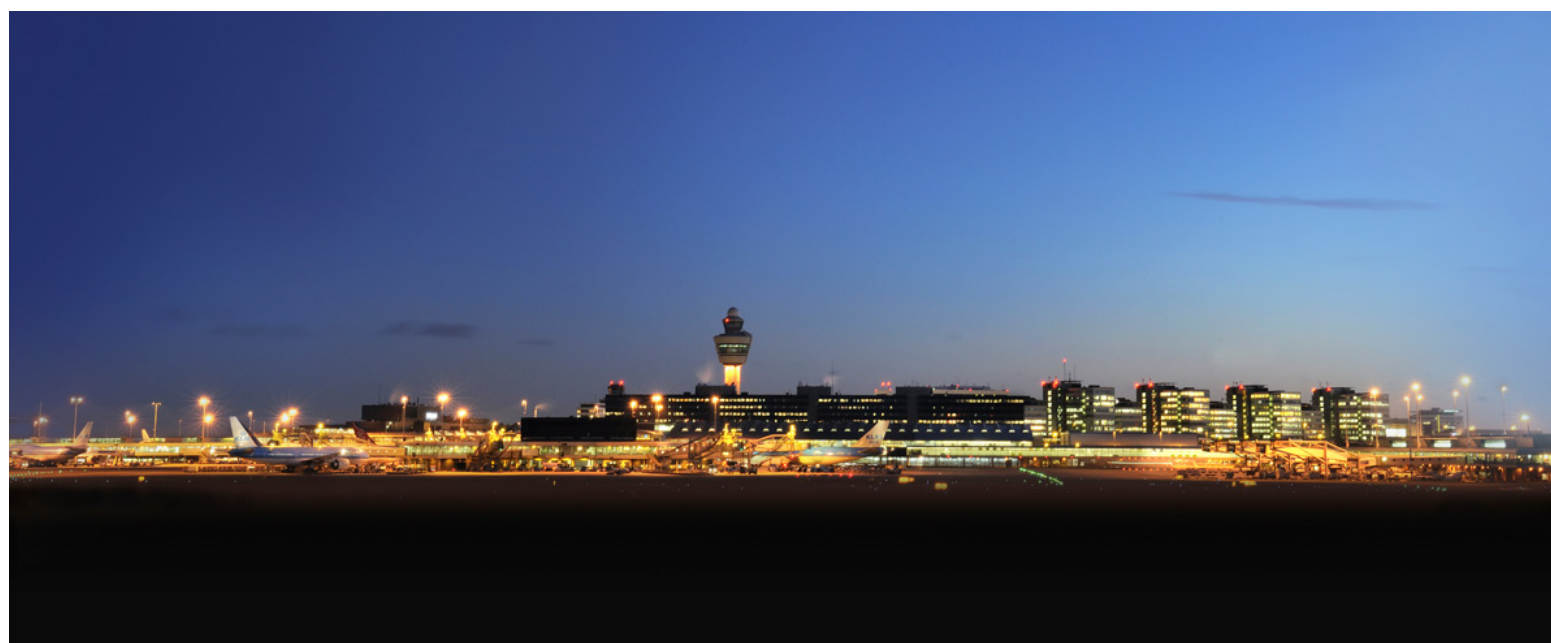


DE JUISTE AANVLIEGROUTE

*Een onderzoek naar Public Affairs Management op de regionale luchthavens
van Schiphol Group*



MASTERSCRIPTIE
ANOUK HODDE
OKTOBER 2016

“Het vak van PA komt in hoge mate neer op het bedrijven van intelligente luiheid, welk begrip staat voor anderen met gelijke belangen hiervoor aan het werk zetten”

Quote Rinus van Schendelen (2016, 9)

Masterscriptie: De juiste aanvliegeroute

Anouk Hodde

436836

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Bestuurskunde

Governance & Management van Complexe Systemen

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit Sociale Wetenschappen

Begeleider en eerste lezer: Prof.dr.ing. G.R. Teisman

Tweede lezer: dr. M.W. van Buuren

Stageorganisatie

Schiphol Group

Begeleider: C. Nagtegaal-van Doorn

Voorwoord

Met deze scriptie sluit ik mijn Master Bestuurskunde (Governance en Management van Complexe Systemen) af aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Met veel plezier kijk ik terug op het volgen van de Master, en in het bijzonder op mijn stage bij Schiphol Group. Voor de afsluiting van deze Master heb ik zes maanden stage mogen lopen op de afdeling Directie Corporate Affairs – Public Affairs. Hier heb ik onderzoek mogen doen naar de Public Affairs Management bij de regionale luchthavens van Schiphol Group. Schiphol Group zie ik als een karakteristiek voorbeeld van een bedrijf dat zich bevindt in een zeer complex en dynamisch speelveld, en ik heb er dan ook van genoten de opgedane theorie toe te kunnen passen in de praktijk.

Hoewel ik met veel interesse de Public Affairs Management bij de regionale luchthavens heb onderzocht ging het niet zonder slag of stoot. Het schrijven van deze masterscriptie was, zoals velen zeggen, een proces van vallen en opstaan. Woorden als frisse start, met handen in de haren, peinzen, uitstellen, doorzetten en koffie kunnen mijn proces dan ook goed beschrijven. Gelukkig waren er op de lastigste momenten altijd personen die mij stimuleerde door te zetten, een compliment uitdeelde, nieuwe inzichten gaven of met goede humor mijn dag goed maakte. Omdat ik het zonder hun hulp niet had gered wil ik hiervoor graag een aantal personen bedanken. Ten eerste wil ik prof. dr. ing. G.R. Teisman bedanken voor de scriptiebegeleiding vanuit de Erasmus Universiteit. U dacht altijd tien stappen vooruit en bracht mij tot nieuwe inzichten. Uw hulp, feedback en nieuwe inzichten hebben mijn scriptie zeker verder gebracht. Daarnaast wil ik ook graag dr. M.W. van Buuren bedanken voor de nuttige en snelle feedback, waardoor ik mijn scriptie op tijd en met een goed gevoel heb kunnen inleveren.

Ik wil de afdeling Directie Corporate Affairs – Public Affairs bedanken voor de stageplek bij Schiphol Group, ik heb er ontzettend veel van geleerd. In het bijzonder wil ik Caroline Nagtegaal-van Doorn en Joery Strijtveen bedanken voor de begeleiding van mijn scriptie, het geven van een kijkje in de keuken van Schiphol Group, de hulp bij het vinden van goede respondenten en de mogelijkheid om mee te kunnen naar werkbezoeken, Den Haag en verschillende bijeenkomsten en vergaderingen.

Daarnaast wil ik mijn naaste omgeving bedanken voor de steun, aanmoediging, belletjes en praatjes. Specifiek bedank ik mijn ouders en David voor het vertrouwen in mij en begrip als ik mijn frustratie of stress op niemand minder uitte dan jullie. Thomas en Karel bedankt voor de samenwerking dit jaar aan de EUR. En Dienneke en Valérie bedankt voor de betrokkenheid en de humor en leuke verhalen die jullie elke keer opnieuw meenamen naar de UB. Dit maakte de lange UB avonden en weekenden een stuk beter, of eigenlijk zo gezellig dat ik ze zal missen;).

Veel leesplezier!

Anouk Hodde

Oktober 2016

Samenvatting

Schiphol Group is een onderneming die eigenaar en exploitant is van onder andere Amsterdam Airport Schiphol, Lelystad Airport en Rotterdam-The Hague Airport. Dit scriptieonderzoek neemt de Public Affairs Management (PAM) van Schiphol Group op centraal en decentraal niveau onder de loep. Doordat de omgeving waarin organisaties opereren de afgelopen decennia complexer en dynamischer is geworden, is het vak van PA een meer prominente rol gaan spelen in organisaties. Schiphol Group heeft ook te maken met deze ontwikkelingen. Schiphol Group beschikt over een professionele Public Affairs (PA) afdeling die Public Affairs Management (PAM) uitvoert om alle kansen en bedreigingen in de politiek-bestuurlijke omgeving van Schiphol Group te managen.

Hoewel de PA van Schiphol Group krachtig is en de omgeving en zijn stakeholders worden gemanaged liggen er nog vele kansen om de kracht beter te benutten, vooral tussen de twee schaalniveaus. Met de huidige ontwikkelingen in het achterhoofd creëert dit een bolwerk van vragen over de huidige PAM van Schiphol Group op centraal en decentraal niveau, de effecten van de huidige PAM activiteiten en hoe ze elkaar dan kunnen versterken. Om deze vragen te kunnen beantwoorden is de PAM van Schiphol Group (op centraal en decentraal niveau) onderzocht in twee dossiers: de uitbreiding van Lelystad Airport en de capaciteit vliegbewegingen van Rotterdam-The Hague Airport (RTHA).

Dit onderzoek is gestart met een theoretische basis die zich richt op Multi-level governance, de netwerktheorie, Public Affairs Management en doorwerking, waaruit vervolgens een conceptueel model is ontwikkeld voor dit onderzoek. Om een beeld te krijgen van de Public Affairs Management (op centraal en decentraal niveau) voor de cases uitbreiding Lelystad Airport en RTHA zijn interviews gehouden en is er documentanalyse gepleegd. Aan de hand van vragen over uitgevoerde PAM activiteiten, samenstelling en verdeling van PA taken, onderscheidend vermogen en responsiviteit tussen de schaalniveaus en doorwerking van PAM activiteiten is getracht een beeld te krijgen van de PAM van Schiphol Group.

Er is gebleken dat de regionale luchthavens vooral zelf (op decentraal niveau) hun PA regelen. Maar ondanks de regionale luchthavens vooral zelf hun regionale PAM moeten regelen, doen geen van beide regionale luchthavens volledig aan PAM (zoals gesteld in het onderzoek). Verklaring is dat niemand een toegewijde PA rol vervult binnen de regionale luchthavens. Hierdoor mist de PAM op de regionale luchthavens structuur en worden PA zaken ad hoc opgepakt. Op centraal niveau heeft Schiphol Group een meer afwachtende houding (low activity) richting de regionale luchthavens. Schiphol Group kijkt vooral op centraal niveau naar het grote Schiphol verhaal, en is niet altijd goed op de hoogte van de specifieke regionale zaken die spelen. Gevolg van de afwachtende houding is dat ze pas op de hoogte zijn van regionale zaken als de regionale luchthavens zelf aan de bel trekken. Hierdoor fungeert de PA van Schiphol Group vaak meer fungeert als een reactief middel. Daarnaast zorgt deze houding er voor dat ze niet goed zichtbaar zijn voor de politiek-bestuurlijke omgeving van RTHA.

Uit het onderzoek blijkt dat de koppeling (coupling) tussen het centraal niveau en decentraal niveau verschillend is per regionale luchthaven: Lelystad Airport centraal wordt aangestuurd,

terwijl bij RTHA meer sprake is van 'losjes verbonden regionale en centrale PAM'. Verklaring voor deze uitkomsten is dat RTHA van oorsprong een meer eigenstandige positie heeft, en Lelystad Airport als twin-airport van Schiphol meer verbonden is met Schiphol Group en een nauwere relatie heeft. Daarnaast blijkt dat voor Lelystad Airport sprake is geweest van veel doorwerking van de uitgevoerde PAM activiteiten. Voor RTHA aan de andere kant is er niet of zeer beperkte doorwerking van de uitgevoerde PAM activiteiten. Verklaring is dat de organisatie van PAM momenteel beter is bij Lelystad Airport (zowel centraal als decentraal). Eveneens kan de beperkte doorwerking bij RTHA verklaard worden door het feit dat ze nog midden in het proces zijn en ze te maken hebben met een lastige omgeving die minder ontvankelijk is voor de PAM, wat niet het geval is bij de casus Lelystad Airport.

De krachtige kant van de decentrale en centrale PAM is dat de regionale luchthavens een zelfstandige PAM hebben waarbij ze zelf verantwoordelijk zijn voor regionale zaken en Schiphol Group ondersteunt wanneer dat nodig is. Minder krachtig hieraan is dat er op de regionale luchthavens niemand is met een speciale PA functie, waardoor er geen structuur is en zaken ad hoc worden opgepakt. Daarbij fungeert de PA afdeling op centraal niveau nu soms meer als EHBO'ers van de PA en zijn ze niet zichtbaar voor de omgeving. Het blijkt dat de huidige responsiviteit tussen de regionale luchthavens en Schiphol Group een minder krachtige kant is van de decentrale en centrale PAM. Hoewel de kennisuitwisseling goed is en de lijntjes kort zijn, is de informatiedeling en afstemming (en de timing van de afstemming) van PAM activiteiten niet optimaal tussen de schaalniveaus. Met betrekking tot PAM wordt de PAM van Lelystad Airport als krachtig gezien, waarbij de focus op buffering en bridging op regionaal niveau in combinatie met de uitgevoerde PAM op centraal niveau tot draagvlak en een positief besluit hebben geleid. Minder krachtig is de PAM van RTHA. Hoewel het met de huidige intensivering de goede kant op gaat met de PAM activiteiten van RTHA, blijft een specifieke minder krachtige kant de te grote focus op buffering.

De balans voor de organisatie van PAM op decentraal en centraal niveau blijkt te liggen bij buffering & bridging en bij Multi-level PAM, waarbij er sprake is van een hoog niveau van responsiviteit en een hoog niveau van onderscheidend vermogen. Daarom is het aan te bevelen de PAM voor de regionale luchthavens decentraal verankerd te houden. Daarnaast is het, om de balans te bereiken, de uitdaging voor Schiphol Group om de responsiviteit tussen de twee schaalniveaus te verhogen, bij de uitvoering van PAM zowel te focussen op buffering én bridging activiteiten en op groepsniveau een strategie in te zetten voor de regionale luchthavens.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING.....	4
INHOUDSOPGAVE	6
I. INLEIDING:	9
1.1 AANLEIDING.....	9
1.2 PROBLEEMSTELLING	10
1.2.1 DOELSTELLING:	10
1.2.2 VRAAGSTELLING	11
1.3 RELEVANTIE.....	12
1.3.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	12
1.3.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	13
1.4 CONTEXT SCHIPHOL GROUP	13
1.4.1 SCHIPHOL GROUP	13
1.4.2 SCHIPHOL GROUP & PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT	14
1.5 LEESWIJZER	15
2. THEORETISCH KADER.....	16
2.1 MULTI-LEVEL GOVERNANCE	16
2.1.1 COUPLING.....	16
2.2 GOVERNANCE NETWORKS	19
2.2.1 STRATEGISCHE COMPLEXITEIT	19
2.2.2 REGIE.....	21
2.2.3 BOUNDARY SPANNING	22
2.3 PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT.....	23
2.3.1 WAT IS PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT?.....	24
2.3.2 PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT ACTIVITEITEN	26
2.4 DOORWERKING	31
2.4.1 OUTPUT.....	31
2.4.2 OUTCOME	33
2.4.3 EFFECTIVITEIT & EXTERNE VERWACHTINGEN.....	34
2.5 CONCEPTUEEL MODEL	34
3. OPERATIONALISERING.....	37
3.1 INVENTARISATIE PAM COMPONENTEN	37
3.1.1. ANTENNE FUNCTIE	37
3.1.2. STRATEGIE BEPALEN	38
3.1.3. DRAAGVLAK CREËREN	39

3.1.4. REFLECTEREN	39
3.2 BUFFERING EN BRIDGING	40
3.3 ONDERSCHIEDEND VERMOGEN & RESPONSIVITEIT	43
3.4 GEZAMENLIJKE OUTPUT & WAARNEEMBARE OUTCOME	44
3.5 EFFECTIVITEIT	45
4. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	46
4.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE	46
4.2 METHODE EN TECHNIEKEN	47
4.3 RESPONDENTENSELECTIE	48
4.4 DOCUMENTENSELECTIE	49
4.5 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT	50
5. UITBREIDING LELYSTAD AIRPORT	51
5.1 ACHTERGRONDINFORMATIE LELYSTAD AIRPORT	51
5.2 BESCHRIJVING CASUS	51
5.2.1 ALDERSTAFEL	51
5.2.2 LUCHTHAVENBESLUIT	52
5.2.3 STAKEHOLDERS	53
5.2.4 ISSUES	54
5.3 PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT DEFINITIE & PAM ACTIVITEITEN	55
5.3.1 PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT DEFINITIE	55
5.3.2 PAM ACTIVITEITEN	56
<i>PAM Lelystad Airport – decentraal niveau</i>	<i>57</i>
<i>PAM Schiphol Group – centraal niveau</i>	<i>62</i>
5.4 COUPLING	67
<i>Onderscheidend Vermogen</i>	<i>68</i>
<i>Responsiviteit</i>	<i>70</i>
<i>Coupling Lelystad Airport – Schiphol</i>	<i>71</i>
5.5 DOORWERKING	73
5.6 EFFECTIVITEIT LELYSTAD AIRPORT	80
6. CAPACITEIT VliegBewegingen Rotterdam-The Hague Airport	82
6.1 ACHTERGRONDINFORMATIE ROTTERDAM-THE HAGUE AIRPORT	82
6.2 BESCHRIJVING CASUS	83
6.2.1 LUCHTHAVENBESLUIT	83
6.2.2 STAKEHOLDERS	84
6.2.3 ISSUES	84
6.3 PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT ACTIVITEITEN	85
<i>PAM Rotterdam-The Hague Airport – decentraal niveau</i>	<i>85</i>
<i>PAM Schiphol Group – centraal niveau</i>	<i>92</i>
6.4 COUPLING	95
<i>Onderscheidend vermogen</i>	<i>95</i>

<i>Responsiviteit</i>	97
<i>Coupling Rotterdam-The Hague Airport - Schiphol</i>	98
6.5 DOORWERKING	99
6.6 EFFECTIVITEIT RTHA	104
<u>7. CASUSVERGELIJKING</u>	106
7.1 PAM	107
7.2 COUPLING	108
7.3 DOORWERKING	110
<u>8. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</u>	112
8.1 CONCLUSIES	112
8.2 AANBEVELINGEN	119
<u>9. DISCUSSIE & REFLECTIE</u>	122
<u>LITERATUURLIJST</u>	123
<u>BIJLAGEN</u>	129
BIJLAGE 1: RESPONDENTENOVERZICHT	129
BIJLAGE 2: VOORBEELD INTERVIEWLEIDRAAD	130
BIJLAGE 3: CODE BOEK	132
BIJLAGE 4: VOORBEELD CODEERSHEMA	135

I. Inleiding:

Allereerst wordt de aanleiding voor het onderzoek behandeld, daarna de probleemstelling. Deze bestaat uit de onderzoeksdoelstelling en de vraagstelling. Als derde wordt de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek geschetst. In de vierde sectie wordt bondig de context Schiphol Group gepresenteerd. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer en een afbakening van het onderzoek.

