met marktpartijen, zorgt voor een efficiënte energietransitie.

3. De *goedkope netbeheerder* die gaat voor korte termijn efficiency. De netten worden maximaal benut, uitbreidingen en vervangingen worden zo lang als mogelijk uitgesteld om risico's op spijtinvesteringen in de netten te beperken.

Tussen deze drie opties liggen de keuzes ten grondslag gericht op de netcapaciteit of de korte termijn efficiency en een proactieve of reactieve netbeheerder zijn. Specifiek voor een casus gasvervanging in Vlaardingen zijn er mogelijke handelingen per type netbeheerder weergegeven die een illustratie geven van de gevolgen voor een bepaalde keuze hierin (Interne presentatie 6, 2013). De klassieke netbeheerder vervangt gasnetten tenzij warmtenet er al ligt en alle klanten de gasaansluiting hebben opgezegd en legt een verzwaard LS net voor hogere E-vraag, het gaat hier dus over investeringen in twee gebieden. Geschat op ca. 2 miljoen euro. De vooruitstrevende distributiepartner neemt het voortouw in overleg met gemeente en Eneco Warmte en Koude. Deze netbeheerder benadert de case als een energievraagstuk en zoekt naar maatschappelijk de beste oplossing. Een mogelijk resultaat is dat er wordt geïnvesteerd in demand-response eventueel ondersteund met opslag in de wijk en geen investering in het gasnet. Geschat op minder dan 2 miljoen euro. Tot slot de goedkope netbeheerder, deze zoekt mogelijkheden om gasvervanging uit te stellen of te kunnen annuleren en wacht met investeringen in het LS net tot er een getekende aanvraag ligt. Daarnaast probeert dit type netbeheerder in verband met desinvestering garanties van de gemeente te krijgen.

Dit schetst een beeld van de keuzes die voorhanden liggen in duurzaamheidsvraagstukken zoals de korte termijn gasvervanging in bestaande bouw. De vraagstukken nemen een spanning met zich mee tussen verschillende rollen die Stedin kan aannemen, uiteenlopend van klassiek en vanuit traditionele wet- en regelgeving tot een netbeheerder die veel invloed uitoefent op externe partijen.

---

### 6.1.3 SAMEN VOORUITSTREVENDE IN DUURZAAMHEID

In het kader van een zoektocht naar de rol van Stedin binnen de energietransitie, is het visietraject Stedin Vooruitstrevend in Duurzaamheid gestart in 2014. Katinka van Beek, adviseur bij Strategie en Regulering en Jan Pellis zijn nauw betrokken geweest bij dit visietraject. *“Een centrale vraag in dit traject is: hoe ziet de toekomst eruit?. Dit kunnen we zelf proberen te bedenken van achter ons bureau. Maar veel belangrijk is om het gesprek met onze omgeving aan te gaan. Wij gaan immers de energietransitie samen met hen doen. Daarom zijn we met prominente relaties en andere experts in gesprek gegaan om hun beelden en inzichten te verzamelen”* (Stedin, 2015b). Alle stakeholders die destijds in het kader van deze bijeenkomsten geraadpleegd waren, hebben tips voor Stedin binnen deze ontwikkelingen geformuleerd over de rol van een netbeheerder in deze transitie. Hierin komt in grote lijnen terug, welke rol, houding en activiteiten zij verwachten van Stedin als netbeheerder binnen de energietransitie, waar de korte termijn gastransitie in bestaande bouw een onderdeel van is. Deze meningen lopen uiteen van een taakgerichte rol voor Stedin, gericht op de kerntaak en niet teveel buiten de kaders, tot een proactieve houding, vooruitstrevend en leidend in de energietransitie. Een overzicht van onder andere deze stakeholders en hun verwachtingen is gemaakt. Zelf constateert Stedin onder andere:

*“Uit de stakeholder gesprekken blijkt dat onze stakeholders ons ook steeds meer zien als een partij die het maatschappelijk belang van het energiesysteem dient en vanuit dat belang haar keuzes maakt”* (Intern document 9, 2014).

De afdeling Asset Management heeft een aantal doelen meegekregen vanuit de verschillende strategische thema's waar men in dit traject mee bezig is geweest. Hier komt onder andere in terug dat zij: maatschappelijk perspectief in investeringsbesluiten moet laten terugkomen, door maatschappelijke kosten en baten inzichtelijk te maken; per alternatieve studie innovatie moet verwerken door minimaal 1 innovatieve oplossingsrichting te genereren; en meer inzicht moet verkrijgen in het toekomstige energiesysteem (Intern document 2, 2014).

Om in te spelen op veranderend vraag en aanbod in het energiesysteem, moet het net kunnen veranderen. Hiervoor zijn een aantal keuzes gemaakt, waaronder (Intern document 3, 2014): duurzaamheid wordt toegevoegd aan het bedrijfswaardenraamwerk; Stedin versnelt waar mogelijk de overgang van gas naar duurzame warmtevoorziening en zoekt proactief naar oplossingen voor de financiële gevolgen van de overbodig geworden assets en; Stedin professionaliseert de processen rondom marktmonitoring en gebiedsplanning, zodat ze in samenwerking met de omgeving tot een optimaal duurzaam netontwerp kan komen.

## 6.2 ERVAREN SOCIALE RESPONSIVITEIT

De ervaren sociale responsiviteit zal zicht geven op de houding van verschillende medewerkers van Stedin ten aanzien van de tweede casus en de toegepaste strategie op de heersende wensen en verwachtingen. Per indicator zullen de resultaten beschreven worden. Daarna zal aan de hand van de belangrijke indicatoren binnen de communicatie- en stakeholderstrategie bekeken worden hoe dit ook naar externe partijen wordt uitgedragen en op welke manier samenwerking hierin tot uiting komt.

### STRATEGIE OP HET ONDERWERP

Het verkennen van de uiteindelijke positiebepaling en visie van Stedin zou volgens een aantal respondenten moeten gebeuren op een proactieve manier, waarbij een open houding met veel flexibiliteit belangrijk is. Het gebrek aan regulering maakt het volgens verschillende respondenten mogelijk om de grenzen op te zoeken en na te denken over alternatieven die buiten de traditionele rol van de netbeheerder vallen. De regelruimte wordt geëxploreerd en er wordt verder gekeken dan de wettelijke plicht (Ben El Hammadi, 4 mei 2015). Dit komt overeen met een positionering van Stedin in het Businessplan: *“Stedin stelt het behalen van maatschappelijke doelen meer voorop en zal daarbij vaker de grenzen opzoeken van bestaande kaders en is niet bang die af en toe te overschrijden”* (Intern document 3, 2014). De maatschappelijke kosten zijn leidend voor

de gehanteerde strategie binnen asset management volgens veel van de respondenten. Dit is ook terug te zien in de rol die Stedin hierin wil aannemen om duurzame initiatieven te stimuleren, andere stakeholders te beïnvloeden en een leidende rol in te nemen. Met het oog op de wetgeving die geldt in deze casus, wat kan en mag de netbeheerder daarin bepalen en wat niet, dat is volgens een van de respondenten essentieel. De aansluitplicht geldt namelijk wel en wordt ook meerdere keren benoemd in de interviews. Een van de respondenten geeft de volgende spanning weer die waar te nemen is. Het is de vraag of je als netbeheerder hebt voldaan aan je verantwoordelijkheid door mensen zonder het te vragen aan te sluiten op bijvoorbeeld het gasnet, of kijkend naar de looptijd van dergelijke investeringen, te exploreren welke ruimte de netbeheerder heeft om dit proces te sturen en beïnvloeden.

In de verkenning van de uiteindelijke gehanteerde strategie geven respondenten aan dat het verschillende kanten op zou kunnen gaan. Vanuit het puur faciliteren, zou Stedin het risico lopen om bijvoorbeeld desinvesteringen te doen of een net te creëren dat onhoudbaar is. Albert van der Molen geeft als voorbeeld aan dat door het in stand houden van het gasnet voor twee mensen, de tarieven omhoog gaan voor de eindgebruikers en er een moment komt waarin de situatie explodeert (Interview, 28 april 2015). De angst om de organisatie op zijn kop te gooien en daar spijt van te krijgen is ook aanwezig onder medewerkers. De betrouwbaarheid van het net is een van de belangrijke pijlers voor de prestaties van Stedin. Vanuit deze nadelige gevolgen, zou terughoudendheid en risicomijding het asset management proces domineren. Aan de andere kant, is te zien dat er ook een andere reactie wordt geformuleerd als mogelijke strategie. Niet achter de feiten aanlopen en faciliteren, maar voorlopen, de leiding nemen en vooraf anticiperen door te kijken welke regelruimte mogelijk te benutten is. Jan Pellis geeft echter wel aan dat het een moeilijkere opgave gebleken is dan gedacht wordt om buiten bestaande kaders te denken en ontwikkelen (Interview, 1 juni 2015). De verantwoordelijkheid voor de zo laag mogelijke maatschappelijke lasten zou wel zeker een reden kunnen zijn om meer voorop te lopen in de verduurzaming en andere partijen te beïnvloeden om op bepaalde onderdelen sneller te gaan volgens een van de respondenten. Het is heel belangrijk voor Stedin om invloed uit te oefenen op projecten zoals de Stroomversnelling en samen met andere partijen slim te handelen in deze ontwikkelingen. Een proactieve houding, daartoe wordt asset management ook wel enigszins gedwongen, op een positieve manier volgens Albert van der Molen (Interview, 28 april 2015). Hij geeft aan dat dit door Eneco gebeurt en de druk vanuit het onderhouden en investeren in de gas infrastructuur

#### HOUDING TEN OPZICHTE VAN VERANTWOORDELIJKHEID

De houding van Stedin binnen dit vraagstuk is heel wisselend. Verschillen tussen werknemers en afdelingen zijn hierin waar te nemen. Marko Kruijthof geeft aan dat binnen asset management processen nog heel erg gezocht wordt naar de integrale rol en dat men het moeilijk vindt om 'de luiken van het pand te openen' (Interview, 16 maart 2015). De onzekerheid in het onderwerp gaat volgens sommige respondenten gepaard met een risicomijdende houding. In een intern document met betrekking tot de algehele energietransitie wordt samengevat wat de (ongewenste) stand van zaken is: *"De huidige grondhouding is over het algemeen*

*afwachtend, reactief en denkend vanuit de huidige (regulatorische) kaders en samenwerking moet vooral kostenbesparing opleveren” (Intern document 3, 2014 p.4). Terwijl er een andere mindset moet komen, een ommezwaai omdat juist deze veranderingen onder andere asset management keihard gaan raken volgens een van de respondenten. Het principe van: “U vraagt, wij draaien”, is een lange tijd gewoonte geweest in de transitie van gas en de algehele duurzaamheidsontwikkelingen. Rick Heerink vertelt dat de grondhouding van Stedin accommoderend is in de kern, waarbij geldt dat de netbeheerder zorg draagt voor een veilig, betaalbaar en duurzaam net en faciliteert binnen haar grenzen (Interview, 26 maart 2015). Belangrijk hierin is dat Stedin de markt het werk laat doen waar nodig maar als er echt de gedachte is dat er een wezenlijke component is die niet opgepakt wordt door de markt, dat er mogelijkheden verkend kunnen worden op een meer proactieve wijze. “Stedin ‘s rol in de energietransitie is faciliterend maar kan ook participierend en propagerend zijn daar waar dit nodig geacht wordt om de energietransitie te bevorderen en als netbeheer het verschil te kunnen maken” (Intern document 3, 2014: p.5).*

De urgentie om voor de organisatie te handelen binnen het vraagstuk is bekend in de meeste gevallen; het bewustzijn dat de ontwikkelingen heel snel gaan en dat de waarheid van morgen anders is dan vandaag is aanwezig. Op de lange termijn, is het gasnet en de combinatie met allerlei duurzame projecten, de wijze waar daarmee omgegaan wordt, nog te bekostigen? Die vraag horende bij de verantwoordelijkheid voor Stedin wordt als kernelement gezien in deze casus. Zo geeft Ben El Hammadi aan dat het bedienen en faciliteren van de klant centraal staat, vanuit die invalshoek is het noodzakelijk om de juiste investeringen te doen (Interview, 4 mei 2015). De maatschappelijke kosten zijn ook voor andere respondenten een grote reden om in eerste instantie te voldoen aan de wettelijke taken en verantwoordelijkheden richting de maatschappij. Deze positionering staat in veel van de interviews centraal. Van belang is het bijhouden van de maatschappelijke vragen die opkomen, vanuit wenselijkheid voor de samenleving (Rick Heerink, 26 maart 2015). De huidige koers die gevaren wordt berust volgens een van de respondenten vaak op bestaande wet –en regelgeving en de gebaande paden waarin de afgelopen jaren is gehandeld.

## BETROKKENHEID WERKNEMERS

De korte termijn transitie van gas in bestaande bouw is een lopend vraagstuk binnen de algehele energietransitie en hierbij zijn veel werknemers en afdelingen actief betrokken. De afdeling Duurzaam & Vernieuwing is opgericht aan de hand van de vragen voor de toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen en de onzekerheid die hiermee gepaard gaat. Er ligt een andere rol voor Stedin in het vooruitzicht volgens respondenten en er worden andere dingen van het netwerk gevraagd in de toekomst met een ander verdienmodel voor de organisatie. Bij duurzame trends is volgens een van de respondenten erg belangrijk om op tijd te zijn en op tijd energie en effort erin te steken als organisatie. Bijna alle respondenten geven aan dat het onderwerp als lonend en belangrijk voor de organisatie wordt gezien. Veel wordt ook benoemd dat meer gedaan wordt dan nodig is door de organisatie en dat werknemersbetrokkenheid wordt aangemoedigd. Binnen



de afdeling asset management signaleert Corina van der Hulst wel dat de activiteiten op het gebied van de meer strategische, duurzaamheidsvraagstukken, vooral op persoonlijke basis en vanuit persoonlijke interesse plaatsvinden (Interview, 7 mei 2015). Zij geeft daarnaast aan dat er specifiek op de afdeling Asset Management nog meer structureel gedaan zou mogen worden op het gebied van dit vraagstuk.

### 6.3 DEELCONCLUSIE I

Vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel als netbeheerder en een sterk urgentiebesef binnen het vraagstuk is de organisatie actief bezig met het onderwerp. De huidige houding hierin is overheersend accommoderend, de urgentie is bekend en maatschappelijke wensen en waarden staan hoog in het vaandel bij alle respondenten. Deze houding komt mede door de onzekerheid binnen de casus naast dat bestaande wet- en regelgeving grenzen stelt aan het handelen van de netbeheerder op het gebied van gas. Aan deze faciliterende rol zijn echter wel risico's verbonden. Hierin weergeeft de ervaren strategie bij respondenten dan ook een spanning tussen enerzijds meer richting defensief te gaan en anderzijds echt de proactieve kant op te zoeken als organisatie en binnen de maatschappelijke rol als netbeheerder. In de zoektocht naar een definitieve positiebepaling noemen sommige respondenten het mogelijk om afwachtend te kunnen zijn en de tijd te nemen om te worstelen met de maatschappelijke rol. Hierin komen de maatschappelijke kosten terug als grootste obstakel om te snel te handelen of vanuit een grotendeels faciliterende insteek. Daarnaast komt juist de keuze terug die men kan maken om voorop te lopen en op andere manieren te kijken naar de organisatie en haar kerntaken in deze casus, wederom vanuit maatschappelijke overwegingen. De proactieve strategie, vereist veel flexibiliteit en een open houding. Onzekerheid gaat hiermee gepaard. Het probleemoplossend vermogen, gericht op externe beïnvloeding, komt hierin sterk terug waardoor deze strategie door meer respondenten als gewenst wordt gepercipieerd. De keuze voor defensief wordt in de huidige interne- en maatschappelijke ontwikkelingen soms als ongepast ervaren, gezien de onontkoombare toekomstontwikkelingen op het gebied van verduurzaming en mogelijke verdwijning van het gasnet. Tabel 7 geeft een samenvatting van de ervaren sociale responsiviteit.