1.1 Aanleiding

Afgelopen decennia is de omgeving waarin organisaties opereren complexer en dynamischer geworden. De politieke onvoorspelbaarheid is toegenomen, social media heeft zijn intrede in de wereld gedaan (een tool waarmee iedereen kan lobbyen) en door de toegenomen snelheid en dynamiek wordt het steeds belangrijker om maatschappelijke trends in een zo vroeg mogelijk stadium te kunnen oppikken. Daarnaast zijn er in een complexe en dynamische omgeving veel issues en veel stakeholders betrokken rondom een bepaald issue en veranderen ze snel. Dit vraagt om een flexibele houding en een snel reactievermogen van de organisaties.

Deze ontwikkelingen hebben er voor gezorgd dat het vak Public Affairs (PA) een belangrijkere rol is gaan spelen in organisaties. Organisaties merken dat het steeds meer van belang is om processen op maatschappelijk, ambtelijk en politiek niveau in de wereld te kennen en de actualiteit goed te volgen om zo maatschappelijke uitdagingen en kansen te kunnen verbinden. Ook wordt Public Affairs strategisch gezien meer ingevuld. Een organisatie in een complexe en dynamische omgeving is kwetsbaar voor omgevingsveranderingen, waardoor een Public Affairs rol van belang is in een organisatie om de legitimiteit van de organisatie te waarborgen (Meznar 2005, 188). Waar vroeger spontaan werd “gelobbyd” door bedrijven, is er nu een meer systematische benadering nodig (Van Schendelen 1998, 19-20). Men zoekt steeds meer naar een manier waarbij gepast kan worden omgaan met politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgevingsfactoren, ook wel Public Affairs Management genoemd.

Ook Schiphol Group, een onderneming die eigenaar en exploitant is van Amsterdam Airport Schiphol, Lelystad Airport, Rotterdam-The Hague Airport en deels van Eindhoven Airport heeft te maken met deze ontwikkelingen. Momenteel wordt er professioneel Public Affairs Management (PAM) uitgevoerd vanuit het hoofdgebouw te Schiphol Amsterdam voor vooral Amsterdam Airport Schiphol, en is er geen specifiek PA team aanwezig op de regionale luchthavens. Met de huidige ontwikkelingen in het achterhoofd creëert dit een bolwerk van vragen. Is er sprake van PAM vanuit de regionale luchthavens, is deze PAM effectief, en in hoeverre is er behoefte

aan (professioneel/meer) PAM bij de regionale luchthavens? Voert Schiphol Group op centraal niveau PAM uit voor de regionale luchthavens? Hoe zijn de verhoudingen tussen Schiphol Group op centraal en decentraal niveau? Wat zijn de (mogelijke) behoeften van de regionale luchthavens op PAM gebied, en wat is de wenselijke rol voor Schiphol Group hierin?

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling:

Dit onderzoek gaat over Public Affairs Management (PAM) en de regionale luchthavens van Schiphol Group. Hierbij gaat het over PAM gelijktijdig op twee niveaus: centraal en decentraal niveau, waarbij het doel is te beschrijven en te verklaren hoe Schiphol Group haar Public Affairs Management organiseert op de regionale luchthavens, hoe de verhouding is tussen deze twee niveaus van PAM, hoe de PAM handelingen zijn verdeeld en hoe ze elkaar kunnen versterken. Daartoe onderzoek ik in twee dossiers:

- Uitbreiding van Lelystad Airport
- Meer vliegbewegingen van Rotterdam-The Hague Airport

De twee dossiers omvatten elk een ontwikkelingsproject bij een regionale luchthaven van Schiphol Group. Elke luchthaven heeft een aparte historie, cultuur, geografische ligging en ontwikkeling. Dit maakt het interessant om de cases ter vergelijken. Hoe zijn de activiteiten van de groep ten opzichte van de activiteiten van de lokale directies, is dat gestandaardiseerd of verschillend in de cases? Zijn er patronen te herkennen? Door de cases te vergelijken kan er geleerd worden over de kansen-bedreigingen, mogelijke reacties en hoe deze blijken te werken. De eerste casus gaat over de uitbreiding van Lelystad Airport. Na jaren van discussie is begin 2015 besloten dat Lelystad Airport mag uitbreiden. Lelystad Airport zal in 2018 operationeel worden, en gefaseerd gaan groeien tot 45.000 vliegbewegingen in 2043. De tweede casus gaat over de capaciteit vliegbewegingen van Rotterdam-The Hague Airport (RTHA). Momenteel wordt gevlogen op ruim veertig bestemmingen. RTHA wilt uitbreiden naar vijftig bestemmingen. De Airport kan niet groeien binnen de huidige geluidsruimte. Voor groei moet het kabinet ruimte creëren in een nieuw luchthavenbesluit dat wordt vastgelegd in 2017. Hoewel de vraag naar meer vluchten er is vanuit sommige bewoners en het bedrijfsleven, moet blijken of er voldoende draagvlak is bij omliggende gemeenten.

1.2.2 Vraagstelling

Hoe handelt Schiphol Group op centraal en decentraal niveau qua Public Affairs Management (PAM) bij de uitbreiding van Lelystad Airport en de capaciteit aan vliegbewegingen op Rotterdam-The Hague Airport, wat is de doorwerking van de geïdentificeerde Public Affairs Management activiteiten en hoe kunnen de twee schaalniveaus van PAM elkaar versterken?

In deze hoofdvraag worden in principe drie vragen gesteld:

- Hoe handelt Schiphol Group op centraal en decentraal niveau qua Public Affairs Management (PAM) bij de uitbreiding van Lelystad Airport en de capaciteit aan vliegbewegingen op Rotterdam-The Hague Airport, en hoe ziet dat deel van het handelen er dan uit?
- Wat is de doorwerking van de geïdentificeerde regionale Public Affairs Management activiteiten op de politiek, bestuur en burgers rond de luchthavens?
- Wat zijn de krachtige en minder krachtige kanten van decentrale en centrale PAM en waar lijkt de balans te liggen tussen beide, zowel in de verdeling van taken als in de samenwerking op twee schaalniveaus van management (Multi-level Public Affairs Management)?

De volgende stappen neem ik om bovenstaande vragen te beantwoorden:

1. Het in kaart brengen en deels integreren van inzichten uit de literatuur over vier verschillende domeinen van bestuurskundig onderzoek:
 - a. Multi-level governance: taakverdeling tussen en in toenemende mate slimme samenwerking tussen schaalniveaus.
 - b. De netwerk theorie: de aard van de interdependentie tussen organisaties in een complex luchthavenspel
 - c. Public Affairs Management: de noodzaak voor ondernemingen om evenwichtig om te gaan met de omgeving waarin ze verkeren en waarbinnen hun ontwikkeling moet plaats vinden.
 - d. Doorwerking: het inzicht dat beleid op papier geen garantie is voor effectieve actie in de praktijk, gekoppeld aan de vraag wat er aan beleid doorwerkt.
2. Het in kaart brengen van de regionale Public Affairs Management van Schiphol Group op centraal niveau en decentraal niveau.

- a. Wat verstaat Schiphol Group onder PAM en wat doen ze aan regionale Public Affairs Management activiteiten op zowel centraal als decentraal niveau?
 - b. Wat zijn de verschillen tussen de regionale PAM aanpak op centraal niveau en decentraal niveau?
 - c. Hoe zijn de regionale PAM activiteiten op centraal en decentraal niveau met elkaar verdeeld en verbonden (Multilevel governance) in de twee cases?
 - d. Hoe kan deze verdeling en verbinding van Public Affairs Management van Schiphol Group en haar regionale directies worden verklaard?
3. Het in kaart brengen van de doorwerking van het handelen van Schiphol Group op centraal en decentraal niveau, de kracht van de taakverdeling en de kwaliteit van de gecombineerde acties.
 - a. Wat is de doorwerking van het handelen van Schiphol Group en dat van de regionale PAM?
 - b. Zijn er in vergelijking van de cases patronen te herkennen over hoe de effectiviteit van de gecombineerde PAM activiteiten is?
 4. Wat kan geleerd worden van de twee cases als het gaat om de organisatie van PAM op de regionale luchthavens?
 - a. Wat zijn de krachtige en minder krachtige kanten van decentrale en centrale PAM?
 - b. Waar lijkt de balans te liggen tussen beide, zowel in de verdeling van taken als in de samenwerking op twee schaalniveaus van management?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke Relevantie

Dit onderzoek naar Public Affairs Management op de regionale luchthavens van Schiphol Group is relevant om twee redenen. Ten eerste omdat er nog weinig onderzoek is verricht naar Public Affairs Management in Nederland, ondanks PAM wel een steeds grotere rol gaat spelen in Nederlandse bedrijven (van Schendelen 2011). Het meeste onderzoek naar Public Affairs Management is gedaan in de Verenigde Staten (bijv. Post, Murray, Dickie en Mahon 1983; Mitnick 1993; Meznar 2005), maar dit is vaak niet de generaliseren naar Nederland; het betreft een ander domein met een andere cultuur en een andere manier van besluitvormen. Ten tweede voegt dit onderzoek kennis toe over de huidige wetenschap van PAM door te schrijven over het nieuwe fenomeen 'Multi-level Public Affairs Management'. In deze scriptie wordt voor het eerst iets ge-

zegt over PAM gelijktijdig op twee levels: centraal en decentraal, de verdeling van handelingen, en (echt nieuw) over hoe deze schaalniveaus elkaar kunnen versterken.

1.3.2 Maatschappelijke Relevantie

Dit onderzoek biedt Schiphol Group ondersteuning bij het denken over hun (Multi-level) Public Affairs Management en de aanvliegroute, organisatie en uitvoering daarvan op de regionale luchthavens. De aanbevelingen die worden gegeven in dit onderzoek kan Schiphol Group gebruiken om hun Public Affairs Management, de effectiviteit en de organisatie daarvan op de regionale luchthavens, te versterken en te verbeteren.

1.4 Context Schiphol Group

1.4.1 Schiphol Group

Schiphol Group is een onderneming die eigenaar en exploitant is van Amsterdam Airport Schiphol, Lelystad Airport en Rotterdam-The Hague Airport. Daarnaast heeft Schiphol Group een meerderheidsbelang (51% van de aandelen) in Eindhoven Airport. De focus van Schiphol Group ligt op de exploitatie van Amsterdam Airport Schiphol. In 2015 is het aantal passagiers gegroeid naar 58.2 miljoen (5^e van Europa) en werd er 1.6 miljoen ton vracht verwerkt (3^e van Europa) (Schiphol Group 2016). Schiphol Group heeft vier aandeelhouders: de Staat der Nederlanden voor 69,8% , de stad Amsterdam 20%, Aéroports de Paris 8%, de stad Rotterdam 2,2% procent (Schiphol Group 2016). Daarnaast exploiteert Schiphol Group Terminal 4 op John F. Kennedy International Airport bij New York, heeft Schiphol Group een belang in de luchthaven van Brisbane (81,72%) en zijn ze actief op de luchthavens van Hong Kong, Aruba en Incheon (Schiphol Group 2016). Uit een berekening van een onderzoek van BCG/McKinsey uit 2011 blijkt dat de mainport Schiphol ongeveer 30 miljard euro bijdraagt aan het Bruto Nationaal Product (BNP) in 2015 en dat er (in)direct een kleine 300.000 banen uit voortvloeien (Schiphol Group 2016).

Schiphol Group bevindt zich in een complex speelveld. De organisatie zit op de grens van publiek en privaat en heeft te maken met veel verschillende stakeholders, zoals de overheid (als aandeelhouder, regelgever en toezichthouder), verschillende luchtvaartmaatschappijen en gebruikers van de luchthaven. Daarnaast heb je nog de werknemers, investeerders, de omwonenden en omringde bedrijven rond de luchthavens. Rekening houdende met al deze stakeholders en hun verschillende belangen maakt het speelveld van Schiphol Group zeer complex en uitdagend.



Figuur 1: De verschillende poten van Schiphol Group (Schiphol Group 2015)

1.4.2 Schiphol Group & Public Affairs Management

Schiphol Group heeft, zoals elk bedrijf/organisatie een eigen invulling van Public Affairs Management. De missie van de directie Corporate Affairs/Public Affairs locatie Schiphol is *“schakelen, verbinden en beïnvloeden”* (Nagtegaal-van Doorn, Strijtveen en Janssen 2016). Dit doen ze volgens de geschreven ‘PA strategie’ door te werken aan draagvlak voor de standpunten van Schiphol op Europees, nationaal en regionaal niveau bij maatschappelijke stakeholders op politiek gebied. Daarnaast wordt er gewerkt aan het behoud van voldoende politieke en beleidsmatige beweegruimte om Schiphol als publieke onderneming te ‘runnen’ met als doel de internationale concurrentiepositie te behouden (Nagtegaal-van Doorn, Strijtveen en Janssen 2016). Om invulling te geven aan stakeholdersmanagement voor Schiphol Group nemen ze, zoals de PA Strategie van Schiphol Group beschrijft, op Schiphol een vijftal rollen aan (Nagtegaal-van Doorn, Strijtveen en Janssen 2016):

1. **“Antenne:** de politiek- bestuurlijke en maatschappelijke ogen en oren van Schiphol Group.
2. **Regie:** de afweging maken of het dossier/issue een politiek-bestuurlijk risico of kans bevat. Om vervolgens het beïnvloedingstraject te bepalen (toon, timing, boodschap, stakeholder). PA zit het PA Stakeholder Overleg (PAS) voor, waarin alle relevante lopende dossiers en inzet hierop worden besproken. PA is verantwoordelijk voor de terugkoppeling naar het DT.
3. **Advies:** bijdragen aan de politieke sensitiviteit van de organisatie en adviseren collega’s en het DT in het bijzonder.
4. **Relatie:** politiek-bestuurlijke contacten onderhouden met als doel om een relatie te bouwen, te onderhouden, de dialoog te hebben teneinde gemeenschappelijke inzet of beelden te realiseren.
5. **Reflectie:** actief zoeken en inzetten van het relevante corporate netwerk/stakeholder (incl. bedrijven / wetenschap) t.b.v. reflectie op de voor SG belangrijke dossiers. Hierbij gaat het om de functi-

onele inzet aan de voorkant (strategie / standpuntbepaling / feedback) of aan de achterkant (gemeenschappelijke lobby of externe druk)” (Nagtegaal-van Doorn, Strijtveen en Janssen 2016).

1.5 Leeswijzer

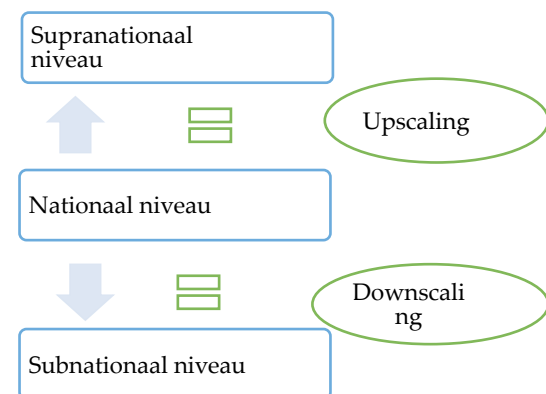
Als afsluiting van het inleidende hoofdstuk wordt de opbouw van de rest van dit onderzoek beschreven. Het volgende hoofdstuk schetst het theoretische kader, waarin verschillende inzichten uit de literatuur in kaart worden gebracht en deels worden geïntegreerd. Deze verschillende inzichten komen uit vier verschillend domeinen van bestuurskundig onderzoek: Multi-level governance, de netwerktheorie, Public Affairs Management en doorwerking. Dit hoofdstuk biedt een helpende hand voor de systematische onderneming van de ondervindingen. Het derde hoofdstuk worden de relevante begrippen die in het theoretisch kader zijn besproken geoperationaliseerd. In hoofdstuk vier wordt de methodologie van dit onderzoek uiteengezet. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de caseselectie, de strategie, onderzoeksmethoden en type onderzoek. Ook wordt de betrouwbaarheid en validiteit besproken. In hoofdstuk vijf en zes wordt de empirie beschreven en geanalyseerd. Hoofdstuk vijf bespreekt de casus uitbreiding Lelystad Airport, en hoofdstuk zes gaat in op de casus capaciteit vliegbewegingen bij Rotterdam-The Hague Airport. Hoofdstuk zeven vergelijkt de twee cases, en gaat in op de effectiviteit van PAM, de krachtige en minder krachtige kanten van decentrale en centrale PAM en de balans tussen beide niveaus. Hoofdstuk acht bestaat uit de conclusie van dit onderzoek en de aanbevelingen. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 9, dient als een epiloog waarin er reflectie is over de implicaties van het onderzoek en er wordt gediscussieerd over de verzamelde resultaten en conclusies.

2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de theoretische concepten die relevant zijn voor dit onderzoek. Ten eerste zal de Multi-level governance theorie en de netwerktheorie worden behandeld. Vervolgens zal er worden ingegaan op het concept Public Affairs Management (PAM) gevolgd door het concept 'doorwerking'. Tot slot zal aandacht worden besteed aan het conceptueel waarop dit onderzoek is gefundeerd.

2.1 Multi-level Governance

De laatste decennia hebben veel onderzoekers beschreven hoe governance veranderd in de westerse wereld. Uit de beschrijvingen over veranderingen zijn nieuwe termen en concepten ontwikkeld zoals Multi-level governance, politieke decentralisatie, fragmentatie, polycentric governance enzovoort. Al deze termen refereren min of meer aan het idee gezag zich meer verspreid van de centrale overheid. Gezag vloeit weg van de centrale overheid omhoog naar het supranationale niveau, omlaag naar subnationale bevoegdheden en opzij naar publiek/private netwerken. Er bestaat steeds meer spanning tussen de traditionele hiërarchieën van de nationale politieke en bestuurlijke systemen en de trends richting zowel de "upscaling" van het bestuur naar het supranationale niveau (bijv. EU) of "downscaling" in de vorm van decentralisatie van de besluitvorming naar subnationale bevoegdheden en lokale niet-statelijke actoren (Moss and Newig 2010, 1). Door deze veranderingen wordt de overheid geconfronteerd met uitdagingen die in verband staan met ruimtelijke schalen en meerdere bestuursniveaus, en is het nodig na te denken over hoe de samenleving zichzelf momenteel goed kan besturen.



Figuur 2: Upscaling en downscaling

2.1.1 Coupling

Sinds er oog is voor dit fenomeen van 'verschillende niveaus' en 'verspreiding van gezag', oftewel Multi-level governance, is men ook meer gaan kijken naar de verhoudingen tussen de verschillende niveaus van besturen. Hiervoor is het concept 'coupling' geïntroduceerd. Onderzoeker Weick heeft het concept van coupling ontwikkeld om de relatie tussen delen van een organisatie te beschrijven. Het concept van coupling is breed toegepast, waaronder in de politicologie waar vooral wordt gerefereerd naar 'loose coupling'. Hiermee wordt geduid op 'zachte vormen' van governance in netwerken. 'Tight coupling' aan de andere kant verwijst dan naar bevel en contro-

le. Orton en Weick (1990) stellen dat het concept van coupling kan worden begrepen als een dialectische benadering voor het beschrijven van organisatorische elementen op een twee-bij-twee matrix, afhankelijk van het *onderscheidend vermogen* en *responsiviteit* van de organisatorische elementen. Orton en Weick (1990) stellen in hun artikel dat *“als er sprake is van zowel geen responsiviteit als geen onderscheidend vermogen, dan is het systeem niet echt een systeem, en kan het worden gedefinieerd als een niet-gekoppeld systeem. Als er sprake is van responsiviteit zonder onderscheidend vermogen dan is er sprake van ‘tight coupling’. Als er sprake is van onderscheidend vermogen zonder responsiviteit dan is het systeem ontkoppeld. En als er zowel onderscheidend vermogen als responsiviteit is dan is het systeem loosely coupled”* (Orton & Weick 1990, 205).

	Responsiviteit	Geen responsiviteit
Onderscheidend vermogen	Losjes verbonden	Ontkoppeld
Geen onderscheidend vermogen	Strak verbonden	Niet gekoppeld

Tabel 1: Dimensies van coupling volgens Orton & Weick

In deze definitie van Orton en Weick (1990) duidt onderscheidend vermogen erop dat elementen semi-autonoom zijn (differentiatie), en duidt responsiviteit op wederzijdse afhankelijkheid tussen elementen. Afhangelijkheid beschrijft de kracht van de connecties tussen de elementen (in het systeem). Wederzijdse afhankelijkheid kan worden gedefinieerd als de mate waarin elementen of processen in een systeem met elkaar communiceren en met elkaar verbonden zijn, zodat veranderingen bij de één invloed heeft op de toestand van de anderen.

Het concept coupling wordt gebruikt in de analyse van de PAM van Schiphol Group. Door coupling te gebruiken is beter te begrijpen hoe de verschillende niveaus binnen Schiphol Group in elkaar zitten, wat er gebeurt en hoe ze zich verhouden tot elkaar. Interessant voor Schiphol Group is om de theorie van coupling te koppelen aan de netwerk- en ketenbenadering. Van der Aa, Beemer en Konijn (2002, 10) omschrijven een keten als *“een samenwerkingsverband tussen ten opzichte van elkaar zelfstandige maar tegelijk ook wederzijds afhankelijke partijen dat erop gericht is een zekere afstemming van activiteiten te bewerkstelligen”*. Toegepast op PAM van Schiphol Group maak je hierbij een ‘slimme’ verbinding tussen regionale en centrale PAM waarbij het gaat om ketens van onderling verbonden en toch ook weer gescheiden verantwoordelijkheid. Hierbij is er zowel sprake van onderscheidend vermogen als responsiviteit, ook wel een Multilevel (netwerk en keten) behandeling, oftewel ‘Multilevel PAM’.

Naast ‘slim verbinden’ zijn er andere vormen mogelijk die Schiphol Group kan toepassen op het gebied van PAM. Om dit te bepalen is het interessant te kijken of er sprake is van onderscheidend vermogen in de zin van afwijkende regionale PAM ten opzichte van PAM van Schiphol Group op centraal niveau. Als dit zo is kan er worden gesproken van twee onderscheidbare subsystemen. Als er geen eigen regionale PAM is ten opzichte van de PAM van Schiphol Group op centraal niveau, dan is Schiphol Group feitelijk maar één systeem. Naast onderscheidend vermogen kan er ook worden gekeken naar de mate van responsiviteit. Responsiviteit gaat over onderlinge verbondenheid en wederzijdse afhankelijkheid. Responsiviteit gaat dan over de interactie of zelfs collaboratie tussen actoren waarbij ze communiceren met elkaar, PAM acties afstemmen en elkaar steunen en van elkaar leren. Daarnaast kan responsiviteit ook een vorm van integratie zijn, waarbij de onderlinge verbonden actoren samen een gemeenschappelijke output (bijvoorbeeld een gemeenschappelijke strategie) hebben.

	Hoog niveau responsiviteit	Laag niveau responsiviteit
Hoog niveau onderscheidend vermogen	Multilevel PAM	Losjes verbonden regionale en centrale PAM
Laag niveau onderscheidend vermogen	Centrale aansturing	Decentrale eigen weg

Tabel 2: Coupling Schiphol Group

Voor Schiphol Group wordt in dit onderzoek een vierdeling gebruikt: Multilevel PAM, losjes verbonden regionale en centrale PAM, centrale aansturing en decentrale eigen weg. Deze vierdeling hangt, net als de dialectische benadering van coupling van Orton en Weick, af van de mate van onderscheidend vermogen en responsiviteit. Als er beperkt onderscheidend vermogen is tussen de regionale luchthavens en Schiphol kan er sprake zijn van ‘centrale aansturing’ of ‘decentrale eigen weg’. Van centrale aansturing is sprake als er een laag niveau is van onderscheidend vermogen en een hoog niveau van responsiviteit. Hierbij zijn de regionale luchthavens en Schiphol Airport dus strak met elkaar verbonden en is er sprake van centrale dominantie. Als er een laag niveau van responsiviteit is en onderscheidend vermogen dan kan men spreken van ‘decentrale eigen weg’. De regionale luchthavens hebben dan meer (regionale) autonomie qua PAM activiteiten en ze delen met Schiphol Airport minder of zwakke resources/variabelen waardoor ze minder afhankelijk zijn van elkaar. Als sprake is van een hoog niveau van onderscheidend vermogen (twee subsystemen) kan sprake zijn van ‘losjes verbonden regionale en centrale PAM’. Bij losjes verbonden regionale en centrale PAM zijn ze in hun samenwerkingsverband zelfstandig (onderscheidend) en onafhankelijk van elkaar (beperkt responsief). De laatste vorm is

‘slimme’ verbonden regionale en centrale PAM, waarbij het samenwerkingsverband tussen de luchthavens inhoudt dat ze zelfstandig en tegelijk wederzijds afhankelijk zijn van elkaar. Hierbij zijn ze dus verschillend en samen in “de keten”. Juist hierin liggen kansen voor een nieuwe vorm van Multilevel PAM.

2.2 Governance networks

In opvolging van de hierboven besproken Multi-level governance theorie zullen aankomende twee paragrafen nog twee andere theorieën in kaart worden gebracht en deels met elkaar worden geïntegreerd: de netwerktheorie en inzichten uit de Public Affairs Management literatuur. Deze twee theorieën hebben veel overeenkomsten en zullen beiden worden besproken zodat er een kader ligt waarop kan worden doorgebouwd. Door deze theorieën/inzichten uit verschillende domeinen in kaart te brengen en ook met elkaar te integreren kan aan het eind van dit hoofdstuk het conceptueel model worden opgebouwd voor dit onderzoek.

Hoewel hierboven de Multi-level governance theorie is besproken als gevolg en oplossing van verspreiding van gezag, geeft veel literatuur over Multi-level governance aan dat het lastig is om goede resultaten te behalen in een Multi-actor setting. Het maken van netwerken wordt als oplossing genoemd, omdat men door netwerken over de grenzen van publieke organisaties en hiërarchische niveaus heen kunnen kijken. Volgens Klijn en Koppenjan vindt governance plaats binnen een netwerk van publieke en niet-publieke actoren, en de interactie tussen deze groepen maakt processen complex en moeilijk te managen (Klijn en Koppenjan 2016, 6). De focus van deze netwerktheorie ligt dan ook op het complexe interactieproces in een netwerk van publieke, private en maatschappelijke actoren (Klijn en Koppenjan 2016, 6).

2.2.1 Strategische complexiteit

In governance netwerken heeft men veel te maken met complexiteit. Dit komt omdat er binnen governance netwerkprocessen een aantal autonome doch onderling afhankelijke actoren zijn betrokken die met elkaar interacteren. Actoren kunnen volgens Koppenjan en Klijn (2016, 73) worden gedefinieerd als *“individuen, groepen individuen, organisaties of groepen organisaties die invloed hebben op, of die worden beïnvloed door, problemen, projecten of beleid”*. Actoren zijn wederzijds afhankelijk, hebben hun eigen percepties, gedragen zich op een reflectieve manier, anticiperen op strategieën van anderen, reageren op de veranderingen in de omgeving en maken onverwachte keuzes (Klijn en Koppenjan 2016, 66). Hierdoor is er sprake van veel dynamiek, onzekerheid en onvoorspelbaarheid dat door Klijn en Koppenjan (2016, 66) wordt gedefinieerd als ‘strategische complexiteit’.

Actoren zijn met elkaar verbonden in een netwerk doordat ze afhankelijk zijn van elkaar. Volgens Klijn en Koppenjan (2015, 74) ontstaat wederzijdse afhankelijkheid doordat er bepaalde resources nodig zijn (zoals geld, kennis, legitimiteit etc) die zijn verdeeld over meerdere actoren. Doordat actoren controle kunnen uitoefenen over de bereikbaarheid, toegang en verdeling van de resources om zo bepaalde belangen te verdedigen, ontstaat er strategisch gedrag (Bekkers 2007). Als gevolg worden er strategieën gemaakt door actoren waarmee ze het gedrag van andere partijen of mogelijke uitkomsten kunnen beïnvloeden in een voor hen gunstige richting (Koppenjan en Klijn 2004, 48). Koppenjan en Klijn (2016) noemen een aantal actor strategieën die actoren kunnen aannemen om het gedrag van andere actoren waarvan ze afhankelijk zijn te beïnvloeden. Schiphol en de regionale luchthavens zijn ook afhankelijk van elkaar voor het bereiken van hun doelen. De strategie die zij aannemen is bepalend voor het samenwerkingsverband en de interactiepatronen tussen partijen en heeft invloed op het bereiken van hun doelen. Gebaseerd op de actor strategieën van Koppenjan en Klijn (2016, 80) kunnen vier actor strategieën worden onderscheiden:

- ***Afhoudende of go-alone strategieën:*** Bij dit soort strategieën houdt de actor andere actoren expres afzijdig. Reden voor dit gedrag kan zijn dat de actor een bepaald plan of doel voor ogen heeft en deze probeert te realiseren zonder zijn/haar strategische afhankelijkheden ('go-alone mentaliteit'). Naast andere actoren afzijdig houden, kan een actor die deze strategie volgt de wensen of doelen van andere partijen/actoren ook bewust blokkeren. Wel moet de actor op het netvlies hebben dat dit voor weerstand kan zorgen van andere partijen/actoren, of zelfs kan leiden tot conflicten of blokkades.
- ***Passieve of afwachtende strategieën:*** Door een passieve strategie toe te passen slaat de uitvoerende actor ideeën en maatregelen niet direct af, maar nemen ze een afwachtende of conflictontwijkende houding aan. Reden voor het uitvoeren van deze strategie kan zijn dat samenwerken voor de actor niet nodig is om zijn doelen te halen. Het kan ook zijn dat de actor niet geïnteresseerd is in de ideeën/oplossingen van andere actoren of dat ze kosten willen ontwijken die bij bepaalde oplossingen, maatregelen of conflicten zullen komen.
- ***Coöperatieve strategieën:*** Dit zijn strategieën waarbij de actor op de hoogte is van zijn afhankelijkheid van externe actoren en probeert goede resultaten te behalen door met andere partijen samen te werken en te onderhandelen. Tijdens dit onderhandelingsproces

probeert de actor dus zijn eigen oplossing/idee/maatregel door te voeren en dit kan er hard aan toe gaan.

- **Faciliterende strategieën:** Deze strategieën zijn gebaseerd op het feit dat samenwerking nodig is om wederzijds gewenst resultaat te behalen. De focus van de strategie ligt op het samenbrengen van actoren. Kiezen voor deze strategie kan voortkomen uit bijvoorbeeld materiële belangen van een actor, maar kan ook komen van een actors verlangen om de transactiekosten beperkt te houden of van een gevoel van verantwoordelijkheid voor de gang van zaken in een speciaal domein.

Welke strategie wordt gekozen door actoren binnen een governance netwerk hangt af van de arena's waarin de actoren zitten. Elke beleidsvorming of beslissing die wordt gemaakt vindt zich af in een 'arena'. Baas (1995, 295) stelt dat een arena bestaat uit deelnemende actoren, de beleids-onderdelen die worden ingediend door de actoren (ideeën, problemen, oplossingen etc) en de geldende cultuur van normen, waarden, percepties en spelregels. Koppenjan en Klijn (2016, 82) stellen dat een arena een 'omgeving' is waar actoren elkaar ontmoeten, met elkaar interacteren en hun strategieën uitspelen (Koppenjan en Klijn 2016, 82). Het procesverloop in een arena kan zeer wispelturig en onvoorspelbaar verlopen omdat er binnen een arena meerdere strategieën aanwezig zijn die kunnen veranderen (van samenwerking tot blokkeringen).

2.2.2 Regie

Wanneer actoren voor een bepaalde strategie hebben gekozen om hun doelen te behalen zal er regie moeten worden toegepast om het proces (en de communicatie en besluiten hierin) in de gaten te houden, verschillende percepties met elkaar te verenigen en er voor te zorgen dat de gekozen strategie goed wordt gevolgd en de beoogde doelen worden behaald. De term regie is een bekende binnen organisaties/het openbaar bestuur, en heeft door de jaren heen verschillende betekenissen gekregen. Zo bestaat regie in de betekenis van de leidinggevende (regisseur), regie als organisatievorm en regie als kwaliteitscriterium voor verschillende manieren van sturing (Propper en Litjens 2012, 2-3). In het bestuurskundige domein zijn er ook verschillende definities van de term regie ontstaan. Koppenjan et al (1990) stellen dat regie gerichte beïnvloeding is van gedrag. Hupe en Klijn (1997) zien regie als het gebruik van bestuurlijke instrumenten waarbinnen beleid tot stand komt door interactie en communicatie tussen actoren. Propper et al. (2004, 13) zien regie als een sturingsconcept van organisaties dat is gericht op de afstemming tussen meerdere actoren in een netwerk. Deze definitie van Propper et al (2004) is een definitie die veel wordt gebruikt in de literatuur en wordt aangehouden in deze scriptie.

Er kan op verschillende manieren invulling worden gegeven aan de regierol van actoren in een netwerk. Verschillende onderzoekers hebben een lijst gemaakt van regie activiteiten die belangrijk zijn in complexe beleidsnetwerken. Propper (2004, 17-20) heeft het over vier activiteiten. De eerste activiteit is **overzicht** houden over de gehele situatie. De tweede activiteit is het uitzetten van **beleidslijnen**/koers. Ten derde moet een regisseur **samenwerking** organiseren en deze mensen/partijen motiveren en de laatste activiteit is **verantwoording** afleggen over het geheel. Hupe en Klijn (1997, 47) hebben het over vijf uitgangspunten, de vijf-Sen, voor de regisseur. De eerste is **situëren**, waarbij de regisseur het netwerk kent en kennis heeft van de lopende zaken. De tweede is het **structureren** van het netwerk. De derde is **sturen** om gewenste uitkomsten te bereiken. De vierde is **steun** creëren in het netwerk, draagvlak vormen. En de laatste is een actieve rol in **stimuleren**. Wanneer er wordt gekeken naar de genoemde activiteiten van regie door beide onderzoekers kan er overlap worden gevonden. In onderstaande tabel wordt deze overlap toegelicht, en wordt er vervolgens één begrip gekozen per activiteit uit deze bundeling van begrippen die in dit onderzoek wordt gebruikt.