*Tabel 7. Ervaren Sociale Responsiviteit samengevat*

Ervaren Sociale Responsiviteit	Reactief	Defensief	Accomoderend	Proactief
Strategie gehanteerd	4.	2.	3.	<b>1.</b>
Houding t.o.v. verantwoordelijkheid	4.	3.	<b>1.</b>	2.
Betrokkenheid werknemers	4.	3.	2.	<b>1.</b>

## 6.4 COMMUNICATIE- EN STAKEHOLDERSTRATEGIE

### ROL EN INVLOED STAKEHOLDERS

De oorspronkelijke blik waarin het beeld heerst dat stakeholders wel of geen steun verlenen is zo goed als verdwenen. Een echte intern gerichte visie waarin de perceptie heerst dat intern meeste kennis is om besluiten te nemen, lijkt zo goed als voorbij. Marko Kruithof geeft echter wel aan dat de werknemers het vaak nog zelf willen uitvinden en het zelf wel denken te weten (Interview, 16 maart 2015). Daarnaast wordt de eindverbruiker steeds belangrijker, de netbeheerder kan niet zomaar iets opleggen, ook al lijkt dat voor de organisatie maatschappelijk gezien de beste optie (Albert van der Molen, 28 april 2015).

Steeds meer komt het raadplegen van wensen en verwachtingen van stakeholders in het licht te staan. Stakeholders zijn van invloed voor externe bevestiging van de organisatie en dat weerspiegelt zich bij meerdere respondenten. Een Stedin medewerker geeft aan dat de insteek al anders is wanneer mensen zich betrokken voelen en niet pas contact gezocht wordt bij problemen of issues. Het gaat hierin over het veel meer structureel meenemen van de klant. Met name grootschalige storingen waarmee Stedin gekampt heeft en de effecten daarvan zijn aanleiding geweest voor deze ontwikkeling. Eke Adank-Heetveld geeft ook aan dat de omgeving geraakt wordt door de activiteiten van Stedin, en dus interactie noodzakelijk is vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid (Interview, 19 maart 2015). Daarnaast tracht men actief aandacht te genereren voor positieve maatschappelijke activiteiten van de organisatie. Het van belang maken voor stakeholders van bepaalde activiteiten, door bijvoorbeeld alle mooie en noemenswaardige projecten die binnen de organisatie spelen, naar buiten te brengen is iets wat door respondenten genoemd wordt.

De regie ligt in de kern bij de stakeholders volgens de meeste respondenten. Buitenaf bepaalt hoe het verder gaat (Harald Hanemaaijer, 14 april 2015). De maatschappelijke wensen en verlangens moeten geïntegreerd worden in de organisatie en asset management processen. De klantbehoefte zou leidend moeten zijn in deze transitiefase. Een van de respondenten geeft dit aan in de context om te voldoen aan maatschappelijke wensen en verwachtingen. *“Deze casus valt onder de zaken waar je weinig tot geen invloed op kunt uitoefenen, dus moet je met klanten mee kunnen bewegen”* zegt Ben El Hammadi (Interview, 4 mei 2015). Een van de respondenten geeft aan dat Stedin vaak een zeer kleine speler is die er niet toe doet, dat is belangrijk om te realiseren, om positie te bepalen ten opzichte van stakeholders. Respondenten erkennen dat veel zaken situationeel zijn bepaald binnen de duurzaamheidsontwikkelingen. De techniek en ideeën kunnen vanuit hele andere partijen komen in deze casus, dat is iets wat men bij Stedin zal moeten leren volgens een van de respondenten. Het realiseren dat andere spelers, stakeholders en partijen de grootste impact hebben, is van essentieel belang, ook Albert van der Molen erkend dit (Interview, 28 april 2015).

## COMMUNICATIE EN INFORMATIE RICHTING EXTERNE PARTIJEN

Binnen het vraagstuk de korte termijn transitie van gas wordt grotendeels aangegeven dat de regie van de algehele energietransitie in handen ligt van de maatschappij en stakeholders. Continue voeding van kennis en informatie wordt hierin dan ook als essentieel ervaren door respondenten om belangen te vertalen binnen de organisatie. Vroeger informeerde men in het algemeen pas als alles vooraf tot in detail was uitgekemd, dan werd het als waarheid en enige mogelijkheid gepresenteerd richting stakeholders. De reputatie van Stedin is vandaag de dag nog steeds wel leidend voor communicatie naar buiten toe, zo geeft een van de respondenten vanuit de afdeling Communicatie aan. Actieve PR van binnenuit is belangrijk en negatieve beeldvorming moet voorkomen worden.

Respondenten lijken een ontwikkeling hierin te zien. Meer en meer werd in de loop der tijd de nadruk gelegd op het peilen van stakeholders, wat er door hen wordt geaccepteerd en getolereerd. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het in gesprek gaan met stakeholders, met als doel hen te overtuigen van bepaalde waarden van de organisatie, of het gesprek opzoeken om inzicht te krijgen in hoe zij denken en wat hen drijft, zodat je als organisatie daarop in kunt spelen. Weten wat er speelt is belangrijk volgens meerdere respondenten, bespreken wat behoeften zijn van stakeholders en klanten. Communicatie met de nadruk op het verbeteren van de organisatie zelf. Denk bijvoorbeeld aan het 'Samen Vooruitstrevend in Duurzaamheid' traject, waarin inzicht opgehaald werd in wat stakeholders verwachten van Stedin als netbeheerder in de duurzame energietransitie. Het is namelijk van belang voor de organisatie om aan te schuiven bij stakeholders en het gesprek aan te gaan, met de mogelijke gewenste beïnvloeding tot gevolg. Volgens sommige respondenten wel vanuit de onafhankelijke rol die Stedin binnen de maatschappij heeft maar wel het in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken en informeren.

Een aantal respondenten geeft aan dat de mindset is veranderd, van het verhaal presenteren naar een meer dialoog gebaseerd gesprek. Hierin wordt het door respondenten van belang geacht om informatie te delen, een proces van geven en nemen. Tweezijdigheid en echte visies delen om nieuwe inzichten te krijgen. Met de informatie van stakeholders en vanuit de externe omgeving kan de organisatie meters maken, om uiteindelijk een betere invulling te kunnen geven aan de kernprocessen binnen de organisatie (Rick Heerink, 26 maart 2015). De communicatie ter input voor interne processen, naast dat meegedacht wordt met externe stakeholders zoals klanten, om hen ook te helpen en te beïnvloeden binnen het vraagstuk is een geluid dat veelal vanuit respondenten naar voren komt.

## SAMENWERKING

Het belang van een open leerproces binnen de casus, het exploreren profijt uit gezamenlijke actie en de erkenning van onderlinge afhankelijkheid komen sterk terug in veel van de interviews. Alle partijen zijn in dit onderwerp onderzoekend, dus samenwerking kan fungeren als een zoektocht om elkaar te versterken volgens Rick Heerink (Interview, 26 maart 2015). Het maatschappelijk belang van samenwerking wordt onderstreept

door Ben El Hammadi: *“Dit kunnen wij als Stedin zelf niet doen of bepalen, dit moet met de gehele sector. Eigenlijk met de gehele maatschappij”* (Interview, 4 mei 2015). Systematische interactie met meerdere stakeholders, verbindingen aangaan, daar liggen volgens een van de respondenten echt kansen voor Stedin. Rick Heerink zegt dat leren en ervaren de primaire doelstelling is binnen dit domein (Interview, 26 maart 2015). Het zou daarnaast volgens verschillende respondenten mooi zijn om samenwerking te vinden met partijen buiten de gebruikelijke organisaties, zoals betrokkenen bij bouwtrajecten als de Stroomversnelling, zodat er een win-win situatie kan ontstaan. Voornamelijk collectieven en verbanden vanuit Netbeheer Nederland worden als zeer waardevol gezien. De structuur om het gezamenlijk op te pakken is er en kan zich mogelijk nog uitbreiden buiten de energie infrastructuur-partijen, blijkt uit verschillende interviews.

Toch wordt er ook erkend dat er wel moeite ondervonden wordt in partnering en samen versnellen. Samenwerking is pril en broos, men wil wel maar is nog heel erg met zichzelf bezig, een bepaalde onzekerheidsfase wordt dit genoemd door een van de respondenten. In het verleden had een woningstichting Stedin nooit uitgenodigd en werd de organisatie achteraf pas geconfronteerd met de implicaties van de externe ontwikkelingen. Een van de respondenten geeft aan dat er soms een sfeer hangt van ‘die boze buitenwereld..’ en dat dit voor een open samenwerkingscultuur zou moeten veranderen. Samenwerking en de verbinding met de Eneco Groep wordt ook regelmatig genoemd in interviews, deze lijken vaak een belangrijke plek in te nemen binnen verschillende afwegingen, zo ook in het duurzaamheidsvraagstuk. De doorwerking van deze invloed op bijvoorbeeld investeringen en andere activiteiten is groter dan veel stakeholders denken volgens een respondent. Vanuit deze interne scope, worden namelijk vaak de eerste opdrachten gegeven om een bepaalde boodschap uit te dragen.

## BEÏNVLOEDING BUITENAF

Waarin er voorheen de tendens leek dat de organisatie geen beïnvloeding van buitenaf ondervond en de markt niet nodig was om de eigen activiteiten te bepalen, lijkt Stedin zich in meer of mindere mate vaker te laten beïnvloeden door externe stakeholders- en ontwikkelingen. Respondenten geven aan dat stakeholders belangrijk zijn voor de externe bevestiging van de organisatie. Transparantie is daarom erg belangrijk, hierin moet men de klant meenemen om verbinding te maken. De regie is wel in handen van de organisatie. Het zoeken van mogelijkheden om samen te werken kan volgens een respondent bijdragen aan een mogelijk probleem voor Stedin, door bijvoorbeeld derde partijen een belang voor Stedin te laten uitdragen, dat zou een mogelijkheid zijn om de regie te behouden. Dit kan zich bijvoorbeeld ook uiten in een sterke lobby richting de institutionele omgeving.

Grotendeels staat centraal dat Stedin externe invloeden integreert in activiteiten en processen. Als voorbeeld is het fenomeen gebiedsontwikkeling opgezet, Rick Heerink vertelt dat hier echt vooruit gekeken wordt naar de integrale energiehuishouding in een gebied (Interview, 26 maart 2015). Gebiedsverantwoordelijken krijgen vanuit verschillende kanalen input en houden binding met partijen in de omgeving om zo effectief mogelijk

daarop in te spelen, zo leggen verschillende respondenten uit. Uiteindelijk is hier sprake van wederzijdse beïnvloeding, horizontale interactie. Het zoeken naar gezamenlijke oplossingen en standpunten (Corina van der Hulst, 7 mei 2015). Dit allemaal op basis van onderlinge afhankelijkheid, welke symmetrie teweeg brengt. Dat Stedin niet meer zonder andere partijen en stakeholders kan, wordt erkend door veel van de respondenten. Tegengeluid vanuit Stedin kan ook zeker gehoord worden, in ieder geval het opzoeken van de dialoog en het inhaken op dit maatschappelijke thema. Er heerst onzekerheid in de uitkomsten van samenwerking en interactie met externe stakeholders, klanten en andere partijen. Lion van der Heijden zegt dat het juist als co-partners zien van samenwerkingspartijen een belangrijk onderdeel is van de samenwerkingscultuur (Interview, 28 april 2015).

## 6.5 DEELCONCLUSIE II

In de communicatie- en stakeholderstrategie komt de geschetste spanning tussen, enerzijds accommoderen en faciliteren en anderzijds een meer defensieve of juist proactieve weg in slaan, ook voor een deel terug. In samenhang met het te willen voldoen aan maatschappelijke wensen en verwachtingen, wordt vaak een stakeholder betrokkenheid strategie aangehaald om continue voeding vanuit de externe omgeving te krijgen. Door discussies en dialoog vanuit en open communicatie met de externe stakeholders en maatschappij, wordt zicht gehouden op de vraag en kunnen maatschappelijke kosten en baten hierin mee afgewogen worden. In samenwerkingen staat vooral ook het leerproces centraal, onderlinge afhankelijkheid wordt erkend en het profijt ervan benadrukt. Win-win situaties worden genoemd, als teken van wederzijdse beïnvloeding en tweezijdige belangen. De regie ligt hierin bij de maatschappij en externe stakeholders, hier vanuit kan de organisatie faciliteren.

Tabel 8. Communicatie- en stakeholderstrategieën samengevat

Communicatiestrategie	Stakeholder informatie strategie	Stakeholder reactie strategie	Stakeholder betrokkenheid strategie
Rol en invloed stakeholders	3.	2.	<b>1.</b>
Communicatie en informatie	3.	<b>1.</b>	2.
Samenwerking	3.	2.	<b>1.</b>
Beïnvloeding buitenaf	3.	2.	<b>1.</b>

Binnen de proactieve richting die een deel van de respondenten op lijkt te gaan binnen de casus, kan ook een andere communicatie- en stakeholderstrategie herkend worden. Vanuit de meer proactieve houding komt vaker de stakeholder reactie strategie terug, omdat de regie hierin bij de organisatie ligt. Kenmerkend voor de proactieve houding is meer doen dan nodig en de leidende, vooruitstrevende rol. De onafhankelijke rol binnen de maatschappij wordt hiermee in stand gehouden, vanuit deze basis wordt gecommuniceerd richting stakeholders gericht op meer asymmetrische beïnvloeding. De organisatie ondervindt wel effect van interactie met stakeholders, echter wordt dit noodzakelijk gezien voor het voortbestaan en succesvol handelen van de organisatie.

## STAKEHOLDER TEVREDENHEID

Dit hoofdstuk zal ingaan op de onderzochte stakeholder tevredenheid. Binnen beide cases zijn verschillende externe stakeholders geraadpleegd, deze zijn te zien in tabel 9. De respondenten hebben vanuit de belangen van hun organisatie gekeken naar de verwachtingen die zij hebben richting Stedin en of aan deze verwachtingen wordt voldaan. De tabel geeft ook weer wat de relatie van de stakeholders met Stedin is, welke belangen zij hebben bij samenwerking met Stedin en wat de verwachtingen over het algemeen zijn. Vervolgens in het hoofdstuk zullen de resultaten per casus weergegeven worden.

Tabel 9. Stakeholder overzicht

Casus 1	Belang	Verwachtingen
<b>Gemeente Rotterdam</b> Nick van Barneveld	Het in kaart brengen van de overstromingsrisico's en de gevolgen voor de vitale infrastructuur van de Gemeente Rotterdam.	Systematische samenwerking op het gebied van waterveiligheid met een vaste contactpersoon.
<b>Gemeente Dordrecht</b> Paul Bezemer	In stand kunnen houden van de vitale infrastructuur voor het eiland Dordrecht.	Vanuit samenwerking antwoorden formuleren op de vraag "Wat moeten we er nu mee?". Delen van kennis en informatie en urgentie creëren.
<b>Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard</b> Mardy Treurniet & Leon de Waal	Grootste belang en verantwoordelijkheid is waterveiligheid in algemene zin.	Dat Stedin in opdracht van het HHSK activiteiten gaat uitvoeren. Optimale samenwerking bij werkzaamheden, calamiteiten en toetsen van waterkeringen.
Casus 2	Belang	Verwachtingen
<b>Gemeente Soest</b> Frans Donders	Betrokkenheid van de lokale politiek en overheid in duurzame projecten. Kennisdeling en een brede maatschappelijke discussie.	De gemeente zou iets moeten kunnen 'bestellen' hoe zij het willen hebben. Als gemeenten het zelf niet weten zou de visie van Stedin moeten komen.
<b>Woningcorporatie Mitros</b> Gebert van Moorst	Ontwikkeling van eigen initiatief met nul-op-de-meter, beste business case en kwalitatief zo goed mogelijke optie.	In eerste instantie: "wij vragen, zij draaien". Zo snel mogelijk. Voor Stedin zo vroeg mogelijk aan tafel en proactief meedenken in oplossingen.
<b>BAM Bouw en Techniek</b> Desmond Hughes	Zo snel mogelijk, zoveel mogelijk woningen duurzaam renoveren met nul-op-de-meter.	Innovatie en ontwikkelingen op dit gebied vragen om een snellere respons van Netbeheerders. Zij zouden zelf ook (meer) na moeten denken over nieuwe toepassingen en innovaties.