Propper (2004.17-20)		Hupe en Klijn (1997.47)		Bundeling begrippen
Overzicht situatie	• Kennis hebben vd omgeving • Omvattend beeld situatie verkrijgen	Situëren	• Kennis vh netwerk • Inzicht sterke & zwakke punten • Overzicht	Overzicht creëren
Beleidslijnen	• Visie rond beleidskoers vormen • Toezicht houden op voortgang proces • Beleidslijnen uitdragen • Bijsturing waar nodig	Structureren	• Netwerkvorming • Afspraken maken gewenste uitkomst	Kaders uitzetten & Sturen
		Sturen	• Richting aanwijzen • Selectieve activering	
Samenwerking	• actoren mobiliseren, enthousiasmeren en inspireren • actoren koppelen • toezicht houden inzet actoren	Steun creëren	• Participatie organiseren • Draagvlak vormen • afstemming	Draagvlak vormen
		Stimuleren	• initiatief nemen • actieve rol innemen	
Verantwoording	• verantwoording nemen van handelen en resultaten • Tonen betrokkenheid			Verantwoorden

Tabel 3: Regieactiviteiten

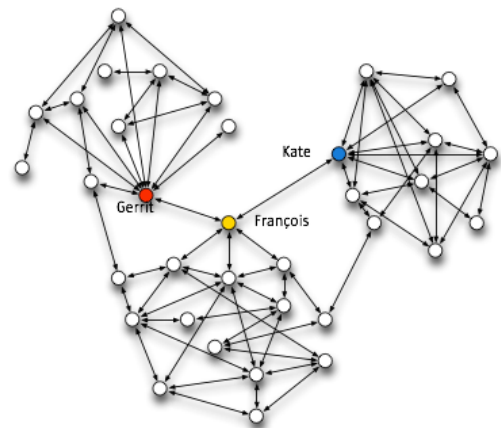
2.2.3 Boundary Spanning

Eerder is beschreven dat goede communicatie en verbondenheid tussen actoren nodig is om netwerken te laten slagen. Volgens Edelenbos, van Buuren en Klijn (2013) is een verbindende management stijl in netwerken dan ook van belang. Boundary spanners spelen hier een zeer belangrijke rol in.

Boundary spanners zijn volgens Williams (2002) personen die verbindingen leggen tussen verschillende actoren en problemen en duurzame relaties tussen actoren proberen te bouwen. Van Meerkerk en Edelenbos (2014, 6) voegen hier aan toe dat deze boundary spanners op de grens van hun organisatie werken en constant zoeken naar interacties en relaties tussen de andere actor en hun organisatie. Een ander kenmerk van boundary spanners is volgens Tushman en Scanlan (1981, 300) dat deze personen de capaciteit hebben om informatie te verzamelen en informatie te vertalen over grenzen heen. Om dit goed te kunnen doen moet een boundary spanner zowel intern én extern goed bekend zijn.

Boundary spanners voeren volgens verschillende onderzoekers meerdere activiteiten uit. Volgens Williams zijn boundary spanners gefocust op het leggen van duurzame relaties dat ze managen door middel van beïnvloeding en onderhandeling (Williams 2002, 115). Daarnaast proberen zij ook de complexiteit en onderlinge afhankelijkheid in het netwerk te managen. Als laatste noemt Williams dat boundary spanners ook motivatie, rollen en verantwoordelijkheden managen (Williams 2002, 119). Van Meerkerk en Edelenbos (2014) stellen naast de genoemde activiteiten van Williams dat een boundary spanner ook informatie selecteert dat hij binnenkrijgt, en tijdig de thuisorganisatie mobiliseert voor activiteiten en het nemen van besluiten. Tushman en Scanlan (1981) stellen dat een boundary spanner vooral bezig is met informatie verzamelen en deze te vertalen over grenzen (van binnen naar buiten en van buiten naar binnen). Volgens Mitnick (1993, 175) zijn boundary spanners bezig met het leveren van kennis aan de organisatie voor toekomstige handelingen. Ze zijn dus bezig met het werven van informatie en de overdracht hiervan met een bepaald algemeen doel: het geven van advies over toekomstige handelingen (Mitnick 1993, 175).

Spotting Boundary Spanners



Figuur 3: Boundary spanners

2.3 Public Affairs Management

Naast de Multi-level governance theorie en netwerktheorie worden ook de inzichten uit de literatuur over Public Affairs Management besproken in dit theoretisch kader (en geïntegreerd met de andere theorieën teneinde daar op voort te bouwen in dit onderzoek). De literatuur over Public Affairs en de literatuur over de netwerktheorie vertonen veel overeenkomsten. Zo stelt Mezner (2005, 187) dat de PA functie in een organisatie in principe fungeert als een boundary-spanning

rol. Deze overeenkomst is duidelijk in het volgende citaat van Post et al (1982, 12): *“de essentiële rol van de Public Affairs eenheid lijkt dat van een ‘window-out’ van de organisatie te zijn waardoor het kan waarnemen, monitoren en externe veranderingen kan begrijpen, en gelijktijdig een window-in waardoor het de maatschappij het bedrijfsbeleid en praktijk kan beïnvloeden.”* Een public affairs professional zit, net zoals een boundary spanner, op de grens van zijn/haar organisatie en de omgeving, en probeert dit grensgebied te managen. De externe omgeving valt onder de verantwoordelijkheid van PA professionals, waardoor PA activiteiten grotendeels beïnvloed door de socio-politieke omgeving en zijn stakeholders waarin de organisatie opereert.

Afgelopen decennia is de omgeving waarin organisaties opereren complexer en dynamischer geworden. Omdat een organisatie in een complexe en dynamische omgeving meer kwetsbaar is voor omgevingsveranderingen is de rol van PA (het managen van de grenzen en stakeholdersrelaties) strategisch belangrijk geworden voor het succes van de organisatie (Meznar 2005, 188). Waar vroeger spontaan werd gelobbyd door bedrijven, is er nu een meer systematische benadering van de publieke omgeving nodig (Van Schendelen 1998, 19-20). Men gebruikt nu vaker een benaderingswijze waarbij gepast wordt omgaan met politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgevingsfactoren, ook wel Public Affairs Management genoemd. Het overkoepelende vakgebied, Public Affairs, ontwikkelt verder over de tijd, maar het is nog geen duidelijk afgebakend gebied. Voor dit onderzoek is het belangrijk duidelijkheid te scheppen met betrekking tot de definities en een raamwerk te bieden van wat deze concepten in deze scriptie inhouden. Hier wordt in de volgende alinea aandacht aan besteed.

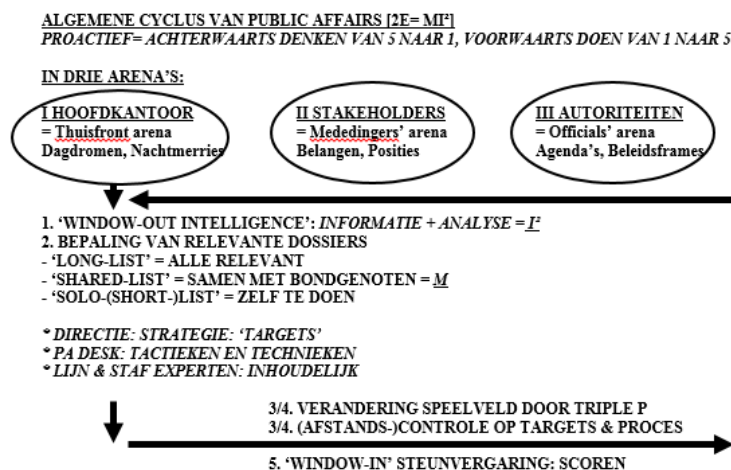
2.3.1 Wat is Public Affairs Management?

De definitie van lobbyen is volgens van Schendelen *“de informele pogingen om bij relevante personen het eigenbelang te behartigen”* (Van Schendelen 2016, 1). Met het woord ‘informeel’ duidt Van Schendelen erop dat lobbyen vaak plaatsvindt op informele plekken zonder publiek (wandelganggedrag). Lobbyen is dus het proberen te beïnvloeden van besluitvormers in de voor jouw gewenste richting. Public Affairs wordt gezien als het meer overkoepelende vakgebied waarvan lobbyen slechts een klein onderdeel is (zo’n 15%). Het BVPA verstaat onder Public Affairs *“het strategische proces van inspelen op politieke besluitvorming en op veranderingen in de maatschappij en publieke opinie die van invloed zijn op het functioneren van de eigen organisatie”* (BVPA 2016). Van Schendelen stelt dat de Public Affairs van een belangengroep de bedreigingen en kansen zijn die het krijgt in zijn buitenwereld en die wilt managen. Public Affairs Management beschrijft van Schendelen dan als *“de omgang van een bedrijf met zowel de kansen als de bedreigingen binnen zijn*

politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgeving” (Van Schendelen 1998, 54). Deze definities worden in deze scriptie aangehouden.

Algemene cyclus van PA

Van Schendelen stelt dat de essentie van Public Affairs Management kan worden teruggebracht tot de formule $2E = MI^2$. Dit staat voor: “Wie efficiënt en effectief (2E) wil scoren, moet extra veel kritische massa (M) opbouwen en informatie (I) vergaren ter omzetting in intelligence (I^2), oftewel $2E = MI^2$ organiseren” (Van Schendelen 2016, 6). Massa (M) houdt volgens Van Schendelen in dat je veel huiswerk moet verrichten om effectief (E) te kunnen lobbyen en om goed in te kunnen schatten welke eigenbelangen realiseerbaar zijn (efficiëntie). Informatie moet nadat het is verkregen worden omgezet in intelligence (I). Dit houdt in dat er over moet worden nagedacht om zo de juiste stakeholders, tijdspaden en standpunten goed in beeld te krijgen (Van Schendelen 2016, 6).



Figuur 4: Algemene cyclus van Public Affairs & Lobby (Van Schendelen 2016, 9).

De algemene cyclus van Public Affairs die Van Schendelen (2014, 62) beschrijft bestaat uit vijf stappen:

- 1) Ten eerste richt de 'window-out' antenne zich op de drie bestaande arena's (het thuisfront, de stakeholders en de autoriteiten) om zo snel 'intelligence' te kunnen krijgen over issues en stakeholders. De antenne ziet bepaalde kansen en bedreigingen, en dit is de 'PA longlist' (Van Schendelen 2014, 62).
- 2) Voor effectiviteit en efficiënt redenen moet de long-list worden verkleind naar een 'shared-list' en 'solo-list'. De shared-list wordt samen met de relevante stakeholders gemanaged, en de solo-list wordt door de belangengroep zelf gemanaged (Van Schendelen 2014, 62).
- 3) Triple P. Veel belangenorganisaties willen het liefst een 'unlevel playing field' waarin zij voorlopen op de rest. Om dit te behalen kan men Triple P gebruiken. Triple P is ontworpen om situa-

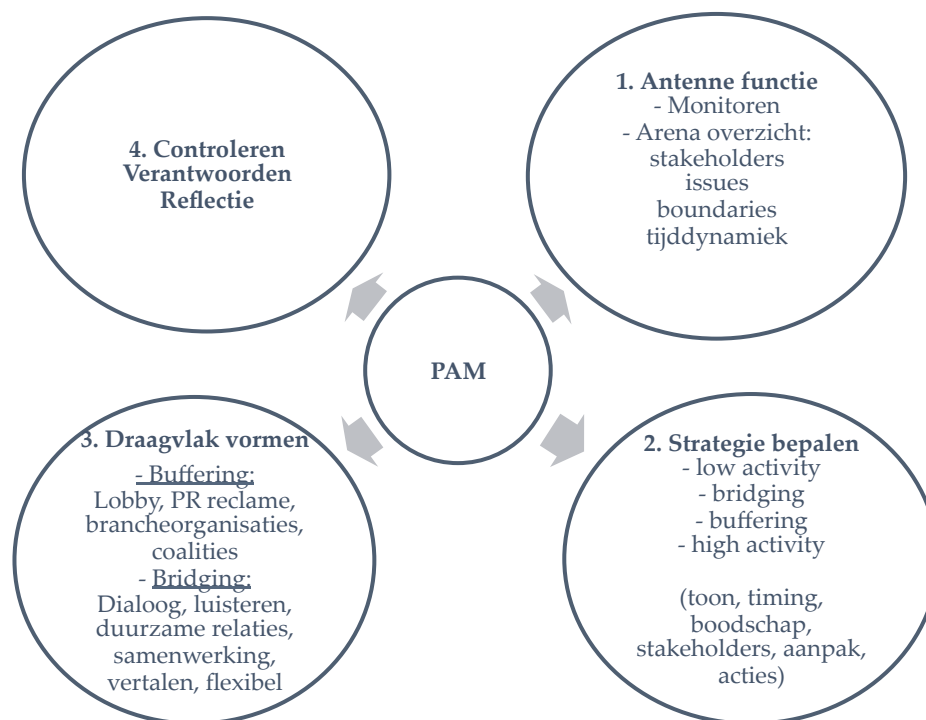
ties naar de hand te zetten door zoals Van Schendelen stelt: *“Men probeert hierbij de vriendelijkste personen in de beste positie in de meest voordelige procedure te plaatsen om zo betere kansen te scheppen voor het gewenste besluit”* (Van Schendelen 2014, 62).

4) Constante controle van het proces en vooruitgang is nodig om te kijken wat er is gedaan en wat het beste is om als volgende stap te doen (Van Schendelen 2014, 62).

5) Elke belangengroep moet om te winnen ook aanmoediging hebben van belangrijke stakeholders. Dit vereist samenvoeging van belangen, concessies en onderhandelingen (window-in) (Van Schendelen 2014, 62).

2.3.2 Public Affairs Management activiteiten

Zoals eerder beschreven is Public Affairs Management is *“de omgang van een bedrijf met zowel de kansen als de bedreigingen binnen zijn politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgeving”* (Van Schendelen 1998, 54). Er kan op verschillende manieren invulling worden gegeven aan de PAM rol van actoren in een netwerk. In deze scriptie onderscheiden we een aantal PAM activiteiten die een PA professional moet beheersen en uitoefenen om in complexe beleidsnetwerken PAM op een succesvolle wijze in te vullen: antenne functie, strategie bepalen, draagvlak vormen en reflecteren. Deze activiteiten zijn voortgekomen uit de literatuur en integratie van inzichten over public affairs management en de netwerktheorie.



Figuur 5: Public Affairs Management componenten

Deze activiteiten zijn gebaseerd op/hebben vergelijkingen met de bovenstaande besproken theorie over Public Affairs Management en netwerk governance, theorieën die nauw aansluiten bij the cases van Schiphol Group. Over het geheel genomen hebben de vier activiteiten veel overeenkomsten met de stappen van algemene cyclus van PA (van Van Schendelen), en de eerder besproken regie componenten. Waar volgens Pröpper et al. (2004, 13) regie een sturingsconcept is dat is gericht op afstemming van actoren, is PAM het managen van de kansen en bedreigingen binnen de externe omgeving, waarbij het zich ook richt op een juiste afstemming met zijn omgeving met het oog op een bepaald resultaat. Door naar deze activiteiten te kijken kan er worden onderzocht hoe Schiphol Group handelt op het gebied van regionale PAM. In de volgende alinea's zullen de PAM activiteiten per stuk worden behandeld en zal er meer theorie aan gekoppeld worden.

Regie	Algemene cyclus PA	PAM
Overzicht creëren	Stap 1: window-out' radar/antenne houdt zich gericht op de arena's	Antenne functie
Kaders uitzetten & sturen	Stap 2: De shared-list wordt samen met de relevante stakeholders gemanaged, en de solo-list wordt door de belangengroep zelf gemanaged en is het liefst zo kort mogelijk	Strategie bepalen
Draagvlak vormen	Stap 3: Triple P en Stap 5: steunvergaring & scoren	Draagvlak vormen
Verantwoorden	Stap 4: Constante controle van het proces en vooruitgang	Controleren, verantwoorden en reflectie

Tabel 5: PAM, Regie en Algemene Cyclus PA

1. PA Antenne en Arena's

De netwerktheorie besteed aandacht aan arena's, zoals eerder in dit hoofdstuk is beschreven. Ook binnen de Public Affairs literatuur worden deze arena's besproken. Van Schendelen stelt dat een arena gelijk kan worden gesteld aan een dossier, dat bestaat uit een collectie van stakeholders met bepaalde issues en belangen (Van Schendelen 2014, 165). Voor een PA professional is het belangrijk deze arena allereerst goed te bestuderen. Daarom zal deze PA persoon eerst zijn antenne aan moeten zetten om informatie te verzamelen zodat hij/zij weet in wat voor arena hij/zij zich begeeft en wat voor soort actie er ondernomen kan worden. Van Schendelen stelt dat er over vier componenten informatie dient te worden gehaald: de stakeholders, issues, tijddynamiek en arena boundaries (Van Schendelen 2014, 171). Volgens van Schendelen moet men eerst kijken welke (relevante) **stakeholders** er zijn in de arena's. Vervolgens zal de PA professional op zoek gaan naar de belangen en oplossingen van deze stakeholders omtrent bepaalde **issues** (Van

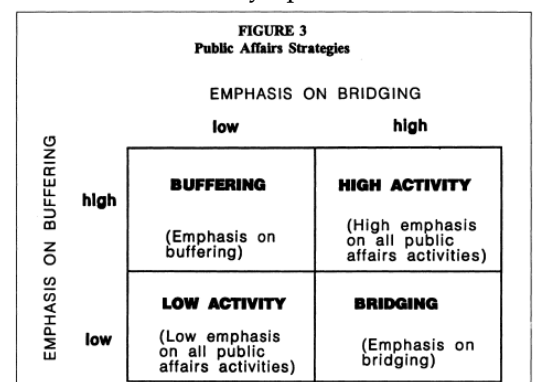
Schendelen 2014, 173-174). Het derde component is de **tijddynamiek**. Elke arena verandert over tijd (de issues, samenstelling van stakeholders en coalities). Daarnaast is het, om fouten en blunders te voorkomen, belangrijk om activiteiten te “fine-timen” (Van Schendelen 2014, 175). Als laatste moet men volgens van Schendelen kijken naar de arena **boundaries**. Grenzen van de arena’s veranderen regelmatig van samenstelling. Omdat nieuwe stakeholders weer nieuwe issues kunnen meenemen en weer andere stakeholders kunnen aantrekken is het belangrijk de grenzen van de arena in de gaten te houden (Van Schendelen 2014, 176).

2. PA Strategies: Buffering en Bridging

Doordat organisaties afhankelijk zijn van andere partijen voor het behalen van hun doelen bedenken ze strategieën waarmee ze kunnen scoren op hun kerndoelen in de buitenwereld. Zoals Hofer en Schendel (1980, 4) stellen is een strategie de match die de organisatie bereikt met haar omgeving (en hun verwachtingen). De strategie bepaalt de aanpak, visie, toon, timing, boodschap, stakeholders en acties die de organisatie uitvoert en uitdraagt. Deze strategie kan gericht zijn op bridging en/of buffering, of (geen van) beiden.