## 7.1 OVERSTROMINGSRISICO'S

Binnen dit hoofdstuk zal de stakeholder tevredenheid aan het licht komen van de eerste casus. De uitkomsten van de interviews zijn samengevat in tabel 10. Alle indicatoren in het theoretische domein van procedurele- en distributieve rechtvaardigheid komen aan bod. De wijze waarop de verschillende stakeholders een positieve of negatieve waardering hebben uitgesproken zullen hierin leidend zijn. Waren deze overwegend positief, is een + te zien, bij voornamelijk negatieve ervaringen binnen een indicator een – teken en bij een neutrale of uitblijvende waardering binnen een indicator +/-.

Tabel 10. Stakeholder tevredenheid overstromingsrisico's samengevat

	Gemeente Rotterdam	Gemeente Dordrecht	Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard	Gemiddeld
<b>Procedurele rechtvaardigheid</b>				
Verwachtingen duidelijk	-	+	+	+
Verwachtingen begrepen	+	-	+	+
Beoordeling prestaties duidelijk	+/-	-	-	-
Informatie voorziening tijdig	+/-	-	-	-
Informatie accuraat	+/-	+/-	-	+/-
Informatie volledig	-	-	-	-
Informatie waarheidsgetrouw	+/-	+/-	+/-	+/-
Informatie consistent	-	+	+/-	-
Billijkheid ervaren	+	+	+/-	+
<b>Distributieve rechtvaardigheid</b>				
Performance organisatie gelijk aan verwachtingen	+	+/-	+/-	+/-
<b>Totale tevredenheid</b>	+/-	-	-	-

### PROCEDURELE RECHTVAARDIGHEID

Het algemene oordeel is overwegend negatief wat betreft de procedurele rechtvaardigheid over alle stakeholders. Van alle indicatoren scoren er sowieso vier gemiddeld negatief. Twee neutraal en drie positief. Vooral op het gebied van de informatievoorziening is de tevredenheid overwegend negatief.

Binnen het onderwerp overstromingsrisico's hebben de stakeholders verschillende belangen en ook verschillende verwachtingen ten aanzien van de samenwerking met Stedin. Ook zijn verschillende stakeholders betrokken die zich net zoals Stedin, pas sinds een korte periode intensiever bezig houden met het onderwerp. De gemeente Rotterdam handelt vanuit het maatschappelijk belang dat stilgestaan wordt bij de waterveiligheid, omdat dit onderwerp in de vergetelheid is geraakt. Er is een basissamenwerking geweest met



Stedin, echter is de persoon verantwoordelijk hiervoor, Diana van der Meer, weggefallen. De gemeente Dordrecht heeft een bijzondere geografische positie waarbij evacuatie in het geval van overstromingen logistiek bijna onmogelijk is. Het belang om de vitale infrastructuur in stand te houden is hierin groot. Tot slot het Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK). Traditioneel is waterveiligheid een van de kernverantwoordelijkheden en deze respondenten zien het onderwerp dan ook als zeer belangrijk.

De verwachtingen vanuit het Hoogheemraadschap zijn duidelijk, vanuit de kerntaak voor de waterveiligheid zou een accommoderende houding gewenst zijn vanuit Stedin. Deze in de kern faciliterende behoefte wordt vanuit Leon de Waal (Interview, 21 mei 2015) als volgt geformuleerd: *“Dus eigenlijk willen we Stedin zo krijgen, dat ze in opdracht van ons dingen gaan doen”*. Zeker ook op het gebied van de samenwerking heersen duidelijke verwachtingen, het moet vooral zo doorgaan en verder ontwikkeld worden. Duidelijke afspraken zijn hierin essentieel, omdat vooraf op de inhoud afgestemd moet worden wat verlangd wordt. Nick van Barneveld geeft aan dat betrokken partijen nog enigszins op zoek zijn naar de werkelijke opgave in het specifieke vraagstuk dus dat het lastig is om verwachtingen helder te hebben (Interview, 30 april 2015). Het is een afweging tussen wanneer het nog de verantwoordelijkheid is van de gemeente Rotterdam of van Stedin en wanneer het een deel mag zijn van het restrisico. Dit komt ook terug bij de gemeente Dordrecht, die nog echt op zoek is naar de kernvragen en vanuit het exploreren van gezamenlijk profijt samenwerking verlangt. Wel is het belang om nutsvoorzieningen door te kunnen laten functioneren groot, gezien de bijzondere geografische ligging van het gebied. De urgentie moet wel vergroot worden bij Stedin volgens Paul Bezemer, dan pas kan de volgende stap in samenwerking gezet worden (Interview, 6 mei 2015). De duidelijkheid van de verwachtingen van de Gemeenten en of deze begrepen worden door Stedin wordt dan ook niet als goed ervaren. De beoordeling van de uiteindelijke performance van Stedin behoeft ook nog afstemming. Zo geven de stakeholders aan dat het nog niet helemaal klikt tussen de wijze van beoordeling van de performance door Stedin en de verwachtingen. Er is ook geen sprake van terugkoppeling bij bestaande projecten, waardoor het evalueren van de prestaties en het leerproces hierin niet plaatsvindt.

De tijdigheid van de informatieverstrekking door Stedin wordt soms als langzaam ervaren en het kost stakeholders energie om informatie al dan niet op tijd te verkrijgen. Dit geldt voornamelijk voor het Hoogheemraadschap (Leon de Waal, 21 mei 2015). De beoordeling op dit punt is dan ook negatief. De gemeente Rotterdam ervaart daarnaast andere problemen ten aanzien van de informatie vanuit Stedin. Hierbij hangt de accuraatheid van informatie samen met het gebrek aan volledigheid. Een stuk meer transparantie en openbaarheid is zeker een wens vanuit alle stakeholders. De karakterisering van Stedin als ‘black box’ laat helder zien dat er een gebrek aan informatie is wat betreft de stakeholders (Paul Bezemer, 6 mei 2015). Het succes van open samenwerking hangt bij alle stakeholders samen met het delen, geven en nemen van informatie en kennis. Mardy Treurniet constateert dat de informatie niet op een consistente wijze verleend wordt en dat dit vaak afhankelijk is van de contactpersoon (Interview, 21 mei 2015). Ook andere respondenten worstelen met inconsistentie in de informatie en communicatie door het weggefallen van een vast aanspreekpunt binnen Stedin.

In het werkelijk toepassen van een stakeholder betrokkenheid strategie in de samenwerking en communicatie lijken nog zeker verbeterpunten te zitten voor Stedin. Dit heeft namelijk invloed op de billijkheid van Stedin ervaren door de stakeholders. De gewenste transparantie en een meer open houding zouden als redelijker worden ervaren. Daarnaast zou het samenwerking gemakkelijker maken volgens de stakeholders.

#### DISTRIBUTIEVE RECHTVAARDIGHEID

Het gemiddelde oordeel van de distributieve rechtvaardigheid over alle stakeholders binnen dit onderwerp is neutraal, niet geheel positief en niet geheel negatief. De respondenten kunnen ook wel gematigd in hun reacties over de uiteindelijke resultaten van de performance van Stedin genoemd worden.

Belangrijk voor de uiteindelijke tevredenheid bij stakeholders is de koppeling tussen verwachtingen vanuit stakeholders, ten aanzien van de houding van Stedin in samenwerking en communicatie, en de gerealiseerde performance door Stedin binnen het onderwerp. Er is bij geen van de respondenten op dit punt al te zeggen dat verwachtingen worden overtroffen door Stedin. De goede weg was ingeslagen volgens Nick van Barneveld, echter is het proces en zijn de resultaten dus ook gestokt bij het vertrek van Diana van der Meer (Interview, 30 april 2015). Hij erkent dat het moeilijk is in tijden van reorganisatie om dit soort vraagstukken aandacht te geven en signaleert hoe onderwerpen gekoppeld zijn aan personen maar benadrukt het belang om het weer op te pakken en in gesprek te gaan. Het ontbreken van heldere verwachtingen vanuit de gemeente Dordrecht maakt het lastig om te beoordelen of de performance gelijk loopt hiermee. Vanuit het Hoogheemraadschap blijkt dat niet altijd inzichtelijk is wat wel en niet uitgevoerd wordt door Stedin en of er dus voldaan wordt aan de gestelde normen. Het belang van een samenwerkingsstrategie gericht op gezamenlijk profijt, erkenning van de afhankelijkheid en een open, constructief dialoog komt echter bij alle respondenten terug en lijkt dan ook een centrale rol te spelen in de beoordeling van de samenwerking en uiteindelijke tevredenheid.

De toegankelijkheid van Stedin binnen het onderwerp, samenhangend met de ervaren redelijkheid in de interactie komt terug bij alle stakeholders als een centraal element voor tevredenheid. Hieruit maken zij namelijk op in hoeverre Stedin onderlinge afhankelijkheid erkent. Wanneer dit niet als zodanig ervaren wordt komt de rol van traditionele, onafhankelijke en soms starre netbeheerder terug in de ogen van de stakeholders. Ook wordt soms niet voldaan aan verwachtingen ten aanzien van de houding van Stedin binnen het overstromingsvraagstuk. Respondenten geven onder andere aan dat zij geen beeld hebben van de activiteiten van Stedin binnen het onderwerp. De samenwerkingen die wel en niet aangegaan worden, hoe de medewerker betrokkenheid vorm krijgt en of de urgentie voldoende is binnen de sociale responsiviteit. De gemeente Dordrecht benadrukt het belang van urgentie om tot uiteindelijke resultaten te kunnen komen. Ook andere respondenten geven aan dat de mogelijke terughoudendheid en risicomijdende houding als probleem kan worden gezien, interesse voor een onderwerp is niet genoeg om tot werkelijke resultaten te komen. De stap extra, richting een accommoderende houding, waarin de organisatie voldoet aan de maatschappelijke vraag en waarin een duidelijke positie is bepaald, lijkt zeer bevorderlijk voor de uiteindelijke distributieve

rechtvaardigheid ervaren door stakeholders. Zelfs elementen vanuit een proactieve houding worden als wenselijk gezien, omdat hiermee op andere manieren gekeken kan worden naar kerntaken en verantwoordelijkheden van de organisatie.

Alles bij elkaar genomen ziet het er naar uit dat de tevredenheid nog niet optimaal is bij de stakeholders. Het onderwerp overstromingsrisico's wordt door Stedin volgens de stakeholders nog niet zo opgepakt zoals zij verwachten en vooral ook de informatievoorziening vanuit Stedin scoort hierin slecht. De gemeente Rotterdam is hierin gemiddeld het positiefst, met een langere geschiedenis van intensievere samenwerking, de andere twee stakeholders zijn hierin binnen zowel de procedurele- als distributieve rechtvaardigheid gemiddeld negatief.

## 7.2 GASTRANSITIE

De korte termijn transitie van gas is de tweede casus. De stakeholder tevredenheid uitkomsten op het gebied van de procedurele- en distributieve rechtvaardigheid zijn samengevat in tabel 11. Aan de hand van de ervaringen van de stakeholders die naar voren kwamen uit de interviews zijn de indicatoren systematisch beoordeeld. Waren deze overwegend positief, is een + te zien, bij voornamelijk negatieve ervaringen binnen een indicator een – teken en bij een neutrale of uitblijvende waardering binnen een indicator +/- . De beschrijvingen van deze beoordeling volgt na de tabel, geïllustreerd aan de hand van voorbeelden vanuit de empirie.

Tabel 11. Stakeholder tevredenheid gastransitie samengevat

	Gemeente Soest	Woningcorporatie Mitros	BAM Bouw en Techniek	Gemiddeld
<b>Procedurele rechtvaardigheid</b>				
Verwachtingen duidelijk	-	+	+/-	+/-
Verwachtingen begrepen	-	+	+	+
Beoordeling prestaties duidelijk	-	+/-	+	+/-
Informatie voorziening tijdig	+/-	-	+	+/-
Informatie accuraat	+	+	+	+
Informatie volledig	+/-	+/-	+	+
Informatie waarheidsgetrouw	+/-	+/-	+/-	-
Informatie consistent	+	+/-	+/-	+
Billijkheid ervaren	+	+	+	+
<b>Distributieve rechtvaardigheid</b>				
Performance organisatie gelijk aan verwachtingen	+	+	+	+
<b>Totale tevredenheid</b>	+	+	+	+

## PROCEDURELE RECHTVAARDIGHEID

Het algemene oordeel van de stakeholders binnen de gastransitie casus op het gebied van de procedurele rechtvaardigheid is positief te noemen. De gemiddelden van alle indicatoren binnen de procedurele rechtvaardigheid komen uit op een positieve beoordeling. Vijf van de negen indicatoren scoren positief, drie daarvan neutraal en slechts een is gemiddeld negatief beoordeeld.

Binnen de korte termijn transitie van gas zijn er veel betrokken stakeholders. In het ‘Samen Vooruitstrevend in Duurzaamheid’ traject zijn een aantal van de key stakeholders door Stedin zelf benaderd om hun visie op de energietransitie en de rol die zij daarin voor Stedin zien te weergeven. Een overzicht van deze stakeholders is opgenomen in bijlage 2. Hierin komt bijvoorbeeld naar voren dat vanuit Eneco Group een houding van Stedin gewenst is waarin de organisatie als eerste opstaat bij innovaties en trendontwikkelingen (Stedin Vooruitstrevend in Duurzaamheid, 2014). De respondenten geïnterviewd binnen dit onderzoek en hun perceptie van de procedurele- en distributieve rechtvaardigheid zoals te zien in tabel 11, wordt hieronder verder beschreven.

Op het gebied van de asset management processen binnen de transitie van gas in bestaande bouw heersen verschillende verwachtingen wat betreft de houding van Stedin en de gewenste samenwerking. Kijkend naar de stakeholders, wordt in eerste instantie een accommoderende houding van Stedin verlangd. Het faciliterende karakter van de relatie komt hierin helder terug. Zo zegt een van de respondenten: “De energie infrastructuur, daar zorgt Stedin voor”. Deze verwachting ten aanzien van de traditionele rol als netbeheerder komt bijvoorbeeld ook terug in berichtgeving vanuit de ACM, waarin een rem op commerciële activiteiten door netwerkbedrijven gewenst is (ACM, 19 maart 2015). Ook wordt de taakopvatting voor Stedin door de Consumentenbond ingevuld vanuit de core business, niet bezig houden met teveel andere zaken (Stedin Vooruitstrevend in Duurzaamheid, 9 april 2014).

Echter heersen er ook hogere verwachtingen ten aanzien van een andere, proactieve houding die Stedin zou kunnen aannemen. Alle geraadpleegde stakeholders geven blijk van waardering voor een proactieve houding, waarin Stedin vroegtijdig aanschuift in projecten, meedenkt over nieuwe innovatieve oplossingen en de stakeholders adviseert en proactief raadpleegt om hun activiteiten daarop aan te passen. Desmond Hughes zegt: “*Wat wij graag zouden willen, wat wij belangrijk achten is dat een organisatie als Stedin gaat nadenken over andere diensten en producten die ze zou kunnen gaan aanbieden*”, een stuk flexibiliteit voor dit soort innovaties is hierin wel noodzakelijk (Interview, 28 mei 2015). Alle respondenten geven ook aan, dat zij inzien dat bepaalde beperkingen deze houding mogelijk belemmeren. Zoals wet- en regelgeving of de institutionele achtergrond van de netbeheerders.