- ☐ Antenne
- ☐ Monitoren
- ☐ Arena verkennen:
 - Stakeholders
 - Issues
 - Tijddynamiek
 - Boundaries

Op basis van de strategie definitie van Hofer en Schendel stelt Meznar (2005, 191) dat de mate van hoe de Public Affairs functie er voor kiest om zijn activiteiten te matchen met externe verwachtingen dan kan worden beschouwd als de Public Affairs strategie. Volgens Meznar en Nigh (1993) zijn er vier verschillende PA strategieën waarbij de (uit de boundary spanning literatuur komende) begrippen buffering en bridging centraal staan. Boundary spanners worden gebruikt door organisaties om onzekerheid die de omgeving veroorzaakt te verminderen. Boundary spanners nemen hierbij een ‘buffer rol’ aan om zichzelf en de organisatie te beschermen van invloeden of eisen vanuit de omgeving. Deze buffer rol houdt in dat de boundary spanner enerzijds probeert de omgeving te beïnvloeden, en anderzijds de omgeving er van probeert te weerhouden dat ze zich bemoeien in interne operaties van de organisatie (Thompson 1967). Daarnaast dienen boundary spanners een ‘bridging’ rol waarbij de boundary spanner/organisatie een brug probeert te slaan met de omgeving, en probeert veranderende maatschappelijke verwachtingen snel te identificeren om organisatorische overeenstemming te bevorderen (Thomp-



Figuur 6: Public Affairs Strategies

son 1967).

De vier strategieën van Meznar en Nigh (1993) zijn: low activity, bridging, buffering en high activity. Een low activity strategie houdt volgens Meznar in dat een organisatie weinig doet aan PA totdat het duidelijk is dat er bepaalde actie moet worden ondernomen (Meznar 2005, 192). Het gevaar van een low activity strategie is ze verandering van de omgeving niet goed zien aankomen doordat ze geen volle focus hebben op de omgeving (Meznar 2005, 192). Een bridging strategie houdt volgens Meznar in dat de organisatie gefocust is op een brug slaan met de omgeving, waarbij de organisatie wordt afgestemd met de veranderende externe verwachtingen. Bridging organisaties zijn gefocust op de lange termijn. Ze focussen zich op het hebben van een goede reputatie, en zijn op zoek naar duurzame relaties en samenwerking met de stakeholders. Buffering organisaties aan de andere kant willen zich graag 'bufferen' van de omgeving omdat ze zich bevinden in een meer onrustige omgeving met veel issues en stakeholders (Meznar 2005, 192). Ze proberen de externe omgeving zo te beïnvloeden dat zij zich aanpassen aan de organisatie (Meznar 2005, 192). Wanneer een organisatie zowel doet aan buffering en bridging wordt er gesproken van een high activity strategie (Meznar 2005, 192). Zulke organisaties proberen volgens Meznar snel te reageren op externe veranderingen, en gaan grondig te werk (van antenne functie tot draagvlak vormen). Deze classificatie van Meznar en Nigh hebben, in de breedste zin van deze classificatie, vergelijkingen met de genoemde actor strategieën van Koppenjan en Klijn (2016) die eerder dit hoofdstuk zijn beschreven. De onderstaande tabel geeft deze vergelijking weer.

Meznar en Nigh (1993)	Koppenjan en Klijn (2016)
Low activity strategy	Afwachtende-passieve strategie
Buffering strategy	Afhoudende/go-alone strategie
Bridging strategy	Faciliterende strategie
High activity strategy	Coöperatieve strategie

Tabel 6: Vergelijking actor strategies

3. PA draagvlak creëren

Elke organisatie wilt scoren op zijn kerndoelen in de buitenwereld in termen van winst, respect, vergrote autoriteit, legitimiteit of macht zodat ze hun 'license to operate' behouden. Om als organisatie, in dit geval Schiphol Group, je 'license to operate' te behouden probeert men steun te vinden voor de standpunten van de organisatie in zijn politiek-bestuurlijke omgeving en probeert men voldoende politieke en beleidsmatige beweegruimte te behouden om de organisatie op

een gewenste manier te runnen. License to operate gaat dus grotendeels over draagvlak vinden in de omgeving.

Aan de hand van de gekozen strategie zijn er verschillende Public Affairs acties die men kan uitvoeren om draagvlak te vinden. Zo zijn er Public Affairs activiteiten die gericht zijn op bridging en activiteiten gericht op buffering. Veel van de PAM activiteiten hebben in meer of mindere maten gelijkenissen met de activiteiten van een boundary spanner. Typische bridging activiteiten zijn: luisteren naar de stakeholders, het aangaan van de dialoog, vertalen over de grenzen heen doormiddel van uitleg, samenwerken met de omgeving, het opbouwen van lange termijn relaties en flexibel zijn/snel kunnen aanpassen aan de omgeving. Een activiteit die past bij een buffer organisatie is die lobbyen, waarbij men probeert de omgeving te beïnvloeden door overtuiging, onderhandeling en verleiding. Lobbyen draait veelal om *“het veroveren van harten en hoofden”* (Huisman 2016). Hiervoor moet men veel kennis hebben van het dossier en strategisch kunnen denken. Maar om deze harten te veroveren zijn ook sociale interacties belangrijk. Naast lobbyen zijn andere buffering activiteiten betrokken zijn bij bracheorganisaties, het vormen van coalities, het gebruik maken van public relations campagnes en door nuttige informatie te vertalen over grenzen heen, of advies te geven.

☐ PA Buffering	☐ PA Bridging
☐ Lobbyen: onderhandelen overtuigen, verleiding etc	☐ Luisteren & dialoog aangaan
☐ PR reclame	☐ Duurzame relaties & samenwerken
☐ Brancheorganisaties	☐ Vertalen over grenzen: bridgend uitleggen
☐ Coalities vormen	☐ Flexibel zijn/snel kunnen aanpassen
☐ Vertalen over grenzen: bufferende informatie, advies	

4. PA: controleren, verantwoorden en reflecteren

Naast een goede antenne functie, een strategie en voldoende draagvlak is het voor een goede Public Affairs Management van belang dat het PAM proces wordt gecontroleerd, er verantwoording wordt afgelegd en dat men reflectie uitvoert. Het PAM proces moet in de gaten worden gehouden om er voor te zorgen dat de eerder opgestelde strategie wordt nageleefd en doelen worden behaald. Daarnaast is het belangrijk dat er verantwoording wordt afgelegd over bepaald gedrag/gedane handelingen en behaalde resultaten. Door transparant te zijn en duidelijke informatie en uitleg te verschaffen kan worden verteld waarom bepaalde handelingen nodig zijn en/of

zijn verricht, en hoe bepaalde resultaten zijn bereikt. Als laatste is het van belang te reflecteren. Zoals Van Schendelen (2016) stelt komt *“het vak van PA in hoge mate neer op het bedrijven van intelligente luiheid, welk begrip staat voor anderen met gelijke belangen hiervoor aan het werk zetten*. Van Schendelen bedoelt hier mee dat als men dingen vanuit een eenzelfde belang nastreeft je dit niet alleen zelf moet doen, maar gebruik moet maken van de krachten om je heen om een intelligente PA-organisatie te zijn. Deze relevante stakeholders kan je niet alleen inzetten om draagvlak te vormen, maar ook gebruiken voor reflectie. Door een spiegel voor te krijgen over je dossiers of inzet aan de voorkant (strategie, standpuntbepaling, feedback) en/of aan de achterkant (gemeenschappelijke lobby of externe druk) kan je als organisatie veel leren over de beelden, percepties en reputatie die er over de organisatie zijn. Daarbij kan reflectie (ook) fungeren als een aanpassingscomponent/bridging component waarmee de organisatie zich na ‘de voorgehouden spiegel’ beter kan aanpassen aan de omgeving/een brug kan slaan met de omgeving.

☒	Reflectie
☐	Controleren
☐	Verantwoording afleggen
☐	Reflecteren

2.4 Doorwerking

De laatste theorie die wordt besproken dit hoofdstuk is de theorie over doorwerking. Waar Public Affairs Management het strategische proces is van inspelen op politieke besluitvorming en veranderingen in de maatschappij (Van Schendelen 1998, 54), is doorwerking de teweeg gebrachte effecten van dit strategische proces. Door te kijken naar de doorwerking van bepaalde inzet op een bepaald schaalniveau kan vervolgens de effectiviteit van deze inzetten worden bepaald. Effectiviteit is volgens Hube (2000.261) *“de mate waarin besluitvorming bevredigende resultaten voor diegene oplevert, ongeacht of deze resultaten vooraf zijn nagestreefd of tijdens het proces zijn ontdekt”*. Op grond van inzicht in de PAM doorwerkingseffecten in de twee cases kan er geleerd worden van hun kansen-bedreigingen wat betreft hedendaagse reacties en inzet die wel/niet blijken te werken (oftewel effectief zijn), en kunnen er aanbevelingen worden gegeven over de organisatie van PAM op de regionale luchthavens. In deze scriptie wordt er onderscheid gemaakt tussen twee vormen van doorwerking. Ten eerste heb je de doorwerking als in de output van PAM acties van Schiphol Airport en haar regionale luchthavens. Apart van de output van PAM acties kan er ook nog wat worden gezegd over de effecten van die doorwerking, oftewel de outcome.

2.4.1 Output

Uitgevoerde PAM acties van Schiphol Group kunnen doorwerken op verschillende manieren. Om deze reden worden hieronder verschillende vormen van doorwerking van het handelen van Schiphol Group op het gebied van PAM rond de regionale luchthaven beschreven. De verschillende vormen van doorwerking zijn gebaseerd op de beschreven doorwerkingsvormen van Bek-

kers, Fenger, Homburg en Putters (2004), Partner & Propper (2013) en het doorwerkingsmodel van de Commissie Kwaliteitszorg van de NVRR (2013). Hoewel zij het hebben over de doorwerking van strategische beleidsadvisering kunnen hun vormen van doorwerking grotendeels ook worden gebruikt voor doorwerking van PAM.

Bekker et al (2004) hebben het over vier verschillende vormen van doorwerking van strategische adviezen. Deze vier vormen zijn: instrumentele doorwerking, conceptuele doorwerking, agenderende doorwerking en politiek-strategische doorwerking. In onderstaande tabel staat weergegeven wat deze vormen van doorwerking precies inhouden volgens Bekker et al (2004).

Type	Omschrijving
Instrumentele doorwerking	Het advies leidt tot een directe verandering van gedrag van individuen of organisaties in lijn met de aanbevelingen van het advies.
Conceptuele doorwerking	Het advies heeft een verandering in de kennis, opvattingen of causale redeneringen van individuen of organisaties tot gevolg.
Agenderende doorwerking	Als gevolg van het advies wordt een nieuw onderwerp of beleidsthema onderwerp van het maatschappelijke of politieke debat; het advies heeft een agenderende functie.
Politiek-strategische doorwerking	Het advies wordt gebruikt om de machtspositie van één of enkele spelers te versterken om op deze wijze de politieke doelen beter te kunnen bereiken.

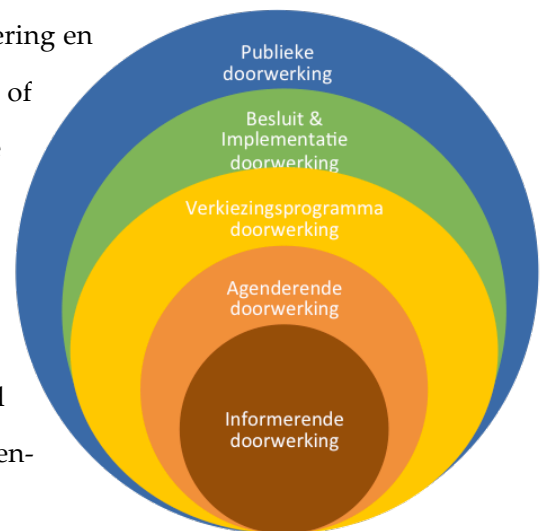
Bron: Figuur 2 uit Bekkers e.a. (2004)

Figuur 7: Bekkers (2004) vormen van doorwerken

Een ander doorwerkingsmodel is het model van Partner en Propper (2013). Partner en Propper (2013, 29) hebben een doorwerkingsladder ontwikkeld met zes niveaus gericht op de evaluatie van rekenkamers. Zo is er sprake van weinig doorwerking als er slechts kennis van een rapport wordt genomen, maar wordt dit langzaam meer als dit rapport op de agenda komt, er discussie over het rapport ontstaat, de conclusies doorwerken in besluitvorming etc. Het hoogste niveau van doorwerking is als de conclusies van het rapport leiden tot verbeteringen in de praktijk. De werkgroep van de Commissie Kwaliteitszorg van de NVRR (2013) hebben doorwerkingscirkels ontwikkeld die werken als een soort rimpels die ontstaan als je bijvoorbeeld een schelp in de zee gooit. Volgens dit onderzoek kan stroming in de politiek zo uitpakken dat een rapport nauwelijks een kring veroorzaakt, maar kan de stroming van de zee de kringen ook versterken.

Gebaseerd op de doorwerkingsvormen van Bekkers et al (2004), Partner en Propper (2013) en de Commissie Kwaliteitszorg van de NVRR (2013) kunnen de volgende zes vormen van doorwerking worden beschreven:

- **Besproken/informerende doorwerking:** Na de uitgevoerde PAM activiteiten wordt er kennis genomen van het betreffende onderwerp/issue/beleidsthema en kunnen er informerende vragen worden gesteld vanuit vertegenwoordigende organen, of het opiniërend worden besproken.
- **Agenderende doorwerking:** Als gevolg van de uitgevoerde PAM activiteiten is er aandacht gegenereerd voor een nieuw specifiek onderwerp/issue/beleidsthema in het maatschappelijke of politieke debat. Dit debat kan het gevolg zijn van het besproken onderwerp/issue/beleidsthema of van de gestelde vragen.
- **Doorwerking in verkiezingsprogramma's:** Naast dan PAM activiteiten kunnen doorwerken in een politiek besluit kunnen PAM activiteiten ook doorwerken in verkiezingsprogramma's waarin partijen plannen voor toekomstig beleid neerzetten.
- **Besluit & implementatie doorwerking:** Deze vorm van doorwerking houdt in dat PAM activiteiten doorwerken in een politiek besluit genomen door een politiek orgaan waarin het specifieke onderwerp/issue/beleidsthema wordt overgenomen. De PAM activiteiten werken dus door in de besluitvorming van een politiek orgaan. Als de PAM activiteiten er voor hebben gezorgd dat er een politiek besluit wordt genomen over een bepaald onderwerp/issue/beleidsthema in lijn met hun wensen is er sprake van implementatie doorwerking als het besluit doorwerkt in de invoering en feitelijke uitvoering van nieuw/aangepast beleid of andere vervolgacties in lijn met de wensen van de organisatie die PAM uitvoert.
- **Publieke doorwerking:** Publieke doorwerking gaat erover dat de PAM activiteiten doorwerken buiten de politiek-bestuurlijke arena. Bijvoorbeeld wanneer het doorwerkt in de maatschappij, wetenschap en pers.



Figuur 8: Doorwerking

2.4.2 Outcome

Waar de bovenstaande beschreven doorwerking de output van acties zijn van Schiphol Airport en zijn regionale directies, zijn er ook nog 'outcomes', oftewel de effecten van de doorwerking. De bovenstaande beschreven doorwerkingen (outputs) zijn meteen zichtbaar na de implementatie van een activiteit. Bijvoorbeeld wanneer er door uitgevoerde PAM activiteiten een is-

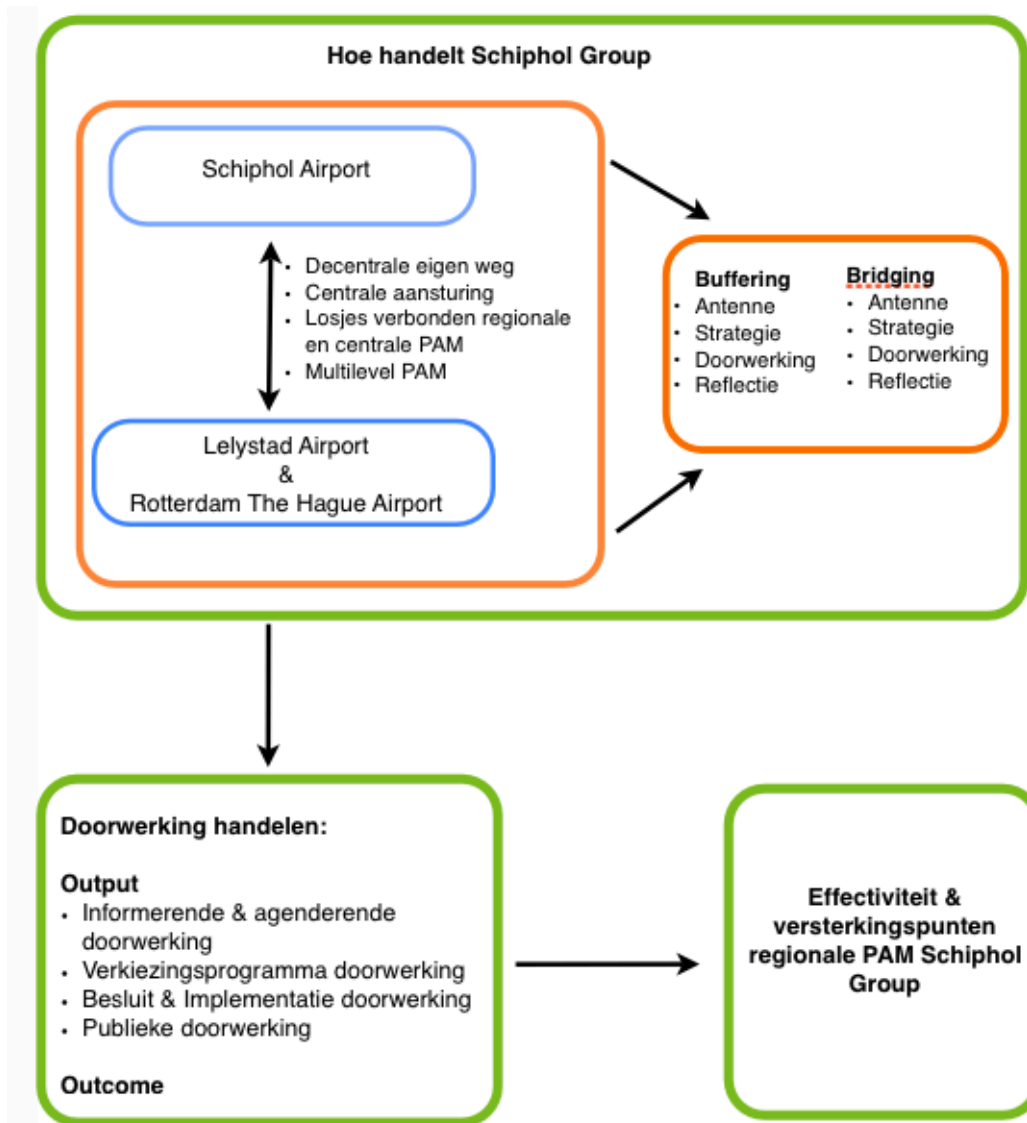
sue/onderwerp op de politieke agenda wordt gezet, is de output 'het issue is op de politieke agenda gezet'. Outcomes zijn aan de andere kant meestal niet meteen zichtbaar aan het einde van uitgevoerde PAM activiteiten. Bijvoorbeeld als de output van PAM is dat er een besluit wordt genomen omtrent een bepaald issue, dan kunnen de effecten van dit besluit later pas optreden. In deze scriptie wordt geprobeerd naast de outputs van bepaalde PAM activiteiten (de doorwerking) ook een poging gedaan om de effecten van deze doorwerking (outcome) in beeld te krijgen inzake de cases uitbreiding regionale airports.

2.4.3 Effectiviteit & externe verwachtingen

Zoals Hupe (2000, 261) stelt kan effectiviteit worden gedefinieerd als *"de mate waarin besluitvorming bevredigende resultaten voor diegene oplevert, ongeacht of deze resultaten vooraf zijn nagestreefd of tijdens het proces zijn ontdekt"*. De mate waarin besluitvorming bevredigende resultaten oplevert hangt af/is verbonden met de verwachtingen die er zijn over deze resultaten. In de psychologie hanteren ze de term 'eigen-effectiviteit', dit is de verwachting die mensen hebben over de mate waarin ze in staat zijn uit te voeren wat ze zich voornemen. Maar naast dat mensen of organisaties verwachtingen hebben over hunzelf, zijn er ook andere mensen of organisaties die verwachtingen hebben over jou of jouw organisatie. Mezner (1993, 32) noemde het concept verwachtingen al eerder bij zijn beschrijving van de Public Affairs strategie, wat hij beschrijft als de manier hoe de Public Affairs functie er voor kiest om zijn activiteiten te matchen met de externe verwachtingen. De mate waarin een organisatie effectief is hangt niet alleen af van een organisatie zijn eigen verwachtingen over de resultaten, maar ook van de match tussen PA activiteiten en de externe verwachtingen. In dit onderzoek wordt er daarom, om effectiviteit van Schiphol Group te onderzoeken, ook gekeken naar deze match met de externe verwachtingen van verschillende belanghebbenden.

2.5 Conceptueel Model

Uit de theorieën van het theoretisch kader is een conceptueel model opgebouwd. Dit conceptueel model geeft versimpeld en visueel weer wat deze scriptie onderzoekt. De vraagstelling van de scriptie luidt: Hoe handelt Schiphol Group op zowel centraal als decentraal niveau op het domein Public Affairs Management rond de uitbreiding van Lelystad Airport en de capaciteit vliegbewegingen op Rotterdam-The Hague Airport, wat is de doorwerking van de geïdentificeerde regionale Public Affairs Management activiteiten en hoe kunnen de twee schaalniveaus van PAM elkaar versterken? Op de volgende bladzijde is het conceptueel weergegeven met daaronder een uitleg over alle blokken en pijlen van dit model.



‘Hoe Schiphol Group handelt’ op zowel centraal als decentraal niveau op het domein van regionale PAM staat weergegeven in het grootste groene blok. In het linker oranje blok is de verhouding tussen Schiphol en de drie regionale luchthavens weergegeven (MLG), waarbij de pijl ertussen de mate van loose-tight coupling weergeeft. Deze loose-tight verhouding is uitgewerkt in een vierdeling gebaseerd op de mate van onderscheidend vermogen en mate van responsiviteit. Op basis hier van kan er worden bepaald of er sprake is van ‘decentrale eigen weg’, ‘centrale aansturing’, ‘losjes verbonden regionale en centrale PAM’ of ‘Multilevel PAM’. De twee pijlen van Schiphol Group naar het rechter oranje blok (buffering en bridging) geeft aan hoe Schiphol Group handelt op het gebied van regionale PAM. Wat de doorwerking van de geïdentificeerde regionale Public Affairs Management activiteiten is de pijl naar het onderste groene blok ‘doorwerking handelen’. Zoals uit het theoretisch kader blijkt wordt er in deze scriptie onderscheid gemaakt tussen doorwerking in output, en doorwerking in outcome.

Vervolgens leidt er een pijl van het groene blokje 'doorwerking handelen' naar het derde groene blokje 'effectiviteit en versterkingspunten regionale PAM Schiphol Group'. De uitkomsten van dit onderzoek moeten bijdragen aan het inzicht in de effectiviteit van de huidige organisatie van PAM van Schiphol Group. Effectiviteit gaat over de mate waarin besluitvorming bevredigende resultaten oplevert, wat verband houdt met de mate waarin een organisatie kan voldoen aan de interne én externe verwachtingen over de resultaten. Hoe Schiphol Group is georganiseerd en handelt op het gebied van PAM, en de mogelijke doorwerking die voortkomt uit dit handelen bepalen samen met de interne en externe verwachtingen over de resultaten of de PAM als effectief is en wordt ervaren. In vervolg hierop kan er worden bekeken wat er geleerd kan worden van de huidige organisatie door te analyseren wat de krachtige en minder krachtige kanten zijn van de huidige decentrale en centrale PAM, en waar ze elkaar nog zouden kunnen versterken om tot een ideale balans te komen tussen beide niveaus.

3. Operationalisering

Waar er in het vorige hoofdstuk aandacht is besteed aan de theoretische onderbouwing van de hoofdvraag, wordt er in dit hoofdstuk stilgestaan bij de manier waarop de onderzoeksvraag onderzoekbaar wordt gemaakt. Als eerste worden abstracte begrippen omgezet in meetinstrumenten door te operationaliseren. In opvolging van de operationalisatie van begrippen worden de interview vragen gemaakt.

Door te operationaliseren worden abstracte begrippen omgezet in meetinstrumenten en denk je na over de manieren waarop concepten worden gemeten (Klijn 2016, 4 maart). Het is nodig om te operationaliseren omdat de meeste begrippen die we gebruiken abstract en complex zijn en niet direct kunnen worden waargenomen (Klijn 2016, 4 maart). Een goede operationalisatie verschaft duidelijkheid bij het onderzoek en vergroot de (begrips)validiteit van het onderzoek (Klijn 2016, 4 maart). Doordat dit onderzoek een kwalitatief onderzoek bevat zullen er codes aan worden gebracht bij een interview citaten, teksten of observaties. Voor deze codes zullen indicatoren moeten worden bepaald. Indicatoren zijn de 'aangewezen verschijnselen' om een bepaald begrip of variabele te meten (Klijn 2016, 4 maart). De operationalisatie geeft een handvat voor een codeerschema. Het gemaakte codeerschema gebruikt bij de interviews is te vinden in de bijlage.

De operationalisering van begrippen is opgebouwd in delen. Eerst wordt er een definitie gegeven van het begrip waardoor bepaald kan worden wat onderzocht wordt en wat niet. Vervolgens wordt er geïndiceerd waarmee de uitingvorm van het begrip wordt beschreven. Deze twee stappen staan beschreven in een tabel. Vervolgens worden er interviewvragen ontwikkeld. Er zijn vele begrippen beschreven in het theoretisch kader. Ook in het conceptueel model komen veel begrippen/variabelen naar voren. Om het onderzoek onderzoekbaar te houden zullen begrippen uit het theoretisch kader in de operationalisering met elkaar geïntegreerd worden, waardoor het aantal variabelen relatief beperkt blijft. Als eerste zal er een inventarisatie worden gegeven van de PAM activiteiten. Vervolgens zal deze inventarisatie worden omgezet in verschillende typering.

3.1 Inventarisatie PAM componenten

3.1.1. Antenne functie

De eerste PAM activiteit is de 'antenne functie'. Een antenne is volgens het woordenboek *“een apparaat waarmee radio- of tv-signalen worden opgevangen of verzonden”* (Van Dale 2015). Hoewel een term uit de elektronica/techniek hoek, passen we deze term toe in de politiek. Daar is een antenne

een ontwikkelde inhoudelijk apparaat of gevoel die politieke en maatschappelijke ontwikkelingen in de omgeving signaleert die de belangen van de organisatie raken (positief of negatief).

Antenne functie	
Definitie: Signaleren van kansen en bedreigingen in de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgeving van de organisatie en het verkennen en analyseren van de arena's waarin de organisatie zich begeeft.	
Indicatoren	
- Monitoren	Er wordt door organisaties kritisch waargenomen en complexe processen en politieke en maatschappelijke ontwikkelingen die de belangen van de organisatie positief of negatief (kunnen) raken worden continu in de gaten gehouden.
- Stakeholder overzicht	De organisatie heeft kennis over welke stakeholders er zijn en welke stakeholders relevant zijn binnen de dossiers/arena van de organisatie. Deze kennis wordt onder meer vergaard door anderen om informatie te vragen, afspraken met stakeholders in te plannen en te praten met belangrijke personen.
- Issues overzicht	De organisatie heeft informatie en kennis over issues die spelen. De organisatie tracht op de hoogte te zijn van belangen en oplossingen van stakeholders op bepaalde issues, en probeert achter hun percepties en standpunten te komen. Deze kennis wordt vergaard door medestanders om informatie te vragen, afspraken met stakeholders en te praten met belangrijke personen.
- Tijddynamiek overzicht	De organisatie is er van bewust dat de arena, het dossier en de stakeholders veranderen over de tijd, en probeert gedurende het tijdsframe van een dossier overzicht te houden van de dynamiek die er is over de tijd en plant activiteiten tactisch in.
- Boundaries overzicht	De organisatie houdt de grenzen van de arena in de gaten, wat wil zeggen dat de organisatie op zijn netvlies heeft wat de samenstelling is van de arena en hoe deze verandert: welke stakeholders of sleutelpersonen uit organisaties weggaan uit de arena en welke er bij komen (met hun eigen issues en belangen).

3.1.2. Strategie bepalen

Een strategie is de match tussen de organisatie en de omgeving/externe verwachtingen. De strategie bepaalt de aanpak, visie, toon, timing, boodschap, stakeholders en acties die de organisatie uitvoert en uitdraagt. In deze scriptie zijn vier PA strategies besproken: low activity, buffering, bridging, high activity. Welke strategie een organisatie nastreeft hangt af van de variabelen 'buffering en bridging'.

Strategie bepalen	
Definitie: De mate waarin er voor wordt gekozen de organisatie en zijn activiteiten te matchen met externe verwachtingen.	
Indicatoren	
Buffering - visie - doelstellingen - aanpak (acties, timing, boodschap)	De organisatie heeft een visie, doelstellingen en strategische aanpak dat gericht is op het bufferen van de organisatie, en het veranderen van de omgeving. De strategie bepaalt de aanpak, visie, toon, timing, boodschap en acties die de organisatie uitvoert en uitdraagt.
Bridging - visie	De organisatie heeft een visie, doelstellingen en strategische aanpak dat gericht is op een brug slaan met de omgeving, waarbij de organisatie zijn activiteiten kan

- doelstellingen - aanpak (acties, timing, boodschap)	aanpassen om overeen te komen met de verachtingen van de omgeving. De strategie bepaalt de aanpak, visie, toon, timing, boodschap en acties die de organisatie uitvoert en uitdraagt.
--	---

3.1.3. Draagvlak creëren

De derde PAM activiteit is draagvlak creëren, en heeft de maken met behouden van de organisatie haar 'license to operate'. Er zijn verschillende manieren en PA acties die men kan uitvoeren om draagvlak te vinden. In deze scriptie onderscheiden we twee dimensies, de buffering manier om draagvlak te creëren, en een bridging manier van draagvlak creëren.

Draagvlak opbouwen	
Definitie: Het creëren van steun of goedkeuring voor bepaalde ideeën, plannen of acties die de organisatie wilt uitvoeren of beslissingen die de organisatie wilt nemen.	
Indicatoren	
Buffering draagvlak creëren - lobby - brancheorganisaties - coalities - PR campagnes	Draagvlak wordt gevormd door te proberen de externe omgeving zodanig te beïnvloeden en te controleren dat ze zich aanpassen aan de organisatie. Dit wordt gedaan door: - Lobby door overtuigen, verleiden, onderhandelen - Betrokken zijn bij brancheorganisaties - Het vormen van coalities - Gebruik maken van PR campagnes
Bridging draagvlak creëren - luisteren stakeholders - vertalen over grens - samenwerken - opbouwen relaties - flexibel zijn	Draagvlak wordt gevormd door te proberen een brug te slaan met de externe omgeving. Dit wordt gedaan door: - Er wordt geluisterd naar de stakeholders en de dialoog wordt aangegaan. De organisatie is ontvankelijk voor de externe omgeving. - Er wordt vertaald van binnen naar buiten d.m.v. uitleg/informatiedeling - Er worden langdurige samenwerkingsverbanden aangegaan - Er worden duurzame relaties opgebouwd en onderhouden met de ext omgeving. - De organisatie kan zich snel aanpassen aan de omgeving/beweegt mee met de veranderende omgeving

3.1.4. Reflecteren

De laatste PAM activiteit die wordt geoperationaliseerd is 'reflecteren'. In deze operationalisering onderscheiden we drie indicatoren van reflecteren: controle, reflectie en verantwoorden.

Reflecteren	
Definitie: Het proces waarbij informatie wordt omgezet in betekenis. Het is een manier om de organisatie of ervaringen te begrijpen, te analyseren en er betekenis aan te geven.	
Indicatoren	
- Controle	Toezicht houden op het proces en er voor zorgen dat het doel consistent wordt nagestreefd d.m.v. bepaalde activiteiten/handelingen. Waar nodig wordt er bijgestuurd.
- Verantwoorden	Toelichting en informatieverschaffing over gedane handelen en de resultaten van de organisatie en alle partijen die onder de regie vallen van de organisatie
- Reflectie	Een spiegel voorhouden en terugkijken naar de eigen organisatie of ervaringen om bewust te worden van de problemen, kansen, beelden, wensen en resultaten en af te vragen wat en hoe er anders kan worden gehandeld. Ook kan gevraagd worden

	andere personen kritisch naar de organisatie te laten kijken om er van te leren voor de toekomst.
--	---

3.2 Buffering en Bridging

In het eerste deel van de operationalisering is er een inventarisatie gemaakt van de PAM activiteiten. Door deze PAM activiteiten kan worden beoordeeld in welke mate en hoe Schiphol Group haar PAM functie vervuld. Naast de PAM activiteiten is er in het theoretisch kader ingegaan op twee PA oriëntaties (of 'strategies'): buffering en bridging. Deze PA oriëntaties zijn twee mooie manieren van invulling van de PAM activiteiten, waarbij PAM inhoudt zowel een gunstige omgeving te creëren (buffering) als zich aan te passen aan de eisen van de omgeving (bridging). In deze operationalisering worden de PAM activiteiten uitgesplitst naar 'buffering' en 'bridging', waardoor deze twee begrippen de hoofdvariabelen worden waaronder de PAM activiteiten vallen.

Beide oriëntaties (buffering en bridging) hebben vier (dezelfde) componenten: antenne functie, strategie, draagvlak vinden en reflectie. Echter kan de invulling van deze componenten zeer verschillend zijn. Zo kan een organisatie een antenne functie hebben met als doel een overzicht te hebben zodat ze snel mee kunnen bewegen met de veranderende omgeving (bridging), maar kan een organisatie ook een antenne functie hebben om ontwikkelen in de gaten te houden die de belangen van de organisatie negatief of positief kunnen raken om zo de organisatie te beschermen (buffering). In de analyse van Schiphol Group wordt getracht deze PAM activiteiten te toetsen, en ook uit te splitsen naar buffering en bridging. Echter kan het zijn dat niet elke activiteit wordt uitgesplitst wanneer hier geen duidelijke bevindingen van zijn.