De vraag of verwachtingen duidelijk waren vanuit beide partijen en ook begrepen, is soms onduidelijk. Door de snelheid van ontwikkelingen zoals binnen de Stroomversnelling is het de vraag of de verwachtingen helder geformuleerd konden worden voor een organisatie als Stedin. Desmond Hughes vertelt ook dat alles nieuw en onbekend was voor alle partijen (Interview, 28 mei 2015). Hierbij ligt het gebrek aan duidelijke verwachtingen

bij externe stakeholders vaak ten grondslag aan het onjuist begrijpen van deze verwachtingen. De gemeente Soest geeft aan geen visie te hebben ontwikkeld op het onderwerp, dus kan moeilijk verwachtingen definiëren en deze koppelen aan een wijze van beoordeling van de performance van Stedin (Frans Donders, 13 april 2015).

De tijdigheid van de informatieverstrekking vanuit Stedin is een punt dat meerdere malen terugkomt bij de respondenten als opmerking. De cultuur van een ouderwets nutsbedrijf en een traditionele netbeheerder staan flexibiliteit en snelheid soms in de weg. Wel zijn de respondenten hierin begripvol. Zo noemt Gebert van Moorst het 'lastig' voor de netbeheerder om te voldoen aan de plicht om altijd te leveren en herkent hij dat het tijd kost om te synchroniseren met de vraag van buitenaf (Interview, 30 april 2015). Op het gebied van de accuraatheid van de informatie zijn er weinig ervaringen bij de respondenten. Over het algemeen is de informatie verstrekt door Stedin als accuraat ervaren. De volledigheid van informatie is echter een punt wat wel terugkeert binnen de interviews zoals te zien in de matige waardering door de gemeente Soest en Mitros. In een voorbeeld geeft een van de respondenten aan dat hij het idee had dat informatie deels weggelaten was, hierin ging het over de activiteiten die mogelijk buiten bestaande wet- en regelgeving uitgevoerd werden door Stedin. Stedin wordt soms gezien als een 'black box' wat betreft de informatie, het is soms onduidelijk wat er met bepaalde informatie gebeurt en hoe deze weer terugkeert naar de stakeholder (Gebert van Moorst, 30 april 2015). Het voorbeeld waarin de perceptie heerst dat informatie weggelaten is door Stedin, betreft ook een gevoel dat de verstrekte informatie niet waarheidsgetrouw is. Dit is echter een enkel voorbeeld. Bij de andere respondenten komt dit namelijk niet voor. Binnen het samenwerkingsproces is het van belang dat stakeholders ervaren dat de informatie consistent is. Dit is ook overwegend de tendens, alleen in combinatie en vergelijking met andere netbeheerders komt dit punt als kritiek terug. De behoefte aan consistente regels, eenduidigheid in aanpak en beleid is bij twee van de respondenten genoemd punt van mogelijke verbetering.

De billijkheid ervaren in de behandeling door Stedin richting stakeholders is overheersend positief. Zeker in de samenwerking met BAM blijkt dat de organisatie zich begripvol en inlevend heeft opgesteld naar de wensen en verwachtingen van de stakeholder (Desmond Hughes, 28 mei 2015). Dit berust vooral op individuen die zich extra ingezet hebben ten behoeve van het proces. Ook is te zien dat de algehele procedurele rechtvaardigheid ervaren door BAM overwegend positief is.

## DISTRIBUTIEVE RECHTVAARDIGHEID

De distributieve rechtvaardigheid kent ook een overtuigende positieve gemiddelde beoordeling. Alle stakeholders geven aan dat Stedin hier tegemoet komt aan de verwachtingen van de performance die zij hebben.

Ten aanzien van de uiteindelijke geleverde performance door Stedin en de beoordeling van de algehele samenwerking zijn alle stakeholders op incidenten na goed en positief. De faciliterende behoefte vanuit stakeholders wordt in alle gevallen beantwoord met een accommoderende houding vanuit Stedin. Soms sluiten de vooraf gestelde verwachtingen qua houding niet helemaal aan bij de werkelijkheid. Hierbij gaat het vooral

om een gewenste proactieve houding vanuit de stakeholder richting Stedin. Terwijl deze in eerste instantie accommoderend geformuleerd wordt. Het schort hierin wellicht binnen de procedurele rechtvaardigheid, waarbinnen verwachtingen ofwel niet helder worden geformuleerd, niet worden begrepen of onduidelijk is waarop de organisatie wordt beoordeelt door de stakeholder. Een van de respondenten zegt bijvoorbeeld dat hij het wenselijk zou vinden als Stedin in het proces de voorhand zou nemen. Ook Gebert van Moorst geeft een aanzet voor Stedin om partijen proactief te benaderen en hen te sturen in keuzes voor onder andere locaties om nul-op-de-meter te realiseren met het oog op gasvervangingen en dergelijke (Interview, 30 april 2015). Wel is het belangrijk om op tijd, of zelfs van tevoren aanwezig te zijn als netbeheerder in samenwerking en om een open houding hierin aan te nemen. Ditzelfde geldt voor Desmond Hughes die daarnaast toevoegt dat hij verlangt van de netbeheerder om eens ergens risicodragend, maar afgebakend, in te stappen (Interview, 28 mei 2015). Hij heeft echter ook aan dat het niet zichtbaar is voor hem als stakeholder hoe Stedin daarin staat en op welke manier sociale responsiviteit gestalte krijgt.

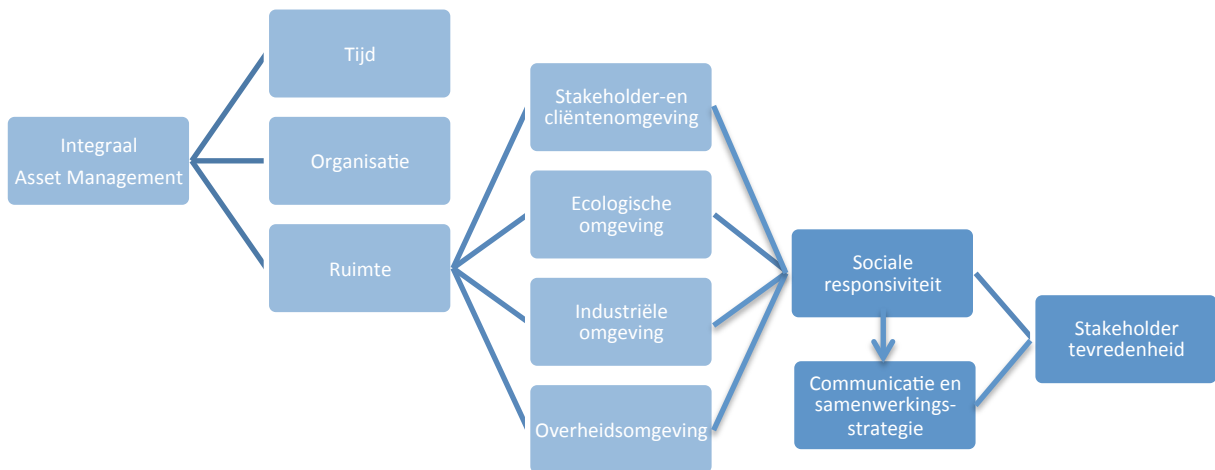
De verwachtingen ten aanzien van het tempo, de openheid en flexibiliteit komen vaak niet overeen met de gepercipieerde werkelijkheid. Zo geeft Desmond Hughes aan dat hij heel snel zou willen vanuit BAM, maar dat dit nog wel botst met waar de netbeheerder op dit moment nog voor staat (Interview, 28 mei 2015). Wel geeft hij tegelijkertijd aan dat hij een verandering hierin ziet. Deze ontwikkeling erkent Frans Donders ook, hij geeft aan dat de werkelijke veranderingen echter nog niet zichtbaar worden in alle processen binnen Stedin (Interview, 13 april 2015).

Bij elkaar genomen is te zien dat binnen de casus van de gastransitie, de algehele gemiddelde beoordelingen van de stakeholders positief zijn. Deze tevredenheid komt zowel terug binnen de procedurele als de distributieve aspecten. Hierin lijkt de tevredenheid over de algehele performance ook bij te dragen aan de beoordeling van de algehele interactie en communicatie met Stedin. De bereidheid is hierin een belangrijk gebaar.

## VERGELIJKENDE ANALYSE

In het onderzoek staan verschillende veronderstellingen en theoretische verwachtingen centraal zoals opgezet in figuur 10. De keuzes gemaakt in de twee cases weergeven dat een vergelijking op bepaalde concepten mogelijk zou zijn na de analyse van elk onafhankelijk onderdeel. Zo hangt de sociale responsiviteit mogelijk samen met de communicatie- en stakeholderstrategie en heeft de sociale responsiviteit ervaren door stakeholders effect op de tevredenheid van de performance en samenwerking. In tabel 12 is een samenvatting van de resultaten te zien. De verschillen en overeenkomsten worden erna besproken. Ook zullen verbanden gevonden in het onderzoek toegelicht worden en daar waar mogelijk verklaard. Na elk onderdeel staat schematisch weergegeven hoe de onderzochte relatie is teruggekomen binnen de resultaten van het onderzoek.

Figuur 10. Theoretische veronderstellingen



Tabel 12. Resultaten samengevat

	Casus 1. Overstromingen	Casus 2. Gastransitie
Sociale responsiviteit overwegend:	Defensief	Proactief/Accommoderend
Communicatie- en stakeholderstrategie:	Stakeholder betrokkenheid strategie	Stakeholder betrokkenheid strategie
Stakeholder tevredenheid overwegend:	Negatief	Positief

## SOCIALE RESPONSIVITEIT

In de sociale responsiviteit waargenomen vanuit de respondenten, zijn grote verschillen te zien. De eerste casus overstromingsrisico's, waarin een overwegende defensieve houding naar voren komt staat deels in

contrast met de accommoderende, naar proactief neigende, houding vanuit de tweede casus. De positiekeuze vanuit de organisatie verschilt nogal, hier zijn een aantal mogelijke redenen en oorzaken voor.

### *1. Ruimtelijk asset management*

De relatie tussen de verschillende omgevingen vanuit ruimtelijk asset management en sociale responsiviteit, zou een eerste verklaring kunnen zijn. De vier domeinen en de impact die zij hebben op het asset management proces verschillen namelijk sterk van elkaar binnen de twee cases. Binnen de eerste casus speelt de overheidsomgeving de grootste rol in de nieuwe wensen en verwachtingen richting Stedin. De ecologische omgeving wordt daarnaast op een andere wijze gepercipieerd binnen deze casus. Risico's ten aanzien van overstromingen worden opnieuw in overwegingen meegenomen en onzekerheden wat betreft de vitale energie-assets krijgen een andere waardering vanuit deze externe omgeving. In de tweede casus heeft de industriële omgeving een sterk aandeel in de ontwikkelingen, naast dat de klant- en stakeholder omgeving andere vormen aanneemt vanuit duurzaamheidsoverwegingen. Hierin verschilt de focus van omgevingsgericht asset management, wat dus ook gevolgen heeft voor verschillen in de verwachtingen vanuit deze omgevingen en de uiteindelijke houding van Stedin. De industriële omgeving krijgt hierin meer voorrang ten opzichte van de overheidsontwikkelingen. Vooral ook de klant- en stakeholder omgeving die hiermee in verbinding staat, ligt scherp onder de aandacht. Deze belangen worden eerder aangepakt binnen de asset management processen en zorgen dus ook voor een meer dienstbare en servicegerichte houding. Om dit te bereiken is samenwerking met andere spelers binnen de industrie essentieel en dus een sterkere mate van openheid en toegankelijkheid hierin een vanzelfsprekend gevolg.

### *2. Ervaren impact onderwerp*

De wijze waarop een onderwerp ervaren wordt als urgent of minder urgent, komt vaak terug in de mogelijke impact en gevolgen van een onderwerp. Dit heeft te maken met de aard van de cases. Waar het overstromingsrisico wordt gezien als een klein onderwerp binnen een geheel van grotere en belangrijker onderwerpen, wordt de gastransitie gezien als een onderwerp waarin Stedin mogelijk leidend zou kunnen zijn. Hierbij past dan ook een meer proactieve houding. De vervlechting met de algehele energietransitie en de verduurzaming zorgt ervoor dat activiteiten binnen het onderwerp gevolgen hebben voor keuzes die gemaakt kunnen worden in de toekomst. De verantwoordelijkheid van Stedin berust in de kern op een betrouwbaar en veilig transport van elektriciteit en gas, verkeerde investeringen in het gasnet hebben een directe invloed daarop. Dit betekent dat de accommoderende basishouding hier een logisch gevolg is. Overstromingen daarentegen, kunnen invloed hebben, mits er daadwerkelijk een dergelijke calamiteit plaatsvindt. De risicobeoordeling is dan wel hoog, echter wordt het verminderen van het risico afgewogen aan de hand van risicoreductie per euro. Kort gezegd, kost het in verhouding teveel om risico beperkende maatregelen te nemen, dan wordt er weinig mee gedaan. Dit is dan ook kenmerkend voor een meer defensieve houding en strategie. De ervaren impact van de onderwerpen verschilt dus, waardoor de houding ook varieert.



### 3. Interne oorzaken

De verantwoordelijkheid binnen de verschillende cases wordt anders ervaren zo is gebleken. Deels vanuit het beantwoorden van de klantvraag. De vernieuwde koers van Stedin liet zien dat de klantvraag een steeds grotere rol speelt binnen de organisatie. Deze focus op de klant, met op nummer 1 het vergroten van het klantinzicht, kan een andere verklaring zijn voor de waargenomen verschillen in sociale responsiviteit. Binnen de gas casus spelen klantbehoeften een zeer grote rol. Of het nu gaat om particuliere wensen om woningen van het gasnet te halen of een groot duurzaam renovatieproject, de klantvraag verandert. Om hierop in te spelen is vanuit de strategie van Stedin in ieder geval een actie vereist. Dit is in eerste instantie faciliterend, of Stedin hierin ook adviseert en andere partijen stuurt is een tweede vraag. Binnen de eerste casus is deze klantbehoefte in ieder geval minder aanwezig en duidelijk.

### 4. Overeenkomsten

Een van de overeenkomsten tussen de twee cases is dat de gekozen sociale issues aandacht genereren binnen de organisatie. In ieder geval lijkt het bewustzijn van de nieuwe maatschappelijke- en stakeholder onderwerpen aanwezig bij alle respondenten. Het maken van weloverwogen keuzes, balans zoeken en heroverwegen lijkt hierin onvermijdelijk en noodzakelijk binnen elk domein, vooral binnen asset management. Een algemene tendens is waar te nemen waarin respondenten ook aangeven dat Stedin als organisatie breed een ontwikkeling heeft doorgemaakt richting een omgeving georiënteerde organisatie in plaats van een intern gerichte netbeheerder. Deze ontwikkeling is echter nog steeds in volle gang. Dit is ook te herkennen in de communicatiestrategie die vanuit een stakeholder informatie strategie naar meer reactie- en/of betrokkenheid strategie is bewogen.



## COMMUNICATIE- EN STAKEHOLDERSTRATEGIE

De communicatie- en stakeholderstrategie in de onderzochte cases laten zowel verschillen, als wel voornamelijk overeenkomsten zien. De veronderstelde relatie tussen de sociale responsiviteit en de gehanteerde communicatie- en stakeholderstrategieën is dus grotendeels niet zoals verwacht. Wel zijn hier een aantal mogelijke oorzaken en redenen voor.