Bridging	
Definitie: Bridging is de mate waarin de organisatie probeert een brug te slaan met de omgeving door zijn organisatie aan te passen aan de omgeving en mee te bewegen met de veranderende omgeving.	
Indicatoren	
Bridging antenne functie	Er is een antenne functie om de veranderende maatschappelijke-politieke ontwikkelingen, verwachtingen, stakeholders, issues, tijddynamiek en boundaries snel te identificeren. Hierdoor heeft de organisatie overzicht, en is het in staat snel mee te kunnen bewegen met de veranderende omgeving om naleving van de externe verwachtingen te promoten en te behalen.
Bridging strategie	De organisatie heeft een visie, doelstellingen en strategische aanpak dat gericht is op een brug slaan met de omgeving, waarbij de organisatie zijn activiteiten kan aanpassen om overeen te komen met de verwachtingen van de omgeving. In deze strategie staat de aanpak, visie, toon, timing, boodschap en acties die de organisatie uitvoert en uitdraagt.
Bridging draagvlak vinden	De organisatie probeert draagvlak te vinden om zijn license to operate te behouden door activiteiten uit te voeren die gericht zijn op een brug slaan met de omgeving. Zo doet de organisatie zijn best om de omgeving te begrijpen, door te luisteren naar de omgeving

Bridging reflecteren	en bewust de dialoog aan te gaan, en hierbij aan te sluiten. Er worden positieve relaties opgebouwd met groepen stakeholders om samen te werken op de lange termijn en gezamenlijke beelden te creëren. Ook vertaald de organisatie van binnen naar buiten, door middel van duidelijke en transparante informatievoorziening en uitleg aan de omgeving. De organisatie stuurt in die zin dat men snel kan meebewegen met de veranderende omgeving, en dat regels worden nageleefd en men verantwoording aflegt over gedane handelingen. De organisatie controleert het proces, legt verantwoording af aan de omgeving en houdt zichzelf een spiegel voor dat dient als leer- en aanpassingscomponent (waarbij de organisatie zich na 'de voorgehouden spiegel' beter kan aanpassen aan de omgeving/een brug kan slaan met de omgeving).
----------------------	---

Er kan sprake zijn van matige of stevige bridging:

- Wel of (bijna) niet de sociale omgeving in de gaten houden en scannen om naleving van de organisatie met de sociale verwachtingen te promoten.
- Wel of (bijna) niet de ontwikkelingen politiek, bestuurlijke en wetgevingsgebied volgen om zo nalevingsmechanismen te hebben tegen de tijd dat de wetgeving wordt ingevoerd.
- Wel of (bijna) geen sprake van een strategie gericht op een brug slaan met de omgeving/aanpassen aan de omgeving.
- Wel of (bijna) niet zakelijke praktijken aanpassen aan de veranderende maatschappelijke en sociale verwachtingen en druk.
- Wel of (bijna) niet gemakkelijk meebewegen en anticiperen op (toekomstige) wetgeving/regelgeving om snelle meegaandheid van de organisatie te verzekeren
- Wel of (bijna) geen duurzame relaties opbouwen om samen te werken op de lange termijn en gezamenlijke beelden te creëren en een brug te slaan met de omgeving.
- Wel of (bijna) niet met regelmaat reflecteren

Buffering	
Definitie: Buffering is de mate waarin de organisatie probeert de omgeving (en hun gedrag) te veranderen/beïnvloeden zodat het past bij de organisatie en hun doelen/belangen.	
Indicatoren	
Buffering antenne functie	Er is een antenne functie waarmee politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, stakeholders, issues, boundaries en tijddynamiek in de gaten worden gehouden. Er wordt gekeken welke ontwikkelingen de interne operaties en belangen van de organisatie positief of negatief kunnen raken, om zo de organisatie te beschermen.
Buffering strategie	De organisatie heeft een visie, doelstellingen en strategische aanpak dat gericht is op het beïnvloeden en veranderen van de omgeving zodat het past bij de organisatie. In deze strategie staat de aanpak, visie, toon, timing, boodschap en acties die de organisatie uitvoert en uitdraagt.
Buffering draagvlak vormen	De organisatie probeert draagvlak te vinden om zijn license to operate te behouden door activiteiten uit te voeren die gericht zijn het beïnvloeden/veranderen van de omgeving zodat de organisatie en de omgeving met elkaar overeen komen. Zo doet men aan gerichte beïnvloeding/lobby d.m.v. overtuigen, onderhandelen en/of verleiding, is de organisatie aangesloten bij brancheorganisaties, wordt er gebruik gemaakt van PR campagnes en vormt de organisatie coalities met andere partijen die hetzelfde standpunt hebben om sterker invloed uit te kunnen oefenen. Daarnaast vertaald de PA persoon ook over gren-

Buffering reflecteren	zen heen. Zo wordt de organisatie geadviseerd over toekomstige handelingen om de belangen van organisatie te behartigen en de omgeving (zoals overheid) wordt gealarmeerd en geadviseerd over de effecten van bepaalde regels/wetgeving/acties/scenario's op de organisatie. De organisatie probeert constante controle te hebben/uit te oefenen over het proces en zijn omgeving, legt verantwoording af over zijn handelingen/resultaten en houdt zichzelf een spiegel voor met als doel te leren/PA-rol te verbeteren.
-----------------------	---

Er kan sprake zijn van matige of stevige buffering:

- Wel of (bijna) niet de politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, stakeholders, issues, boundaries en tijddynamiek in de gaten houden als ze de interne operaties en belangen van de organisatie positief of negatief kunnen raken
- Wel of (bijna) geen sprake van een strategie gericht op het veranderen/beïnvloeden van de omgeving.
- Wel of (bijna) niet betrokken zijn bij de belangenbehartiging om het economisch of sociaal perspectief van de organisatie te verdedigen.
- Wel of (bijna) geen public relations campagnes gebruiken (in de zin van persberichten lanceren, brieven sturen, documenten maken, vergadering opzetten met andere organisaties) om de positie van de organisatie op sociale kwesties te promoten).
- Wel of (bijna) niet de regering adviseren over de mogelijke effecten van verschillende regels/wetgeving/acties op de organisatie.
- Wel of (bijna) niet onderhandelen met de overheid en andere organisaties om de doelen van Schiphol Group te bereiken.

De volgende interviewvragen zijn opgesteld voor de variabelen buffering en bridging:

- Hoe typeert u uw regionale omgeving, wie en wat zijn daar belangrijk?
- Probeert u op de hoogte te blijven van wat er in uw regionale omgeving speelt? Hoe doet u dat, wat houdt u precies in de gaten en waarom?
- Is er een strategisch plan op PA gebied voor 'de casus' vanuit Schiphol Group of vanuit de regionale luchthavens? Zoja, hoe ziet deze eruit en hoe zorgt u er voor dat dit in goede banen wordt geleid?
- Hoe wordt er omgegaan met de veranderende en complexe omgeving (stakeholders, wet en regelgeving, partijen, ontwikkelingen) waarin Schiphol Group zich begeeft?
- Hoe zorgt Schiphol Group er voor dat de doelen rondom de regionale luchthavens worden behaald? Welke instrumenten worden gebruikt?
- In hoeverre probeert Schiphol Group volgens u haar omgeving te beïnvloeden en aan te passen aan (de doelen van) de organisatie. Heeft u hier voorbeelden van?
- Hoe wordt er omgegaan met de sociale verwachtingen en sociale druk van de omgeving?
 - Worden deze in de gaten gehouden? Waarom wel/niet?
 - Probeert Schiphol Group de sociale verwachtingen na te leven?
- Hoe probeert Schiphol Group mee te bewegen met veranderende maatschappelijke verwachtingen vanuit de omgeving?

3.3 Onderscheidend vermogen & responsiviteit

Naast dat er wordt onderzocht of en hoe er aan PAM wordt gedaan op regionaal niveau wordt er onderzocht hoe de verhouding is tussen de verschillende luchthavens op het gebied van PAM, oftewel de verhoudingen tussen de verschillende niveaus van besturen op PAM gebied. Zoals in het theoretisch kader is besproken staat hierbij het concept 'coupling' centraal om de relatie tussen delen van de organisatie te beschrijven. Voor het onderzoek over Schiphol Group zijn er vier soorten van coupling ontwikkeld: decentrale eigen weg, centrale aansturing, losjes verbonden regionale en centrale PAM en Multi-level PAM. Of er sprake is van één van deze coupling vormen wordt er gekeken naar de mate van onderscheidend vermogen en responsiviteit.

Onderscheidend Vermogen	
Definitie: De regionale luchthavens hebben een gedifferentieerde, afwijkende en zelfstandige regionale Public Affairs Management ten opzichte van de Public Affairs Management van Schiphol Group. Er kan worden gesproken van twee onderscheidbare subsystemen.	
Indicatoren	
- Zelfstandige regionale PAM	De regionale luchthavens hebben een gedifferentieerde, afwijkende en zelfstandige regionale Public Affairs Management ten opzichte van de Public Affairs Management van Schiphol Group.
- Twee onderscheidbare subsystemen	De relatie tussen de regionale luchthaven en Schiphol Group op centraal niveau wordt beschreven als twee onderscheidbare subsystemen. Ze staan los van elkaar doordat de luchthavens bijvoorbeeld beiden een eigen afgebakende regio hebben met eigen werk, geen werk van elkaar doen/overnemen en meer zelfstandig opereren dan samen optrekken.

Er kan sprake zijn van matig of stevig onderscheidend vermogen:

- Er is wel of (bijna) geen gedifferentieerde, afwijkende en zelfstandige regionale Public Affairs Management ten opzichte van de Public Affairs Management van Schiphol Group.
- Er kan wel of (bijna) niet worden gesproken over twee subsystemen in plaats van één systeem.

Responsiviteit	
Definitie: Er zijn responsieve componenten die niet zelfstandig handelen. De acties van één component beïnvloedt andere elementen sterk en regelmatig. De luchthavens en hun componenten die gekoppeld zijn delen veel en/of sterke variabelen. De luchthavens zijn erop gericht een zekere afstemming van PAM activiteiten te bewerkstelligen. Ze leren, steunen en communiceren (met) elkaar.	
Indicatoren	
- Afstemming PAM activiteiten	De verschillende niveaus zijn erop gericht een zekere afstemming van PAM activiteiten te bewerkstelligen.
- Communicatie	Er is veel communicatie tussen centraal en decentraal niveau
- Steunen en leren (van) elkaar	Tussen de verschillende niveaus is wederzijdse steun, en er wordt van elkaar geleerd.

Er kan sprake zijn van matige of stevige responsiviteit:

- Er is wel of (bijna) geen afstemming van PAM activiteiten tussen de actoren
- De actoren communiceren wel of (bijna) niet met elkaar
- De actoren geven elkaar wel of (bijna) geen steun in het ontwikkelen van de PAM profes-sie
- De actoren leren wel of (bijna) niet van elkaar
- De actoren hebben samen wel of (bijna) geen gemeenschappelijke output

Tot welke van de vier 'coupling' begrippen the case van Schiphol Group onder valt hangt dus af van de mate van onderscheidend vermogen (hoog-laag) en de mate van responsiviteit (hoog-laag). In de interviews worden er vragen gesteld over de twee indicatoren om zo de verhoudin-gen/relaties tussen de verschillende niveaus in beeld te krijgen.

De volgende interviewvragen zijn opgesteld voor de variabelen onderscheidend vermogen en responsiviteit:

- Hoe is de verhouding tussen het centrale Schiphol Group en de decentrale regionale luchthavens op het gebied van Public Affairs Management?
- In hoeverre hebben de regionale luchthavens gescheiden verantwoordelijkheden op PAM gebied ten opzichte van Schiphol Group?
- Hoe is de afstemming van PAM activiteiten en communicatie over PAM tussen Schiphol Group en de regionale luchthavens?
- Hoe is de wederzijdse ondersteuning op PAM gebied?

3.4 Gezamenlijke output & waarneembare outcome

Het derde blok dat wordt geoperationaliseerd is 'doorwerking'. In deze scriptie wordt er onder-scheid gemaakt tussen twee vormen van doorwerking. Ten eerste heb je de doorwerking als in de output van PAM acties van Schiphol Airport en haar regionale luchthavens. Apart van de output van PAM acties kan er ook nog wat worden gezegd over de effecten van die doorwerking, ofte-wel de outcome.

Gezamenlijke output	
Definitie: De onmiddellijke/op korte termijn resultaten van regionale PAM acties.	
Indicatoren	
Besproken/informerende doorwerking	De PAM activiteiten werken door in het feit dat er kennis van het betreffende onderwerp/issue/beleidsthema wordt genomen. Er kunnen informerende vragen worden gesteld vanuit vertegenwoordigende organen, of het kan opiniërend worden besproken.
Agenderende doorwerking	Door de uitgevoerde PAM activiteiten is een specifiek onder-werp/issue/beleidsthema onderwerp van vergadering/debat en is op de politieke-maatschappelijke agenda gezet.
Doorwerking in verkie-zingsprogramma's	De uitgevoerde PAM activiteiten hebben er voor gezorgd dat de betreffende is-sues/dossier aandacht krijgen in verkiezingsprogramma's waarin partijen plannen voor toekomstig beleid neerzetten.

Besluit & Implementatie doorwerking	De PAM activiteiten werken door in de besluitvorming van een politiek orgaan. Het besluit dat is gemaakt ten gevolge van PAM activiteiten werkt nog door in de invoering en feitelijke uitvoering van nieuw/aangepast beleid of andere vervolg-acties in lijn met de wensen van de organisatie die PAM uitvoert.
Publieke doorwerking	De uitgevoerde PAM activiteiten werken door buiten de politiek-bestuurlijke arena. Het werkt bijvoorbeeld door in de maatschappij, wetenschap en pers.

Waarneembare outcome	
Definitie: Impact/effeten van PAM outputs.	
Indicatoren	
- Effect/Impact	Het verschil dat het uitgevoerde PAM beleid maakt op de langere termijn.

De volgende interviewvragen zijn opgesteld voor de variabelen output en outcome:

- Hoe is het dossier onder de aandacht gekomen?
- Wat zijn grote issues in deze casus?
- Waarover is PAM uitgevoerd in de cases?
- Waartoe hebben PAM acties over LA/RTHA geleid?
 - Komen de besluiten over de uitbreiding van LA/RTHA overeen met datgene waar Schiphol Group PAM voor uitvoerde?
- Wat is de impact van de uitgevoerde PAM van Schiphol Group betreffende de cases?

3.5 Effectiviteit

Effectiviteit	
Definitie: De mate waarin de organisatie in staat is te bereiken/uit te voeren wat de organisatie zelf en zijn omgeving zich voornamen, en de organisatie dus bevredigende resultaten levert.	
Indicatoren	
- Verwachtingen	De eigen en externe verwachtingen over wat de organisatie uit voert/bereikt.
- Resultaten	De uitkomsten van het uitvoeren van handelingen/hetgene dat is bereikt.

Er is sprake van effectiviteit als:

- De PAM activiteiten resultaten bereiken die overeenkomen met de verwachting van de organisatie over wat het zou bereiken

De volgende interviewvragen over effectiviteit worden gesteld:

- Wat zijn de interne verwachtingen over wat Schiphol Group gaat bereiken met zijn PAM activiteiten op de cases? / Heeft Schiphol de resultaten bereikt die voldoen aan de verwachtingen?
- Wat zijn de externe verwachtingen over wat Schiphol Group gaat bereiken met zijn PAM op de cases? Heeft Schiphol de resultaten bereikt die voldoen aan de externe verwachtingen?
- Zijn de uitgevoerde PAM acties van Schiphol Group m.b.t. de casus volgens u effectief?
- Vindt u PAM zoals het nu is georganiseerd op centraal en regionaal niveau effectief?

4. Methodologische verantwoording

Vorig hoofdstuk zijn de theoretische begrippen die worden gebruikt voor het onderzoek omgezet in meetbare eenheden. Nadat begrippen onderzoekbaar zijn gemaakt gaan we nu in op hoe er onderzoek wordt gedaan, ook wel de methodologie van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de caseselectie, de strategie, onderzoeksmethoden en type onderzoek. Als laatste wordt er ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

4.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat het onderzoeksprobleem kwalitatieve vragen behelst. Ook is kwalitatief onderzoek beter te gebruiken voor dit onderzoek dan kwantitatief onderzoek omdat er door kwalitatief onderzoek beter inzicht kan worden verkregen over het onderwerp van deze scriptie, dat complex van aard is en wellicht op sommige vlakken gevoelig kan liggen bij bepaalde personen of (delen van) de organisatie. Daarnaast kan er door kwalitatieve methodes zoals interviews goed worden doorgevraagd als respondenten terughoudend zijn met het geven van informatie of geen duidelijke mening hebben (Reulink en Lindeman 2005, 5).

Het onderwerp Multi-level PAM is nog niet eerder onderzocht, wat het een nieuw fenomeen maakt waar weinig kennis over is. Met kwalitatief onderzoek kan het unieke onderwerp, Multi-level PAM en de regionale luchthavens van Schiphol Group, worden verkend en inzichtelijk worden gemaakt. Zoals Reulink en Lindeman (2005, 4) stellen, heeft kwalitatief onderzoek het doel om *“onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren”*. De focus bij kwalitatief onderzoek ligt dan ook op het interpreteren van formuleringen, gedragingen en verzamelde documenten (Reulink en Lindeman 2005, 4).

Voor het onderzoek wordt er gebruikt gemaakt van casestudies, waarbij er is gekozen het onderzoek toe te spitsen op twee cases; de uitbreiding Lelystad Airport en de capaciteit vliegbewegingen Rotterdam-The Hague Airport. Deze cases zijn geselecteerd omdat ze betrekking hebben op twee verschillende regionale luchthavens van Schiphol Group. Deze twee regionale luchthavens zijn tevens de enige twee regionale luchthavens die volledig van Schiphol Group zijn. Daarnaast zijn deze cases gekozen om praktische redenen, zoals de bekendheid van de cases, de beschikbaarheid van respondenten, de hoeveelheid beschikbare kennis, informatie en documenten en de relevantie voor Schiphol Group zelf. Door deze cases grondig te analyseren en te vergelijken met elkaar kunnen er patronen worden ontdekt en conclusies worden getrokken over inzichten van

regionale PAM op centraal en decentraal niveau, waarna er geleerd kan worden over de kansen en bedreigingen voor Schiphol Group en mogelijke reacties/maatregelen die kunnen werken.

4.2 Methode en technieken

In dit onderzoek wordt informatie vanuit verschillende bronnen verzameld (ook wel triangulatie genoemd) om de betrouwbaarheid en geldigheid te vergroten van de onderzoeksresultaten. In dit onderzoek wordt er gebruikt gemaakt van twee methodes waarmee gegevens worden verzameld: documentanalyse en interviews.