### 1. Drijfveren

De stakeholder betrokkenheid strategie komt het sterkst terug bij de medewerkers in beide cases. Binnen de casus over de transitie van gas wordt duidelijk erkend dat de maatschappij bepaalt en dat de regie minder in handen ligt van de organisatie zelf. Dit weerspiegelt zich ook in de accommoderende en proactieve houding. De

invloed die uitgeoefend kan worden is bij solistisch handelen gering. Andere spelers zijn hiervoor nodig en door middel van samenwerking kunnen de grootste stappen gezet worden. Deze argumentatie om de stakeholder betrokkenheid strategie toe te passen lijkt te verschillen van de eerste casus. Hierin is de overweging in de kern defensief en neemt men een open houding aan vanuit het belang om niet voorop te lopen en niet te snel een regierol toegewezen te krijgen. De activiteiten ten aanzien van externe interactie en samenwerking blijven dan ook grotendeels uit. Dit kan ook wel een schijnbare openheid genoemd worden. Men wil hier voorkomen dat Stedin bij voorbaat als defensief wordt gezien. Deze drijfveren liggen ten grondslag aan de keuze voor een bepaalde strategie. Deze liggen hierin ver uit elkaar, maar de uiteindelijke insteek voor samenwerking en interactie niet.

De mate en vorm waarin deze strategieën daadwerkelijk toegepast worden kan namelijk wel grote verschillen in de praktijk laten zien, samenhangend met de sociale responsiviteit. De effecten van een open proces en het in handen leggen van de regie bij externe partijen kan in combinatie met een defensieve houding namelijk als stap terug gezien worden vanuit de organisatie. Terwijl de accommoderende houding binnen deze samenwerkingen en communicatie zou leiden tot het beantwoorden van de daadwerkelijke maatschappelijke vraag. Hier is dus een spanning waar te nemen waarin het streven naar een sterke open en constructieve houding in samenwerkingen wel duidelijk aanwezig is maar mogelijke op een andere manier vorm krijgt bij verschillende grondhoudingen.

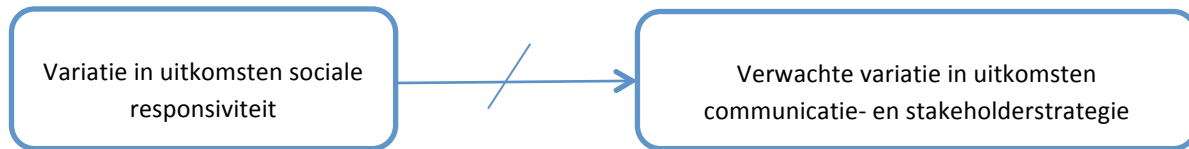
## *2. Interne focus*

De overeenkomst tussen de overheersende communicatie- en stakeholderstrategie is ook te verklaren vanuit de geschetste algehele ontwikkelingen binnen de organisatie. De focus op een netbeheerder die minder intern gericht is en samenwerking niet schuwt. De tendens om in alle gevallen meer te werken aan een communicatie- en stakeholderstrategie gericht op kenmerken van de stakeholder betrokkenheid strategie is zichtbaar. De organisatie heeft zelf niet langer de regie en open samenwerking moet opgezocht worden om problemen te kunnen aanpakken. Een constructieve houding is een van de kwaliteiten waar Stedin zich op moet door ontwikkelen. In het strategisch kompas komt ook naar voren dat 'Samen, Slim, Waarmaken' richting geeft aan alle activiteiten. Waarin 'samen' betekent: "dat we attent zijn: we zien wat onze omgeving nodig heeft en reageren daarop op een klantvriendelijke manier". En waarmaken: "We maken verwachtingen van onze klanten waar".

## *3. Andere werkelijkheid*

Een andere verklaring is dat het duidelijke streven naar een sterke open en constructieve houding in samenwerkingen wel duidelijk aanwezig is zoals respondenten aangeven, maar dat de werkelijke tools om dit te bereiken nog niet aanwezig zijn. De gewenste situatie verschilt nog meer van de werkelijke praktijk dan medewerkers denken en zien. Stakeholders nemen dit dan ook nog niet waar en dit heeft gevolgen voor de ervaren tevredenheid binnen de samenwerking. Bepaalde onderwerpen binnen asset management lenen zich ook minder goed voor een soortgelijke strategie. Tweezijdige en symmetrische beïnvloeding is op sommige

punten soms moeilijker te bewerkstelligen dan binnen een onderwerp waarbinnen Stedin sowieso al afhankelijk is van de acties van externe partijen zoals de gastransitie.



## STAKEHOLDER TEVREDENHEID

Stakeholder tevredenheid kent een grotere variatie in de uitkomsten. Zeker de distributieve rechtvaardigheid, de mate waarin verwachtingen van stakeholders overeen komen met de daadwerkelijke performance door Stedin, laat significante verschillen zien.

### 1. *Theoretische verklaringen*

Hoe de stakeholder tevredenheid naar voren is gekomen in de resultaten, hangt nauw samen met verwachtingen ten opzichte van de ingenomen houding/strategie in sociale vraagstukken en de mate waarin deze verwachtingen overeenkomen met de werkelijke houding en strategie ervaren door de stakeholders. Binnen het domein overstromingsrisico's verwachten stakeholders een overwegende accommoderende houding. Belangrijker nog lijkt de samenwerking met Stedin, waarin voornamelijk een stakeholder betrokkenheid strategie wordt verlangd. Dit komt echter niet overeen met de werkelijkheid omdat de overheersende houding vanuit sociale responsiviteit juist defensief lijkt te zijn in asset management processen. Dit gevoel komt ook terug bij de externe respondenten, die aangeven weinig zicht te hebben op de aanwezige urgentie en een minder defensieve houding wensen te zien vanuit Stedin.

Binnen de casus korte termijn transitie van gas verwacht men in eerste instantie ook een accommoderende houding maar zou het bijdragen aan de distributieve rechtvaardigheid als Stedin zich op een meer proactief opstelt. De onafhankelijke rol van de netbeheerder wordt als waardevol aspect gezien om een leidende, richtinggevende rol in te nemen. Snellere respons en flexibiliteit zou bijdragen aan tevredenheid, vanuit een proactieve houding. Het vraagstuk neemt echter wel grote onzekerheid met zich mee. Stakeholders erkennen ook de heersende hoge verwachtingen maar hebben het idee dat een actieve houding van Stedin binnen asset management processen bij kan dragen aan innovaties en betere samenwerking. Hier komen de verwachtingen van stakeholders overeen met de sociale responsiviteit.

Het verband zoals uiteengezet door Husted (1998) tussen de gepercipieerde sociale responsiviteit, Corporate Social Responsibility en de stakeholder tevredenheid lijkt in deze uitkomsten helder te herkennen. De defensieve houding leidt tot mindere stakeholder tevredenheid. De accommoderende houding, met een soms proactieve nadruk, leidt tot sterkere stakeholder tevredenheid. Bij een accommoderende houding wordt ook

door de stakeholders ervaren dat de organisatie alles doet wat nodig is in de context van de maatschappelijke vraag, er is dus een positieve relatie tussen de sociale responsiviteit en de mate van stakeholder tevredenheid.

## *2. Aard van het vraagstuk*

Daarnaast speelt de aard van de gekozen cases mee in de uitkomsten. De omgevingsdimensies binnen asset management die een rol spelen in de uitkomsten van sociale responsiviteit, kunnen ook een verklaring voor de stakeholder tevredenheid zijn. Zo wordt het onderwerp overstromingen als een van de risico's voor Stedin gezien binnen het asset management proces. Een ontwikkeling in de ecologische omgeving, waar voornamelijk de overheidsomgeving meer aandacht aan schenkt. Deze overheidsomgeving kenmerkt zich over het algemeen ook door een kritische blik tegenover uitvoeringsorganisaties. Op sommige punten spreken stakeholders ook uit dat de afhankelijkheidsrelatie tekort schiet of versterkt zou moeten worden. De eisen hierin zijn hoog en dat Stedin hier niet aan voldoet zorgt voor mindere tevredenheid. De industriële omgeving wordt sterker gekenmerkt door innovatie en flexibiliteit en daarnaast is deze omgeving zich sterk bewust van de wederzijdse afhankelijkheid met Stedin. Stakeholders binnen dit domein erkennen hoe hoog de heersende verwachtingen zijn en hoe belangrijk het ook is voor Stedin om te voldoen aan de klant- en stakeholderomgeving vanuit de toekomst voor de netbeheerder. Hierdoor is meer begrip en waardering voor de activiteiten die Stedin verricht. Daarom dus ook een sterkere tevredenheid.

## *3. Ontwikkelingsstadium*

De onderwerpen verschillen in aard voor de organisatie, maar ook voor de stakeholders zelf is het ontwikkelingsstadium van de onderwerpen van invloed op de resultaten. Want waar zowel de stakeholders als de interne organisatie zich nog niet lang met het overstromingsvraagstuk bezig houden, is het gasvraagstuk minder nieuw. De ontwikkelingen in de energiewereld zijn al een langere tijd gaande en de urgentie is helder. Het bestaansrecht van Stedin hangt samen met de noodzaak voor Stedin om alles te doen wat nodig is, of zelfs meer dan nodig is. Dat de actoren, voornamelijk gemeenten, binnen het overstromingsvraagstuk zelf nog niet lang actief zijn met de vitale infrastructuur kan ook een verklaring zijn voor het verschil in distributieve rechtvaardigheid. Hun eigen verwachtingen zijn hierdoor minder duidelijk en onhelder geformuleerd richting Stedin, waardoor de beoordeling van de performance ook niet helder is voor Stedin.

Ook is in het waterdomein de vraag nog onbeantwoord wie verantwoordelijkheid zou moeten dragen voor nieuwe, preventieve en extra maatregelen. Naast dat de kostenverdeling hier een punt van onzekerheid is, wat het voor Stedin een risico maakt om accommoderend te handelen. De verwachtingen binnen het gasdomein berusten echter wel meer op bekende taken en verantwoordelijkheden van de netbeheerder. Veranderingen in het energienet hebben een directe invloed op Stedin en de noodzaak om hierin te handelen is dan ook groter. Hoewel de invulling van deze verantwoordelijkheden onzeker is, is voor zowel de interne organisatie als stakeholders duidelijk wie verantwoordelijkheid draagt voor het functioneren van de assets.



#### GEVOELIGHEID PROCEDURELE RECHTVAARDIGHEID

De stakeholder betrokkenheid strategie wordt in alle gevallen sterk positief beoordeeld door de externe respondenten. Dat deze strategie ook het meest gehanteerd lijkt in beide cases, zou theoretisch zorgen voor tevredenheid op dat gebied bij de externe respondenten. Dit is echter niet het geval, kijkend naar de waardering in procedurele rechtvaardigheid. Hierbij gaat het over aspecten binnen bijvoorbeeld informatieverstrekking en de ervaren samenwerking. Een van de mogelijkheden hier is, dat de strategie zoals voorgenomen vanuit de organisatie niet overkomt op stakeholders zoals gewenst. Een andere verklaring berust op de algehele tevredenheid ten aanzien van de houding. Wanneer een algemeen resultaat als negatief wordt ervaren, en er dus sprake is van een lage distributieve rechtvaardigheid, zijn individuen namelijk gevoeliger voor issues op het gebied van procedurele rechtvaardigheid. Dit zou kunnen betekenen dat stakeholder binnen de eerste casus kritischer zijn ten aanzien van onder andere de informatieverstrekking en samenwerking.

Binnen het overstromingsvraagstuk schiet de informatievoorziening van Stedin tekort volgens stakeholders. Zij verwachten hierin meer. Dat Stedin hierin een terughoudende houding aanneemt binnen het overstromingsvraagstuk lijkt te verklaren aan de hand van de algehele defensieve houding. Dit heeft veel invloed op de distributieve rechtvaardigheid ervaren door deze stakeholders. Wat opvallend is, is dat ook binnen de gas casus stakeholders kritiek uiten op de informatievoorziening maar dat zij deze minder negatief meenemen in de algehele beoordeling van samenwerking met Stedin binnen het onderwerp. Wellicht doordat Stedin blijk geeft van haar accommoderende houding. Naast dat verwachtingen hoog liggen binnen deze casus en zij dit ook erkennen. De goede bedoelingen van Stedin worden herkend en gewaardeerd en beperkingen in het handelen van Stedin worden begrepen. Hierdoor zijn stakeholders binnen dit domein theoretisch minder gevoelig voor de procedurele aspecten en is de algehele waardering positiever.



## CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zullen de conclusies van het onderzoek beschreven worden. De volgende hoofdvraag stond centraal in het onderzoek: *“Op welke manier krijgt sociale responsiviteit gestalte binnen het asset managementproces van Stedin, hoe wordt dit gewaardeerd door de omgeving en wat zijn mogelijke verbeteringen?”*. De deelvragen zullen binnen dit hoofdstuk benoemd worden om structureel te werken naar het antwoord op de centrale vraag in het onderzoek. Belangrijke relaties en andere verklaringen zullen aan bod komen. Deze resultaten geven inzichten die het mogelijk maken aanbevelingen te formuleren. Tot slot zal gereflecteerd worden op het onderzoek en mogelijk vervolgonderzoek.

### 9.1 SLOTSOM

Deze multiple casestudie heeft als doel om inzicht te krijgen in de omgevingsgerichtheid binnen asset managementprocessen bij Stedin en de gevolgen hiervan op de stakeholder tevredenheid, om hier als organisatie mogelijk invloed op te kunnen uitoefenen. Binnen het theoretisch kader zijn de eerste vier deelvragen behandeld die schetsen op welke manier dit inzicht vanuit de theorie verkregen kan worden. Het gaat hier om: 1. de maatschappelijke ontwikkelingen die de veranderende context van organisaties schetsen; 2. omgevingsgericht asset management; 3. de manieren om te kijken hoe een organisatie met nieuwe maatschappelijke verantwoordelijkheden omgaat en; 4. op welke manier stakeholder tevredenheid tot stand komt. Vanuit de volgende deelvragen is gekeken naar de afzonderlijke cases en op welke manieren sociale responsiviteit gestalte krijgt en hoe dit wordt gewaardeerd door de omgeving. Ook de mogelijke verbeteringen komen naar voren.

#### SOCIALE RESPONSIVITEIT: OVERSTROMINGSRISICO'S

De eerste casus werd vooral gekenmerkt door de ontwikkelingen binnen de overheidsomgeving. De vergrote aandacht voor het waterrobuust inrichten van de vitale infrastructuur zorgt voor nieuwe verwachtingen richting Stedin. Binnen deze verantwoordelijkheden neemt Stedin een overwegend defensieve houding in. De maatschappelijke kosten en baten spelen hierin een belangrijke rol in de mate waarin Stedin kan en wil handelen. Wel wordt getracht om in de communicatie naar stakeholders een open, constructieve strategie te hanteren. Het langzaam exploreren van mogelijkheden binnen het domein en het verkennen van samenwerking wordt hierin als drijfveer voor deze stakeholder betrokkenheid strategie gezien. Sociale responsiviteit in deze casus berust vooral op de vragen waar verantwoordelijkheden liggen en welke acties genomen moeten worden. Want vanuit Stedin is de drang er niet zozeer om binnen dit onderwerp meer te doen dan nodig. Sterker nog, de twijfel heerst of er sowieso echte consequenties aan deze ontwikkelingen binnen het onderwerp zouden moeten zitten voor de activiteiten van Stedin.

## SOCIALE RESPONSIVITEIT: KORTE TERMIJN TRANSITIE GAS

In de tweede casus speelt de markt een grote rol in de vraag richting Stedin. De energietransitie zorgt voor grote onzekerheid in de energiewereld en Stedin zoekt naar haar positie hierin. De grondhouding is hier accommoderend en zou op punten proactief kunnen en mogen zijn volgens de respondenten. Het zoeken naar deze (leidende) rol weergeeft de sociale responsiviteit mooi in deze casus. Gepaard met de communicatie- en stakeholderstrategie die gebaseerd is op het feit dat andere spelers bepalen hoe het verloopt. De regie ligt in handen van anderen en Stedin erkend hierin het maatschappelijk belang van samenwerking en een dialoog met externe stakeholders. Toekomstbestendigheid is hierin het toverwoord. Als Stedin hier zelf steeds minder grip op heeft, zal zij wel moeten voldoen aan de veranderende verwachtingen van stakeholders binnen deze externe omgeving.

## WAARDERING EXTERNE OMGEVING

De waardering door de omgeving zoals in deelvraag 7 naar voren komt, is vastgesteld aan de hand van stakeholder tevredenheid. Zeven respondenten van zes verschillende organisaties hebben naar de sociale responsiviteit en samenwerking met Stedin gekeken aan de hand van procedurele- en distributieve rechtvaardigheid. Binnen de eerste casus is te concluderen dat de defensieve houding zich weerspiegelt in een overwegend negatieve tevredenheid van stakeholders. Anders is dat voor de tweede casus over de gastransitie, waar de stakeholders blij geven van een positieve waardering.

De totstandkoming van deze waardering kent verschillende elementen die belangrijk zijn. Te beginnen bij de bekeken procedurele rechtvaardigheid. Verwachtingen die stakeholders hebben bepalen in sterke mate de verloop van interactie en samenwerking. Worden deze verwachtingen niet begrepen of onhelder geformuleerd, is het een stuk moeilijker voor Stedin om aan deze wensen te voldoen. Ook is het bepalend vanuit de houding die Stedin aanneemt binnen een onderwerp, in hoeverre urgentie wordt ervaren om daadwerkelijk te voldoen aan die verwachtingen. Bijvoorbeeld op het gebied van het verstrekken van informatie, deze zal vanuit een reactieve of defensieve houding wellicht minder tijdig zijn, minder accuraat en minder consistent. Ook is de houding belangrijk voor de ervaren billijkheid in de interactie met stakeholders. Waar de accommoderende houding sympathie opwekt en een proactieve houding verwachtingen overtreft, zal een reactieve of defensieve houding sneller weerstand creëren en discussie oproepen.

Interessant is ook de verbinding tussen procedurele –en distributieve rechtvaardigheid. Waar de grondhouding bepalend is voor de algehele inhoudelijke waardering, lijkt deze distributieve rechtvaardigheid een sterke invloed te hebben op de gevoeligheid binnen het proces van samenwerking. Deze kan ook wel als ‘sfeerbepalend’ gezien worden binnen de stakeholder tevredenheid. Het idee dat een organisatie open staat om te voldoen aan de maatschappelijke vraag of de verwachtingen probeert te overtreffen, kan zorgen voor mildheid op andere punten.

## LESSEN

Op welke manier een organisatie haar asset managementprocessen inzet binnen nieuwe ontwikkelingen en verwachtingen vanuit externe stakeholders, is bepalend voor de algehele tevredenheid van stakeholders. Alle overwegingen en besluitvormingsprocessen die gepaard gaan met het asset managementproces op zich, hebben een doorwerking binnen de gehele organisatie. Ook op het imago en de manier hoe de omgeving een organisatie ziet en zal benaderen. Het lijkt soms een moeilijke opgave om voor alle nieuwe ontwikkelingen en bewegingen binnen de maatschappij een plek te vinden binnen de organisatie. Want wat is wel relevant voor de organisatie en wat niet? En de hoeveelheid stakeholders die tegenwoordig iets vragen of verwachten van een organisatie als Stedin is enorm groot. Toch is een van de belangrijkste zaken toch gebleken om hier aandacht voor te genereren. Ook al is de keuze om een onderwerp niet te behandelen, het maken van de keuze is essentieel. De verbinding met de stakeholder tevredenheid is namelijk aanwezig. Het uitblijven van een respons is niet bevorderlijk voor de organisatie als geheel. Dit sociale bewustzijn is de eerste stap in een betere toekomst voor een organisatie.

## 9.2 AANBEVELINGEN

Er zijn een aantal verbeteringen op alle onderzochte concepten naar voren gekomen in de resultaten en analyse. Deze verbeterpunten komen samen in een aantal clusters. Gericht op de kern waar eigenlijk veel winst te behalen is voor de organisatie. Op basis van deze verbeteringen zullen een aantal aanbevelingen geformuleerd worden die kunnen bijdragen aan het bewerkstelligen van deze punten.

### *HOUDING*

Opvallend is dat stakeholders aangeven dat zij Stedin zouden kunnen zien als leidinggevend binnen de gastransitie casus. Dat het geen onverwachte stap zou zijn om als Stedin andere partijen te sturen en niet alleen te faciliteren. Spelers binnen het asset management proces zouden dit dan ook niet moeten schuwen. De kennis en expertise is aanwezig, stakeholders zijn zich hiervan bewust, hier kan gebruik van gemaakt worden. Men mag zich bemoeien met het proces, dit zou de stakeholder tevredenheid tevens kunnen vergroten. Het zou ook een idee zijn om af te stappen naar stakeholders met een plan of alternatief vanuit Stedin waar een leerproces mee gestart kan worden om verwachtingen te overtreffen.

Het is niet realistisch om in alle asset management processen een proactieve houding in te nemen. Een organisatie heeft nu eenmaal beperkingen ten aanzien van haar activiteiten en middelen. Kijkend naar de verschillen in de aard van de twee cases, is het de afweging welke onderwerpen zich hiervoor lenen. De defensieve houding is wellicht juist de beste, gezien onder andere de maatschappelijke kosten en baten en het



ontwikkelingsstadium waarin de stakeholders zich bevinden binnen dit domein. Het belang van het bewustzijn ten aanzien van deze houding is echter wel essentieel. Hiermee kunnen verwachtingen van stakeholders gemanaged worden en kan eventuele ontevredenheid in de interactie beperkt worden.

## **1. GRONDHOUDING**

Dat er meerdere manieren zijn waarmee omgegaan wordt met verschillende onderwerpen binnen asset management processen, daar zijn de medewerkers binnen Stedin zich van bewust. Echter blijft het soms onduidelijk waarom bepaalde stappen niet gezet worden of waarom een bepaalde ambitie zo hoog is. Kritisch zijn op welke verantwoordelijkheden wel en niet passen binnen het asset management proces van een netbeheerder is namelijk van groot belang gebleken. Want wat maakt een bepaald onderwerp nu zo urgent? Waarom zou meer gedaan moeten worden dan nodig? En waarom is het soms niet erg om ergens een stap terug in te doen? Zeker ook om te voorkomen dat het gevoel heerst dat op alle kleine activiteiten verantwoording afgelegd moet worden, zowel intern als extern, is het van belang om vast te stellen wat het afwegingskader nu is. Vanuit welke grondhouding stapt men in onbekende en nieuwe vragen en ontwikkelingen? Voornamelijk de interne afstemming over de criteria om voor een bepaalde houding en strategie te kiezen en hierin te handelen is essentieel. Ook om uiteindelijk een boodschap uit te dragen richting stakeholders en de communicatie- en stakeholderstrategie hier mogelijk op aan te passen.

### *TRANSPARANTIE VERWACHTINGEN*

Binnen de eerste casus is over het algemeen sprake van een mindere waardering vanuit externe stakeholders. De ervaren defensieve houding heeft een lage distributieve rechtvaardigheid tot gevolg en daarmee ook een gevoeligheid voor de procedurele aspecten in de samenwerking en communicatie. De urgentie lijkt intern bekend, echter wordt het onderwerp nog veelal afgewogen tegenover andere vraagstukken. Dat deze urgentie bekend is, lijkt ook belangrijk om uit te dragen richting de externe stakeholders. Dus bijvoorbeeld hoe de risicobeoordeling tot stand komt en binnen welke samenwerkingsverbanden Stedin actief is zijn onderdelen waarin stakeholder interesse hebben. Stakeholders geven namelijk aan weinig zicht te hebben op activiteiten binnen het onderwerp. Vanuit dit punt, waarin Stedin (on)mogelijkheden wat betreft asset management kan aangeven voor een beter ingericht water robuust netwerk, kunnen stakeholders verwachtingen beter en helder formuleren. Asset management kan hierin een belangrijke rol spelen om transparantie te geven over de motivatie achter bepaalde keuzes.

## **2. VERWACHTINGSMANAGEMENT**

Een van de factoren waarin veel verbeterpunten terugkomen is het managen van verwachtingen. Wat een van de succesfactoren is voor stakeholder tevredenheid, is het voldoen aan een verwachtingspatroon. Hiervoor is

het noodzakelijk dat de juiste afstemming plaatsvindt over deze verwachtingen. Zijn deze onduidelijk, niet helder of onrealistisch gezien vanuit een van de partijen, zal resultaat vaak tegenvallen. Een aantal zaken zijn van belang als een organisatie wil werken aan de verwachtingen vanuit externe stakeholders en uiteindelijk ook wil voldoen aan deze verwachtingen. Als eerste is het van belang om daar waar kan, zoveel mogelijk voorafgaand aan de samenwerking en het proces te bespreken welke resultaten gewenst zijn en wat de richting van de verwachtingen is. Ook belangrijk om terug te laten komen is of de verwachtingen ook daadwerkelijk realistisch zijn voor beide partijen. Hierin is het wederzijds begrip van deze verwachtingen en de duidelijkheid van de gemaakte afspraken dus essentieel. Documentatie hierover is dan ook aan te raden, geschreven afspraken zijn minder gevoelig voor aannames en zijn makkelijker om op terug te vallen. Het tweede punt betreft de inspanningen die nodig zijn om tot deze afspraken te komen. De activiteiten die door beide partijen uitgevoerd moeten worden in het kader van de samenwerking moeten helder zijn. Binnen de casus overstromingsrisico's kan het gaan over de vraag wat het verkennen van de risico's precies inhoudt, welke verrichtingen daarbij horen en welke handelingen de organisatie daarvoor uitvoert. Als derde is de continue monitoring van belang. Hierin komt de stakeholder betrokkenheid strategie ook terug, waarin de interactie systematisch dient te zijn om aansluiting te houden. Als dezelfde koers aangehouden wordt, wat voor gevolgen dit dan heeft voor het bereiken van de verwachte resultaten. En als laatste, de communicatie, waar in de volgende aanbeveling ook verder op ingegaan zal worden. Deze dient altijd vooruit te lopen op vervolgstappen in het proces en een hoge frequentie draagt hieraan bij.

### *INFORMATIE EN COMMUNICATIE*

De mate waarin verwachtingen met betrekking tot de volledigheid, accuraatheid en consistentie van de informatie vanuit Stedin overeenkomen met de daadwerkelijke informatievoorziening, schiet soms volgens stakeholders tekort. Het duidelijke voornemen in beide cases om de stakeholder betrokkenheid strategie toe te passen en samenwerking gericht op openheid, dialoog en constructivisme, lijkt in de praktijk zijn vruchten af te kunnen werpen, als dit punt meer aandacht zou krijgen. Hierbij gaat het niet alleen om informatie over de assets maar ook over de activiteiten en sociale responsiviteit binnen de organisatie waarvan stakeholders het gevoel hebben daar geen zicht op te krijgen. Een vast aanspreekpunt met een directe verbinding naar Asset Management zou de transparantie hierin kunnen vergroten. Ten behoeve van deze punten zou medewerker betrokkenheid aangemoedigd kunnen worden en een systematischere interactie op te bouwen met stakeholders. Hierbij gaat het ook om tweezijdige beïnvloeding en interactie. Vanuit asset management processen zou de stap ook richting externe partijen gemaakt kunnen worden om meer binding te creëren.

Er is sprake van een tendens binnen de organisatie waarin de focus is gelegd op een stakeholder betrokkenheid strategie. Ook is onder andere de bedrijfswaarde klant- en stakeholderbeleving toegevoegd aan het bedrijfswaardenmodel waarmee risico's worden beoordeeld. Dit wordt zeker ervaren als een positieve ontwikkeling, waarin de organisatie beter in staat is om verbindingen aan te gaan vanuit maatschappelijk belang en samenwerking niet te schuwen. Ook worden stakeholders en klanten systematischer meegewogen in

het besluitvormingsproces. Gebleken is echter dat bij het onderwerp overstromingsrisico's de voornemens om dit te bewerkstelligen niet goed overkomen. Het is dan ook de vraag of een defensieve houding als basis voldoende is om daadwerkelijk een open dialoog te construeren. Wellicht is dit niet realistisch en zou per casus bekeken moeten worden welk type samenwerking aangegaan zou moeten worden. Een stakeholder reactiestrategie kan namelijk voor Stedin binnen een meer defensieve houding op sommige punten juist voordelige gevolgen hebben, zoals dat de regie bij de organisatie blijft en vooral sprake is van eenzijdige beïnvloeding. Deze koppeling tussen houdingen en daarmee gepaarde strategieën richting de externe omgeving zal naar alle waarschijnlijkheid ook bijdragen aan de percepties en verwachtingen van stakeholders.

### **3. COMMUNICATIE**

Een ander domein waarbinnen verbeterpunten naar voren gekomen zijn is de communicatie. In algemene zin maar ook specifiek binnen onderwerpen en gecombineerd aan een bepaalde houding en strategie. Hierin blijkt namelijk de frequentie, duidelijkheid en openheid van communicatie al de start van stakeholder tevredenheid. Hierbij betreft het nog niet eens de inhoud maar vooral het proces waarin interactie plaatsvindt met de externe omgeving. Dat binnen de organisatie gekozen wordt voor een bepaalde aanpak is te begrijpen voor de meeste stakeholders, indien hierover een dialoog plaatsvindt. Wanneer transparantie hierin ontbreekt, is de bereidheid om constructief te zijn minder. Een bepaalde houding of strategie komt vaak niet uit de lucht vallen. Hier liggen argumenten, redenen, oorzaken en overwegingen aan ten grondslag. Het gevoel van stakeholders dat zij hierin meegenomen worden en dat hun belang meespeelt binnen deze overwegingen kan wezenlijk bijdragen om deze waardering te verbeteren. Alleen al de bereikbaarheid van de organisatie voor stakeholders in deze communicatie blijkt zwaar te wegen. Niet alleen het beantwoorden van de eenzijdige vraag maar het systematischer integreren van communicatie richting stakeholders. Tweezijdig en niet reactief. Onderwerpen zouden ingebed moeten zijn binnen de organisatie met een set van betrokken medewerkers, in plaats van één persoon. Mocht deze namelijk wegvallen, is de bereikbaarheid van Stedin voor stakeholders erg moeilijk gebleken. De spreiding over de afdelingen is hierin ook van belang, van Communicatie, richting de afdeling Klant tot bijvoorbeeld Asset Management. Wel met afstemming over zowel de gekozen houding en strategie binnen onderwerpen, als de gehanteerde communicatie- en stakeholderstrategie.

## **9.3 DISCUSSIE**

Binnen het uitgevoerde onderzoek zijn verschillende aspecten van belang voor de totstandkoming van de resultaten en mogelijke beperkingen in de uiteindelijke analyse. Zo kent de validiteit sterke en zwakkere punten. Ook zijn er mogelijk andere factoren van invloed geweest op de uitkomsten. De keuze voor een bepaalde theorie geeft ook in sterke mate richting aan het onderzoek en de bevindingen. Bij deze punten zal stilgestaan worden en zullen implicaties voor mogelijk vervolgonderzoek besproken worden.

Ten aanzien van de methodologische keuzes in het onderzoek is onder andere de casusselectie een punt van aandacht. Te beginnen bij het gering aantal onderzoekseenheden, beperkt tot twee cases. Ten behoeve van de betrouwbaarheid en validiteit is wel getracht triangulatie te bewerkstelligen door meerdere databronnen te gebruiken. De variatie op de onafhankelijke variabelen heeft zoals verwacht wel geleid tot verschillende uitkomsten op het gebied van de sociale responsiviteit. Het feit dat er sprake is van contrasterende cases hangt sterk samen met de context van de cases. De interne validiteit is hierdoor geborgd echter de externe validiteit is hierdoor laag, generaliseerbaarheid is beperkt.

De afbakening van de cases neemt ook beperkingen met zich mee. Zo is bijvoorbeeld zichtbaar dat de korte termijn transitie van gas in bestaande bouw vaak herleid werd naar de algehele energietransitie. Ook is het feit dat meerdere respondenten geïnterviewd zijn op beide onderwerpen mogelijk van invloed op de resultaten. Denkend aan de volgorde waarin elke casus aan bod kwam, waarin overstromingsrisico's vaak de eerste was. Causaliteit blijft moeilijk vast te stellen binnen het onderzoek, de vraag of de kenmerken van de onafhankelijke variabelen waarop geselecteerd is, echt leidt tot de verschillen in sociale responsiviteit. Hiervoor zou een uitbreiding van het onderzoek, gericht op meer verschillende onderwerpen en organisaties nodig zijn.

Binnen de stakeholder tevredenheid is een beperking dat relatief weinig externe respondenten zijn geïnterviewd. De conclusies op het gebied van de stakeholder tevredenheid berusten wellicht op enkele persoonlijke ervaringen die de aspecten van stakeholder tevredenheid onevenredig beïnvloeden. Daarnaast zijn enkele variabelen niet meetbaar teruggekomen uit de interviews. Hierin is het niet gelukt om te meten wat beoogd was te meten of had de respondent hier geen antwoord op. Een completer beeld van de algehele organisatie en stakeholder perceptie zou tot stand komen bij een uitgebreidere groep aan respondenten. Daarnaast zou een completer beeld ontstaan van een algehele stakeholdergroep of organisatie als meerdere personen binnen hetzelfde bedrijf geraadpleegd zouden worden. Er zijn namelijk vaak meerdere mensen betrokken bij samenwerking met Stedin, hun waarnemingen en percepties zouden sterk kunnen verschillen van de betreffende individuen binnen dit onderzoek.

Een van de factoren die invloed kan heeft op het onderzoek en de resultaten is de lopende reorganisatie. Interne ontwikkelingen met betrekking tot de onderzochte onderwerpen hebben invloed op de uitkomsten van het onderzoek. Het gaat binnen het onderzoek om een momentopname waardoor deze ontwikkelingen niet of nauwelijks meegenomen konden worden. Over een langere periode zouden dergelijke ontwikkelingen wel in beschouwing genomen kunnen worden en de impact die deze interne dynamiek heeft op de onderzochte concepten en de cases zelf.

Zoals eerder benoemd komen de verwachtingen ten aanzien van de sociale responsiviteit in zekere zin overeen met de resultaten. De resultaten laten namelijk grote verschillen zien hierin. Op het gebied van de communicatie- en stakeholderstrategie ligt dit echter anders. Hierin zijn overeenkomsten waar te nemen op veel punten, terwijl het vermoeden was, dat de sociale responsiviteit een directe invloed zou hebben op de gehanteerde communicatie- en stakeholderstrategieën. Een mogelijke verklaring is de algehele ontwikkeling in

communicatie en samenwerking richting externe stakeholders binnen Stedin waarin het minder van belang is welk specifiek onderwerp het betreft en dat deze veronderstelling onjuist is. Het uitgangspunt is een strategie meer gericht op openheid en afhankelijkheid van de maatschappij in alle activiteiten van de organisatie en het zou een (on)bewuste keuze kunnen zijn om dit uit te dragen, op welke manier men dan ook tegen een onderwerp aankijkt. Een andere mogelijke verklaring is dat het duidelijke streven naar een sterke open en constructieve houding in samenwerkingen wel duidelijk aanwezig is zoals respondenten aangeven, maar dat de werkelijke tools om dit te bereiken nog niet aanwezig zijn. De gewenste situatie verschilt wellicht nog meer van de werkelijke praktijk dan medewerkers denken en zien. Mogelijk dat stakeholders deze goede bedoelingen dan ook nog niet waarnemen en dit gevolgen heeft voor de ervaren tevredenheid binnen de samenwerking.

Het is voorbij aan het doel van deze studie om de relatie tussen sociale responsiviteit en communicatie- en stakeholderstrategieën verder te onderzoeken. Deze relatie komt wel terug in het onderzoek maar in mogelijk vervolgonderzoek zou causaliteit tussen deze twee aspecten uitgebreider aan bod kunnen komen. Welke elementen van sociale responsiviteit invloed hebben op de gehanteerde communicatie- en stakeholderstrategieën. Binnen dit onderzoek is sprake van een eenmalig meetmoment, welke bij uitbreiding tot meervoudige meetmomenten wellicht tot een dieper begrip van de theoretische concepten zou kunnen komen.

AAMCoG. (2012). *Guide to Integrated Strategic Asset Management*. Brisbane, Australia.

ACM. (2015) *ACM wil rem op commerciële activiteiten van netwerkbedrijven op de energiemarkt*. [<https://www.acm.nl/nl/publicaties/publicatie/14063/ACM-wil-rem-op-commerciële-activiteiten-van-netwerkbedrijven-op-de-energiemarkt/>]. 8 juni 2015.

Agentschap NL. (2012). *Op weg naar minimum energie woningen met EPC ≤0*. Agentschap NL, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Amadi-Echendu, J. E., Willett, R., Brown, K., Hope, T., Lee, J., Mathew, J., ... & Yang, B. S. (2010). What is engineering asset management?. In *Definitions, concepts and scope of engineering asset management* (pp. 3-16). Springer London.

AMBoK. (2014). *Framework for Asset Management*. Asset Management Council Ltd., Australia.

Ashmos, D.P., Duchon, D., & McDaniel Jr, R.R. (2000). Organizational responses to complexity: The effect on organizational performance. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT*, 13, 577-594.

Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257-272.

Bekkers, V. J. J. M. (2007). *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten*. Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.

Berg, B. L. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences* (7<sup>th</sup> edition). Boston, MA: Pearson.

Campbell, J. D., Jardine, A. K., & McGlynn, J. (Eds.). (2011). *Asset management excellence: optimizing equipment life-cycle decisions*. CRC Press.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Dale, Van. *Opzoeken: Asset*. [<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=asset&lang=en>]. 5 februari '15.

DHV. (2011). *Weerbaarheid vitale infrastructuren en objecten, Strategieën in relatie tot overstromingen*. DHV B.V. Amersfoort.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Eggers, B. & Shalabh Kumar Singh. (2009). Adapted from Innovation State: The Public Innovator's Handbook. In: *Deloitte Review*, 4, 73-85.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. University of Virginia.

Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241.

Gils, M. van & Klijn, E.H. (2007). Complexity in Decision Making: The Case of the Rotterdam Harbour Expansion. Connecting Decisions, Arenas and Actors in Spatial Decision Making *Planning Theory & Practice*, 8, 139-159.

Grunig, J. E. (Ed.). (2013). *Excellence in public relations and communication management*. Routledge.

Husted, B. W. (1998). Organizational justice and the management of stakeholder relations. *Journal of Business Ethics*, 17(6), 643-651.

- Kersbergen van, K., & Van Waarden, F. (2004). 'Governance' as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European journal of political research*, 43(2), 143-171.
- Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. Psychology Press.
- Laue, M., Brown, K., Scherrer, P., & Keast, R. (2014). Integrated strategic asset management: frameworks and dimensions. In *Infronomics* (pp. 75-87). Springer International Publishing.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19.
- Mardiasmo, Diaswati and Tywoniak, Stephane and Brown, Kerry A. and Burgess, John (2008) Asset Management and Governance: Analysing Vehicle Fleets in Asset-intensive Organisations. In Brown, Kerry A. and Mandell, Myrna and Furneaux, Craig W. and Beach, Sandra, Eds. *Proceedings Contemporary Issues in Public Management: The Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM XII)*, pages pp. 1-20, Brisbane, Australia.
- Ministerie van Economische Zaken. (2010). *Op weg naar intelligente netten in Nederland, Discussiedocument van de Taskforce Intelligente Netten*.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2014). Omgevingswet. Ruimte voor ontwikkeling, waarborgen voor kwaliteit.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- NAMS. (2014). *Supplement to the IIMM 2011: Quick Guide to Meeting ISO 55001 Requirements*. NAMS.
- Nationaal Onderzoeksprogramma Kennis voor Klimaat. (2014). *Gebiedsstudie Rotterdam Noord*.
- Netbeheer Nederland. *Brochure Netbeheer Nederland*. [<http://www.netbeheernederland.nl/Content/Files/file/Brochure%20Netbeheer%20Nederland.pdf>]. 9 februari '15.
- Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252.
- Provincie Utrecht. (2010). *Handreiking Overstromingrobuust Inrichten*.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2014). *Infoblad Energieneutraal bouwen: definitie en ambitie*.
- Rijksoverheid. (2014). *Deltaprogramma 2015. Werk aan de delta; de beslissingen om Nederland veilig en leefbaar te houden*.
- Schneider, J., Gaul, A. J., Neumann, C., Hogräfer, J., Wellßow, W., Schwan, M., & Schnettler, A. (2006). Asset management techniques. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, 28(9), 643-654.
- Schuman, C. A., & Brent, A. C. (2005). Asset life cycle management: towards improving physical asset performance in the process industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 566-579.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Operations management*. Pearson Education.

- Smart Energy Collective. (2011). *Smart Energy Collective Phase 1 End Report, Version 19*. Smart Energy Collective, Arnhem Netherlands.
- Stedin. (2012). Werkboek Stedin Najaarscongres 2012.
- Stedin. (2013). *Jaarverslag Stedin*.
- Stedin. (2013a). *Kwaliteits- en Capaciteitsdocument 2013 Elektriciteit*.
- Stedin. (2013b). *Kwaliteits- en Capaciteitsdocument 2013 Gas*.
- Stedin. (2015) Wat doet Stedin? [<http://www.stedin.net/over-stedin/wat-doet-stedin>]. 9 februari '15.
- Stedin. (2015a) *ReVisie*. [Intranet Stedin, actueel nieuws: ReVisie]. 16 februari '15.
- Stedin. (2015b). *Stedin in gesprek met haar omgeving*.  
 [<http://intranet.stedin.net/actueel/nieuws/stedin/Paginas/Stedin-in-gesprek-met-haar-omgeving-.aspx>]. 19 maart '15.
- Strong, K. C., Ringer, R. C., & Taylor, S. A. (2001). THE\* rules of stakeholder satisfaction (\* timeliness, honesty, empathy). *Journal of Business Ethics*, 32(3), 219-230.
- Thiel, S. V. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Tummers, L.; Jilke, S. & S. Van de Walle (2013). Citizens in charge? An overview of the background, facilitators and pitfalls of introducing choice and competition in public services In Yogesh K. Dwivedi, Mahmud A. Shareef, Sanjay K. Pandey, and Vinod Kumar (Ed.), *Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations* (p. 8-26). Routledge.
- Tywniak, S., Rosqvist, T., Mardiasmo, D., & Kivits, R. A. (2008). Towards an integrated perspective on fleet asset management: engineering and governance considerations. *Springer Verlag*.
- Vanier, D. D. (2001). Why industry needs asset management tools. *Journal of computing in civil engineering*, 15(1), 35-43.
- Volker, L., Van der Lei, T. E., Van den Boom, M., Van der Velde, J., Wessels, P., Ligtoet, A., & Herder, P. M. (2012, June). Continued Learning in Asset Management for the Dutch Transport Network. In *CESUN 2012: 3rd International Engineering Systems Symposium, Delft University of Technology, The Netherlands, 18-20 June 2012*.
- Wijnia, Y. C., & Herder, P. M. (2004). Modeling Interdependencies in electricity infrastructure risk. In *1st Annual CZAEE International Conference "Critical Infrastructure in the energy sector: Vulnerabilities and protection"*, Prague.
- Woodhouse, J. (1997). What is Asset Management?. *Maintenance and Asset Management*, 12, 26-28.
- Woodhouse, J. (2003). Asset Management: concepts & practices. *The Woodhouse Partnership Ltd*.
- Woodhouse, J. (2006, December). Putting the total jigsaw puzzle together: PAS 55 standard for the integrated, optimized management of assets. In *International Maintenance Conference*.



## BIJLAGE 1. RESPONDENTENLIJST

### Interne respondenten

1. Marko Kruihof, Manager Duurzaam & Vernieuwing	16 maart 2015
2. Ursula Jager, voormalig Manager Asset Management	17 maart 2015
3. Diana van der Meer-Metzelaar, voormalig Risicoanalist Asset Management	18 maart 2015
4. Eke Adank-Heetveld, Directeur Communicatie	19 maart 2015
5. Rick Heerink, Innovatie- en Verandermanager, Duurzaam & Vernieuwing	26 maart 2015
6. Lida Rietveld, Woordvoerder, Communicatie	31 maart 2015
7. Frank van Alphen, Netstrategie Gas, Asset Management	1 april 2015
8. Melvin Agten, Risicoanalist, Asset Management	7 april 2015
9. Danielle Nicolaas en Harald Hanemaaijer, Woordvoerders, Communicatie	14 april 2015
10. Bart Kers, Specialist Asset Management, Asset Management	23 april 2015
11. Albert van der Molen, Strateeg, Asset Management	28 april 2015
12. Lion van der Heijden, Manager Risico- en Portfoliomanagement, AM	28 april 2015
13. Ben El Hammadi, Directeur Asset Management	4 mei 2015
14. Corina van der Hulst, Specialist Gas Asset Management, AM	7 mei 2015
15. Martin van der Leun en Bart van Wijnen, Crisismanagement	18 mei 2015
16. Jan Pellis, Strategie	1 juni 2015

### Externe respondenten

17. Frans Donders, Energiecoördinator Gemeente Soest	13 april 2015
18. Gebert van Moorst, Senior Projectmanager Mitros	30 april 2015
19. Nick van Barneveld, Senior Beleidsadviseur Gemeente Rotterdam	30 april 2015
20. Paul Bezemer, Senior Beleidsmedewerker Gemeente Dordrecht	6 mei 2015
21. Mardy Treurniet, Medewerker Geo-informatie en Leon de Waal, Projectleider, Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard	21 mei 2015
22. Desmond Hughes, Ontwikkelmanager, BAM Bouw en Techniek	28 mei 2015

## BIJLAGE 2. LIJST VAN INTERNE DOCUMENTEN

### Documenten

1. Stedin Regieteam Intelligent Netbeheer. (2013). *Stedin Visie Intelligent Netbeheer*, 20 maart 2013.
2. Stedin Vooruitstrevend in Duurzaamheid Spoorboek. (2015). V0.4
3. *Samenvatting rol Stedin in energietransitie* (onderdeel Businessplan 2015). November 2014.
4. inStedin. (2014). *Visie op energiewereld in 2030*. Nr. 3, pp. 16-17.
5. inStedin. (2014). *Is Stedin klaar voor overstroming in ons gebied?* Nr. 4, pp. 13-15.
6. Verslag overleg Stroomversnelling Soesterberg, 24 september 2014.
7. Stedin intern. (2014). *Totale Risico Plan 2014: Overzicht van risico's voor de netten van Stedin*. 11 augustus 2014.
8. Stedin intern. Pellis, J. (2012). *Kaderbrief planvorming AM 2013-2019*.
9. Samen Vooruitstrevend in Duurzaamheid: Onze rol in de energietransitie. (2014). v0.61
10. BedrijfsWaardenModel Stedin breed 2014.
11. Diana van der Meer. Risico Cluster Analyse Natuurrampen HR15769. 1 september 2014.
12. Risico cluster waarderingsdocument Natuurrampen 2015 v1.0. 6 maart 2015
13. Stedin Intern. Pellis, J. (2015) Kaderbrief Planvorming AM 2016-2030 v1.02.

### Stakeholdersgesprekken Stedin Vooruitstrevend in Duurzaamheid

#### Notitierapporten:

1. Ad van Wijk, TU Delft. 16 april 2014.
2. Amelie Veenstra, Holland Solar. 14 april 2014.
3. Tineke Bahlmann, Lid RvC. 17 april 2014.
4. Bart de Voogd, Hier Opgewekt: Hier Klimaat Bureau. 25 april 2014.
5. Ben Voorhorst, Tennen. 17 april 2014.
6. C.J.M. Asselbergs, Deltalinqs. 7 april 2014.
7. Maya van der Steenhoven, Energiek Leiden. 1 april 2014.
8. Hans Grünfeld, VEMW. 7 mei 2014.
9. Hans Alders, Energie Nederland. 5 mei 2014.
10. Jules Kortenhorst, Lid RvC. 22 april 2014.
11. Karin Schrederhof, Woonbron. 28 april 2014.
12. Ruud Melieste, Havenbedrijf Rotterdam. 24 april 2014.
13. Michiel Karskens, Consumentenbond. 9 april 2014.
14. Pallas Agterberg, Alliander. 29 april 2014.
15. Paul Straathof, Home Wizard. 9 april 2014.
16. Paula Verhoeven, Gemeente Rotterdam. 9 april 2014.

17. Pieter Boot, Plan Bureau voor de Leefomgeving. 31 maart 2014.
18. Rob van der Valk, LTO Glaskracht. 10 april 2014.
19. Ron Wit, Eneco (Directeur Public Affairs). 28 maart 2014.
20. Sjoerd Kleijn Velderman, BAM woningbouw. 9 april 2014.
21. Steven van Belleghem, Inspirator. 1 april 2014.

## **Presentaties**

*Stedin Interne Presentatie 1.* Vertaling Lange Termijn Eneco energie scenario's naar strategie gasnetontwikkeling. Concept versie 0.7: voor bespreking. 7 oktober 2014.

*Stedin Interne Presentatie 2.* Project Stroomversnelling te Soesterberg, Eerste inventarisatie van de impact op het MS- en LS-net. Mei 2014.

*Stedin Interne Presentatie 3.* Inrichtingsplan AM versie. 17 maart 2015.

*Stedin Interne Presentatie 4.* Impact alternatieve bronnen op gasnet. Versie 0.3. Maart 2015.

*Stedin Interne Presentatie 5.* Samen vooruitstrevend in Duurzaamheid, Roadshow intern AM strategische week. 1 december 2014.

*Stedin Interne Presentatie 6.* Achtergronddocument aanvulling Strategie. 16 april 2013.

*Stedin Interne Presentatie 7.* Kennisbreak Stroomversnelling Soesterberg, de impact op het ms- en ls-net. 30 maart '15.

*Stedin Interne Presentatie 8.* Risico op overstroming, en de gevolgen voor het elektriciteitsnet. 31 maart 2015.

## BIJLAGE 3. TOPICLIJST INTERVIEWS

### Introductie

Mijn naam is Naomi de Jonge. Ik studeer Bestuurskunde, de master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Op dit moment ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek bij Stedin. Het onderzoek zal kijken naar keuzes die gemaakt worden binnen asset management en de relatie met de externe omgeving, te denken aan stakeholders. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee cases, overstromingsrisico's en de substitutie van gas. Later zal ik terug komen op deze twee onderwerpen.

### Algemeen

Zou u mij iets kunnen vertellen over uw rol binnen Stedin?

### Casus 1 Overstromingsrisico's

*Met de stijging van de zeespiegel de afgelopen jaren zijn de risico's op een natuurramp in de vorm van een overstroming in Nederland toegenomen. De gevolgen van het uitvallen van de vitale infrastructuur (gas, elektriciteit, ICT, drinkwater, etc.) nemen mogelijk zeer ernstige effecten met zich mee. Het is dus van groot belang dat grootschalige maatschappelijke ontwrichting in het geval van een overstroming beperkt wordt en de gevolgen voor zover mogelijk voorkomen. Als regionaal netbeheerder kan Stedin een bijdrage leveren in de totstandkoming van bijvoorbeeld een meer water robuust elektriciteitsnetwerk.*

1. Welke uitdagingen op het gebied van asset management processen herkent u binnen deze casus?
2. Hoe zou u de verantwoordelijkheid voor Stedin binnen dit onderwerp beschrijven?
  - a. Wordt deze ontkend/brengt deze weerstand met zich mee/wordt deze erkend/wordt hier vooraf op geanticipeerd?
  - b. Ondersteunt het reguleringskader Stedin hierin?
3. Hoe zou u de houding van asset management hierin karakteriseren?
  - a. Worden werknemers actief/niet betrokken bij het onderwerp
  - b. Wordt er veel of weinig over gerapporteerd
  - c. Reactief/defensief/accomoderend/proactief
4. Wat zijn naar uw idee belangrijke stakeholders in deze casus voor Stedin? Wat is de rol van stakeholders voor Stedin en binnen asset management processen?
5. Hoe zou u de wijze van communicatie naar stakeholders karakteriseren op dit onderwerp?
  - a. Is deze eenzijdig/tweezijdig, symmetrisch/asymmetrisch, systematisch?
  - b. Doel van de communicatie?
6. Kijkend naar de kansen en uitdagingen binnen dit onderwerp voor Stedin en specifiek asset management, op welke manier wordt naar informatie en kennis gezocht om bij te dragen aan de keuzes die gemaakt worden binnen asset management?

7. Wordt er gezocht naar mogelijkheden om samen te werken binnen dit onderwerp? Zo ja, op welke manier wordt naar mogelijkheden gekeken om samen te werken?
8. Indien ja: Wat is het voornaamste doel van deze samenwerking(en)?

## **Casus 2 Gastransitie korte termijn bestaande bouw**

*De transitie in de energievoorziening is in volle gang. Ontwikkelingen op het gebied van duurzame energiebronnen zoals zonne- en windenergie en andere vormen verlopen in een hoog tempo. Decentrale opwekking van energie en mogelijke zelfvoorziening zijn hier gevolgen van. Als voorbeeld projecten waarin woningen en wijken energieneutraal gemaakt worden en zelf energie opwekken, hebben grote gevolgen voor het elektriciteits- en gasnet. In sommige gevallen worden gasleidingen geheel of deels verwijderd. Wanneer het aantal gebruikers afneemt wordt het moeilijker om investeringen in het gasnet rendabel te maken, keuzes en overwegingen hierin zijn daarom complex. (Voorbeeld Soesterberg).*

1. Welke uitdagingen op het gebied van asset management processen herkent u binnen deze casus?
2. Hoe zou u de verantwoordelijkheid voor Stedin binnen dit onderwerp beschrijven?
  - a. Wordt deze ontkend/brengt deze weerstand met zich mee/wordt deze erkend/wordt hier vooraf op geanticipeerd?
  - b. Ondersteunt het reguleringskader Stedin hierin?
3. Hoe zou u de houding van asset management hierin karakteriseren?
  - a. Worden werknemers actief/niet betrokken bij het onderwerp
  - b. Wordt er veel of weinig over gerapporteerd
  - c. Reactief/defensief/accomoderend/proactief
4. Wat zijn naar uw idee belangrijke stakeholders in deze casus voor Stedin? Wat is de rol van stakeholders voor Stedin en binnen asset management processen?
5. Hoe zou u de wijze van communicatie naar stakeholders karakteriseren op dit onderwerp?
  - a. Is deze eenzijdig/tweezijdig, symmetrisch/asymmetrisch, systematisch?
  - b. Doel van de communicatie?
6. Kijkend naar de kansen en uitdagingen binnen dit onderwerp voor Stedin en specifiek asset management, op welke manier wordt naar informatie en kennis gezocht om bij te dragen aan de keuzes die gemaakt worden binnen asset management?
7. Wordt er gezocht naar mogelijkheden om samen te werken binnen dit onderwerp? Zo ja, op welke manier wordt naar mogelijkheden gekeken om samen te werken?
8. Indien ja: Wat is het voornaamste doel van deze samenwerking(en)?

## BIJLAGE 4. CODEERSHEMA

Begrip	Codes
<b>Social Responsiveness</b>	De bedrijfsstrategie of houding ten opzichte van bepaalde sociale issues (Clarkson, 1995)
<b>1. Reactief</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De organisatie doet minder dan nodig/vereist.</li> <li>2. De organisatie trekt zich terug uit bepaalde sociale onderwerpen.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Geen aandacht</li> <li>2.2 Ogen sluiten voor uitdaging</li> <li>2.3 Geen flexibiliteit in activiteiten</li> </ol> </li> <li>3. De organisatie rapporteert niet over een bepaald onderwerp.</li> <li>4. Werknemers worden niet betrokken bij een onderwerp.               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Geen bewustzijn</li> </ol> </li> </ol>
<b>2. Defensief</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De organisatie doet zo min mogelijk van wat nodig/vereist is.</li> <li>2. Issues worden pas bij noodzaak/problemen aangepakt.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Moeite met activiteiten binnen bepaald domein</li> <li>2.2. Terughoudendheid/uitstellen actie</li> <li>2.3. Urgentie moet bewezen worden</li> <li>2.4. Vergelijking met andere onderwerpen</li> <li>2.5. Andere onderwerpen loslaten ten behoeve nieuwe verantwoordelijkheid</li> </ol> </li> <li>3. Organisatie probeert te onderhandelen over de mate van verantwoordelijkheid.               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Moeite met maatschappelijke rol</li> <li>3.2. Moeite met openen naar maatschappij</li> <li>3.3. Strijd met overheden/externe verlangens</li> <li>3.4. Argumenten aandragen tegen verantwoordelijkheid</li> </ol> </li> <li>4. Aan wettelijke verplichtingen wordt net voldaan.               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Risicomijdend gedrag</li> </ol> </li> </ol>
<b>3. Accommoderend</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 De organisatie doet alles wat nodig/vereist is.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Wettelijke, 'traditionele' rol netbeheerder</li> <li>1.2 Positie bepaling staat</li> <li>1.3 Faciliteren</li> <li>1.4 Maatschappelijke kosten en baten</li> </ol> </li> <li>2 Het onderwerp is de moeite waard, wordt als lonend voor de organisatie gezien.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Urgentie bekend</li> <li>2.2 Voldoen aan maatschappelijke wensen en waarden</li> </ol> </li> <li>3 Interne rapportages aanwezig maar geringe externe verslaglegging.</li> <li>4 Aanwezige betrokkenheid werknemers en top management.               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Bijhouden vraag</li> </ol> </li> </ol>
<b>4. Proactief</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De organisatie doet meer dan nodig/vereist.</li> <li>2. De organisatie probeert leidend te zijn op een betreffend onderwerp.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Voorop lopen</li> <li>2.2. Leidende rol</li> </ol> </li> <li>3. Werknemersbetrokkenheid op het onderwerp wordt aangemoedigd.               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Voordelen van proactieve houding worden benadrukt</li> </ol> </li> <li>4. Innovatief.               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Open houding</li> <li>4.2. Flexibiliteit</li> <li>4.3. Andere manieren van kijken naar organisatie en kerntaken</li> <li>4.4. Onzekerheid in invulling verantwoordelijkheid</li> </ol> </li> <li>5. Interne en externe verslaglegging.</li> <li>6. Gericht op probleemoplossend vermogen.               <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Andere partijen beïnvloeden</li> </ol> </li> </ol>

## Communicatiestrategie Codes

### 5. Stakeholder informatie strategie

1. Actieve PR programma's
- 1.1 Proactieve Public Relations: reputatiemanagement
2. Grootschalig, objectief informeren externe omgeving
- 2.1 Beheren websites, magazines
- 2.2 Sociale media
- 2.3 Variëteit aan brochures, pamfletten, magazines, feiten, nummers en figuren om het algemene publiek te informeren.
- 2.4 Feiten
- 2.5 Informatie wordt niet van buiten naar binnen gebracht maar enkel andersom
3. Stakeholders verlenen wel of geen steun
- 3.1 Crisiscommunicatie
- 3.2 Veel goede informatie, is geen negatief nieuws
4. Intern gerichte visie
- 4.1 Verantwoordelijkheid ontkennen bij negatief bericht of zoeken verantwoordelijke
- 4.2 Intern is de meeste kennis om besluiten te nemen
- 4.3 Markt niet nodig in bepalen eigen activiteiten
- 4.4 Geen beïnvloeding organisatie van buitenaf
5. Geringe samenwerking externe partijen
- 5.1 Goed werkende innovaties van buitenaf kopiëren, aanpassen en implementeren binnen specifieke organisatie context.

### 6. Stakeholder reactie strategie

- 1 De organisatie ondervindt geen verandering door de interactie met de externe omgeving.
  - 1.1 Organisatie als regisseur
  - 1.2 Onafhankelijke rol binnen maatschappij
- 2 Communicatie en informatieverlening vanuit organisatie gericht op beïnvloeden houdingen en gedrag van externe stakeholders.
  - 2.1 Omgeving wordt beïnvloedt door activiteiten
  - 2.2 Gesprek opzoeken (overtuigen)
  - 2.3 Ondersteunen medewerkers in naar buiten treden
- 3 Stakeholders zijn van belang voor de organisatie door externe bevestiging.
  - 3.1 De organisatie probeert beslissingen en activiteiten relevant te maken voor stakeholders.
  - 3.2 De organisatie probeert stakeholders te overtuigen van de aantrekkelijkheid van de organisatie.
  - 3.3 Aandacht genereren positieve activiteiten organisatie
  - 3.4 Transparantie naar stakeholders
  - 3.5 Veiligheid en rust van groot belang
- 4 Raadplegen van wensen en verwachtingen stakeholders
  - 4.1 De organisatie raadpleegt stakeholders om te weten wat zij accepteren en tolereren door middel van o.a. polls of enquêtes.
  - 4.2 Marktinformatie gebruiken om stakeholders positief op organisatie te laten reageren
  - 4.3 Stakeholders hebben invloed maar reageren passief op initiatieven van de organisatie.
- 5 Samenwerking voornamelijk in de vorm van partnerschappen
  - 5.1 Samenwerking partijen
  - 5.2 Partnerring opzoeken
- 6 Samenwerking gericht op noodzaak
  - 6.1 Bepaald probleem kan niet alleen binnen de organisatie aangepakt worden, dus andere organisatie wordt betrokken in de oplossing

<b>7 Stakeholder betrokkenheid strategie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisaties en stakeholders beïnvloeden elkaar             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Geven en nemen, delen kennis en informatie</li> </ol> </li> <li>2. De organisatie integreert wensen en verwachtingen stakeholders en past zich aan.             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Continue voeding vanuit omgeving ter input organisatie</li> <li>2.2 Maatschappij bepaalt</li> <li>2.3 Regisseur is de stakeholder</li> <li>2.4 Integreeren externe stakeholders in organisatie CSR programma's.</li> </ol> </li> <li>3. Communicatie gericht op dialoog en interactie             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 De organisatie nodigt uit tot onderhandelingen met stakeholders met betrekking tot mogelijke bezwaren.</li> <li>3.2 Discussies voeren</li> <li>3.3 Dialoog aangaan</li> </ol> </li> <li>4. Erkenning van onderlinge afhankelijkheid.             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Maatschappelijk belang van samenwerking</li> <li>4.2 Integraliteit</li> <li>4.3 Exploreren van profijt uit gezamenlijke actie.</li> </ol> </li> <li>5. Systematische interactie met meerdere stakeholders.             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Verbinding aangaan</li> </ol> </li> <li>6. Samenwerking gericht op openheid en participatie.             <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 Onzekerheid uitkomsten samenwerking en interactie</li> <li>6.2 Leerproces</li> <li>6.3 Open, constructieve houding</li> <li>6.4 Samenwerking met organisaties die een totaal ander profiel hebben</li> <li>6.5 Informele globale netwerken om complexe problemen mogelijk aan te pakken.</li> </ol> </li> </ol>
--	--

Stakeholder tevredenheid	Codes
<b>8. Distributieve rechtvaardigheid</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Performance organisatie staat gelijk aan heldere verwachtingen geformuleerd door stakeholder</li> <li>2. Prestaties organisatie overtreffen verwachtingen van stakeholder</li> </ol>
<b>9. Procedurele rechtvaardigheid</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De informatie wordt op tijd verstrekt door de organisatie</li> <li>2. Accuraatheid van de informatie</li> <li>3. Volledigheid van de informatie</li> <li>4. Waarheidsgetrouwe informatie</li> <li>5. Consistentie van informatie</li> <li>6. Billijkheid organisatie ervaren door stakeholder</li> <li>7. Verwachtingen zijn duidelijk</li> <li>8. Verwachtingen worden begrepen</li> <li>9. Beoordeling van de prestaties is duidelijk</li> </ol>