Volgens Reulink en Lindeman (2005) kan men spreken van documenten bij een documentenanalyse wanneer ze een communicatieve functie hebben. Door documentanalyse te gebruiken kan er worden gekeken hoe de besluitvorming rondom een bepaalde casus is verlopen, en kan er wellicht ook worden bestudeerd welke PAM acties zijn gebruikt en hebben doorgewerkt. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van interne documenten, kranten, jaarverslagen en documenten van de overheid, zoals kamerbrieven, beleidsnota's, raadvorsingen etc. Het voordeel van documentanalyse is dat het een efficiënte manier van onderzoek doen is en dat de documenten bestaande materialen zijn, waarin informatie, meningen en afspraken staan die (als het nodig is) meerdere keren doorgenomen kunnen worden (Reulink en Lindeman 2005, 20). Nadelen van documentanalyse is dat de informatie niet op een directe manier is verkregen, waardoor het perspectief van de auteur wellicht niet duidelijk is. Daarnaast weet je de situatie van de auteur die het heeft geschreven ook niet (is er sprake van censuur?). Ook worden documenten veelal selectief geproduceerd en kan de context van/achtergrondinformatie over de gebeurtenissen waarover het document is geschreven missen (Reulink en Lindeman 2005, 20).

De tweede onderzoeksmethode die wordt gebruikt is de methode interviewen, waarmee informatie wordt verzameld van ondervraagde respondenten. Volgens Reulink en Lindeman (2005, 13) kan er grofweg verschil worden gemaakt tussen gestructureerde interviews en open interviews. Omdat het bij kwalitatief onderzoek van belang is dat er over bepaalde informatie kan worden doorggevraagd als dat nodig is, zijn volledig gestructureerde interviews niet passend bij kwalitatief onderzoek. Open interviews passen daarom meer bij kwalitatief onderzoek omdat de onderzoeker dan minder/niet gebonden is aan gestructureerde vragen (Reulink en Lindeman 2005, 13) maar er meer sprake is van een open gesprek waarbij er kan worden doorggevraagd als dat nodig blijkt te zijn. Er zijn verschillende soorten open interviews. Het soort open interview dat zal worden gebruikt voor dit onderzoek is het half gestructureerde interview. In dit soort interview zijn er gestructureerde vragen die allemaal behandeld moeten worden, maar is de on-

derzoeker daarnaast vrij om op sommige onderwerpen dieper in te gaan (Reulink en Lindeman 2005, 13). De vragen die worden gesteld aan de respondenten zijn gemaakt op basis van de indicatoren uit de operationalisatie. Vooraf aan het interview wordt gevraagd op het gesprek mag worden opgenomen, zodat er na afloop van het interview een gespreksverslag kan worden gemaakt. Het gespreksverslag wordt na afloop opgestuurd naar de respondent, zodat hij het transcript kan inzien en rectificeren waar nodig.

Het verzamelen en analyseren van data vindt gelijktijdig plaats om zo nieuwe inzichten te verwerven. Om de kwalitatieve data (de gebruikte documenten en getranscribeerde interviews) te analyseren wordt er gebruik gemaakt van 'coding'. Coderen is het *"systematiseren en ontdekken van structuur en patronen in de data"* (Homburg 2016, 22 april). Coderen helpt het onderzoek controleerbaar, herhaalbaar en systematisch te laten zijn. Er kan gesloten en open worden gecodeerd. In dit onderzoek worden beide codeermanieren gebruikt. Bij gesloten coderen kijk je of je de vooraf gemaakte codes terugziet in de data (Homburg 2016, 22 april). Open coderen houdt in dat er labels worden gegeven aan stukjes tekst die je op dat moment leest. Hierbij is er geen enkele theoretische voorinformatie/sturing, maar vorm je iets van de grond af aan (Homburg 2016, 22 april). Vanuit de operationalisering wordt een codeerschema opgesteld (zie bijlage 3 en 4). Echter kunnen er tijdens de analyse nieuwe variabelen en codes worden gemaakt en zullen sommige codes meer gespecificeerd moeten worden. De data wordt via de 'back and forth' methode gecodeerd, waardoor codes worden verfijnd en overkoepelende categorieën data kunnen worden geïdentificeerd (Homburg 2016, 22 april).

4.3 Respondentenselectie

Dit onderzoek gaat over regionale Public Affairs Management van Schiphol Group op centraal en decentraal niveau. In dit onderzoek wordt ingezoomd op twee cases die betrekking hebben op de regionale luchthavens RTHA en Lelystad Airport. Voor dit onderzoek zijn verschillende respondenten geselecteerd. Ten eerste zijn respondenten geselecteerd van Schiphol Group (op centraal niveau) die te maken hebben met PAM op regionaal niveau (specifiek op Lelystad Airport en RTHA). Dit zijn naast de Public Affairs Managers van Schiphol Group ook verschillende leden van het 'Public Affairs Stakeholderoverleg (PAS)', waaronder de directeur Corporate Legal, sr advisor airport development en een corporate finance manager. Daarnaast zijn er respondenten gekozen van Schiphol Group op decentraal niveau die te maken hebben met PAM op de regionale luchthavens RTHA en Lelystad Airport. Dit betreft naast de beide directeuren van de regionale luchthavens ook nog enkele andere medewerkers van de regionale luchthavens.

Om de Public Affairs Management te kunnen meten op de regionale luchthavens zijn niet alleen werknemers van Schiphol Group relevant, maar ook mensen in de politiek-bestuurlijke omgeving van Schiphol Group die met de uitbreiding van de regionale luchthavens te maken hebben. Om deze reden zijn er enkele respondenten geselecteerd in de politiek-bestuurlijke omgeving (op nationaal en regionaal niveau) van Lelystad Airport en RTHA, die allemaal iets te maken hebben de uitbreiding van de regionale luchthavens en de PAM van Schiphol Group. Dit zijn vooral wethouders of beleidsmedewerkers met de regionale luchthavens in hun portefeuille. Onderstaand een tabel met het overzicht van de geselecteerde respondenten, hun functie en de datum dat het interview heeft plaatsgevonden.

Respondent	Organisatie	Functie	Datum
Marianne de Bie	Schiphol Group	Senior Adviseur Public Affairs	02-05-2016
Jan Willem Prakke	Schiphol Group	Directeur Corporate Legal	09-05-2016
Joery Strijtveen	Schiphol Group	Adviseur Public Affairs	11-05-2016
Caroline Nagtegaal-van Doorn	Schiphol Group	Manager Public Affairs	12-05-2016
Pieter Jan de Bruin	Schiphol Group	Sr Advisor Airport Development	25-05-2016
Vianney Heeren	Schiphol Group	Corporate Finance Manager	31-05-2016
Ron Louwerse	Rotterdam The Hague Airport	Directeur Rotterdam The Hague Airport	07-06-2016
Steven van der Kleij	Rotterdam The Hague Airport	Manager Informatie Capaciteit en Beleid bij RTHA	27-06-2016
Simon Fortuyn	Gemeente Lansingerland	Wethouder gemeente Lansingerland	08-06-2016
Martin Schilperoord	Gemeente Rotterdam	Directie ingenieursbureau gemeente Rotterdam	10-06-2016
Patricia van Aaken	Gemeente Schiedam	Wethouder gemeente Schiedam	15-06-2016
Carsten Krooshof	Ministerie van I&M	Senior beleidsmedewerker bij Min I&M	14-06-2016
Erik Lagerweij	Lelystad Airport	Directeur Lelystad Airport	26-05-2016
Pauline Beumer	Lelystad Airport	Directie assistent en communicatieadviseur Lelystad Airport	20-06-2016
Jop Fackeldey	Gemeente Lelystad	Wethouder en 1e locoburgemeester gemeente Lelystad	17-06-2016
Frans Paes	Ministerie van I&M	Coördinerend beleidsmedewerker bij Min I&M	14-06-2016

Tabel 7: Respondentenlijst

4.4 Documentenselectie

Voor dit onderzoek worden ook verschillende documenten geanalyseerd. In dit onderzoek worden interne documenten over onder andere de PAM strategie van Schiphol Group op centraal niveau gebruikt om te bepalen op wat voor manier Schiphol Group momenteel PAM uitvoert (welke activiteiten op welke niveaus, welke stappen en door wie). Om te analyseren of Schiphol Group verantwoording af legt is onder andere het jaarverslag van Schiphol Group geanalyseerd, waarbij is gekeken of de regionale luchthavens daarin voor kwamen, en of ze de resultaten van

de regionale luchthavens konden onderbouwen en verantwoorden. Voor de achtergrondinformatie over de twee cases worden documenten en factsheets gebruikt van de luchthavens zelf, en daarnaast ook officiële documenten zoals MIRT verkenning. Om de mogelijke doorwerking van PAM te kunnen beschrijven worden er verschillende overheidsdocumenten geanalyseerd (zoals kamerbrieven, gestelde Kamervragen, beleidsnota's, officiële bekendmakingen etc.) en daarnaast ook online/offline krantenartikelen en verkiezingsprogramma's van verschillende partijen.

4.5 Betrouwbaarheid & validiteit

Bepalend voor kwaliteit van de data van het onderzoek en de conclusies die eruit worden getrokken is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Betrouwbaarheid gaat over de nauwkeurigheid en consistentie van het onderzoek. Om de betrouwbaarheid te verhogen in het onderzoek is geprobeerd alle stappen van het onderzoek zo transparant mogelijk te laten zijn. Er is een overzichtelijke operationalisatie en een bijgevoegd codeerschema om ervoor te zorgen dat de variabelen nauwkeurig worden gemeten door de gebruikte meetinstrumenten (zie hoofdstuk 5 en bijlage 3 en 4). Daarnaast wordt de verworven data zo goed mogelijk bewaard en gestructureerd om geen informatie te verliezen. Zo worden de verkregen documenten bewaard en worden de interviews opgenomen en getranscribeerd indien de respondent daarvoor toestemming geeft. Ook wordt er gebruik gemaakt van meerdere methoden (triangulatie) om de data te verzamelen, wat zowel de betrouwbaarheid als de validiteit van het onderzoek verhoogt.

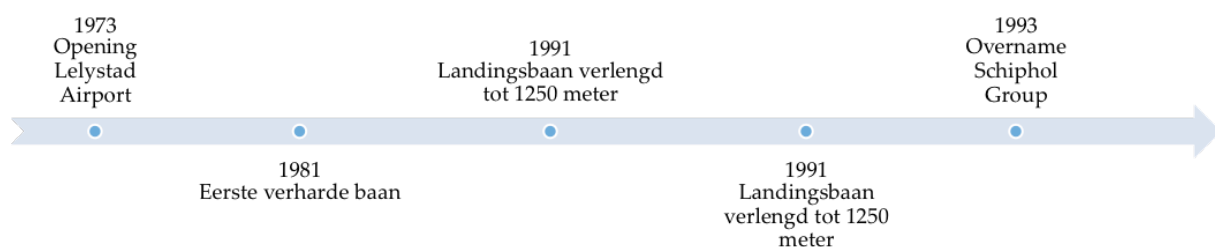
Validiteit bestaat uit twee categorieën: de interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit gaat er over of je meet wat je wilt meten, en daarmee het aantal fouten (bias) minimaal is. In dit onderzoek wordt met behulp van een overzichtelijke operationalisatie en de codeertechniek voor het analyseren van de kwalitatieve data geprobeerd zo nauwkeurig mogelijk te meten en ook daadwerkelijk te meten wat de intentie is te meten. Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt doordat er cases worden onderzocht. Schiphol Group en de twee cases die onderzocht worden doorlopen elk een eigen proces met elk een eigen dynamiek en achtergrond wat problematisch is voor de generaliseerbaarheid. Hoewel case studies niet goed generaliseerbaar zijn kunnen de uitkomsten over het nieuwe fenomeen 'Multi-level PAM' wellicht wel te generaliseren zijn bij vergelijkbare organisaties.

5. Uitbreiding Lelystad Airport

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de casus Lelystad Airport. Allereerst zal de achtergrond van Lelystad Airport in kaart worden gebracht en zal de casus uitbreiding Lelystad Airport worden beschreven. Vervolgens worden de bevindingen weergegeven over de PAM activiteiten die Lelystad Airport uitvoert en die Schiphol Group op centraal niveau uitvoert om te bepalen of er aan PAM wordt gedaan. Opvolgend zal de ‘coupling’ tussen Lelystad Airport en Schiphol Group worden beschreven, dat afhangt van de mate van responsiviteit en onderscheidend vermogen tussen de luchthavens. Als laatste zullen de resultaten over de doorwerking van de uitgevoerde PAM activiteiten worden getoond.

5.1 Achtergrondinformatie Lelystad Airport

Lelystad Airport is een regionaal vliegveld vlakbij de stad Lelystad in Flevoland. Toen delen van de voormalige Zuiderzee werden drooggelegd en Flevoland werd gerealiseerd halverwege vorige eeuw, zijn er in de provincie meerdere grasbanen gecreëerd voor vliegtuigen die gebruikt werden bij het droogleggen van de polder. Omdat deze verschillende verspreide banen niet efficiënt bleken te zijn werd er besloten een nieuw vliegveld te bouwen bij Lelystad. Zodoende kwam er een klein vliegveld met één grasbaan, en werd Lelystad Airport in 1973 geopend. Door het groeiende vliegverkeer op de luchthaven werd er besloten een verharde baan neer te leggen die in 1981 werd opgeleverd. Tien jaar na het neerleggen van de verharde baan werd deze baan – door de steeds groter en zwaarder wordende vliegtuigen – verlengd tot 1250 meter. In 1993 werd Schiphol Group eigenaar van Lelystad Airport. Sindsdien is er regelmatig gesproken over uitbreiding.



Figuur 9: Tijdlijn Lelystad Airport

5.2 Beschrijving casus

5.2.1 Alderstafel

In 2006 is er een overlegtafel opgericht voor de ontwikkeling van de luchtvaart in zijn omgeving; de Alderstafel. De Alderstafel heeft de functie het kabinet advies te geven over de ontwikkeling

van de mainport Schiphol en de daarmee samengaande regionale luchthavens Eindhoven Airport en Lelystad Airport. Tijdens meerdere rondes van het Aldersoverleg Schiphol in 2007 is geprobeerd om met omwonenden, bestuurders, het Rijk en de sector gezamenlijk tot een advies te komen voor de middellange termijn (2010-2020) van Schiphol. In oktober 2008 is dit advies van de Alderstafel aangeboden en overgenomen door het kabinet.

In het advies is de groei van de luchtvaart in 2020 op 580.000 vliegtuigbewegingen geschat en is gekozen voor een selectieve ontwikkeling van Schiphol. Hierbij is het aantal maximale vliegbevegingen voor Schiphol tot 2020 vastgesteld op 510.000, en de overige 70.000 vliegbewegingen zouden moeten worden opgevangen door andere regionale vliegvelden: Lelystad Airport en Eindhoven Airport. Voordat het advies uit kwam was de discussie er of Lelystad de groei van de luchtvaart wel moest accommoderen. Was een extra luchthaven nodig? Doordat de luchtvaart sneller groeit dan verwacht, en Nederland als handelsland zelf verbonden wilt zijn met alle grote steden in de wereld is besloten de groei van de luchtvaart te accommoderen. Het idee vanuit de Alderstafel was dat Lelystad Airport dan in 2015 operationeel zou zijn, waarbij het vooral niet-mainport gebonden verkeer, zoals bepaalde vakantievluchten, zou accommoderen.

In 2009 is de selectieve ontwikkeling van Schiphol uitgewerkt in de Luchtvaartnota. In deze luchtvaartnota is Lelystad benoemd tot geschikte locatie om niet-mainport gebonden verkeer te accommoderen. In 2009 zijn de Alderstafels Lelystad en Eindhoven opgericht. De Alderstafel Lelystad maakte afspraken over de ontwikkeling van Lelystad Airport en onderzocht de mogelijkheden om een zogeheten 'twin-luchthaven' van Schiphol te worden om vervolgens het kabinet daarover te adviseren. In maart 2012 kwam men tot een advies om Lelystad Airport te ontwikkelen als twin-airport van Schiphol, waarbij de focus ligt op 'leisure' vluchten. Volgens de beschreven planning gaat Lelystad Airport open in 2018, en zal zich dan gaan ontwikkelen in drie fasen. In de eerste fase zal Lelystad groeien naar 10.000 vliegtuigbewegingen per jaar, in de tweede fase naar 25.000 vliegtuigbewegingen per jaar (in 2023), en in de derde fase naar 45.000 vliegtuigbewegingen per jaar (rond 2032). Dit advies is overgenomen door het Rijk.

5.2.2 Luchthavenbesluit

Om Lelystad Airport te kunnen bouwen is een luchthavenbesluit nodig. Met dit besluit geeft het Rijk een vergunning af voor het ontwikkelen van het vliegveld. Wettelijk gezien moet er een luchthavenbesluit zijn voordat een luchthaven van nationale betekenis mag worden geëxploiteerd. Het luchthavenbesluit is een (wettelijk) kader waarin de regels voor het gebruik van het vliegveld staan, samen met de vaststelling van het luchthavengebied en het beperkingengebied.

Schiphol Group heeft op 1 april 2014 een aanvraag gedaan voor het luchthavenbesluit bij het Rijk. Ter onderbouwing van de aanvraag van het luchthavenbesluit heeft Schiphol Group ook een MER (milieueffectenrapportage) en een ondernemingsplan aangeleverd bij het Ministerie van I&M. Nadat voor enkele onderwerpen extra informatie is geleverd heeft de commissie een positieve beoordeling gegeven over de MER van de luchthaven.

Het ondernemingsplan betreft een economische onderbouwing dat bestaat uit een business case en de fasering en planning voor de ontwikkeling van de luchthaven. Schiphol Group heeft zelf een business case gemaakt waar de ramingen in stonden over kosten om Lelystad Airport te ontwikkelen (als een lage kosten luchthaven). Op 13 juni 2014 heeft de ministerraad ingestemd met het Ondernemingsplan en is het ontwerp van het luchthavenbesluit naar de Tweede Kamer toegestuurd. Op 26 juni 2014 vond er in de Tweede Kamer een debat plaats over het luchthavenbesluit. Tijdens dit debat was de meerderheid positief over het ondernemingsplan. In oktober 2014 liet staatssecretaris Mansveld weten aan de Tweede Kamer dat het luchthavenbesluit niet in november zal worden genomen, maar zal worden uitgesteld tot uiterlijk april 2015. De reden hier voor was dat er aanvullende milieuonderzoeken nodig waren, en dat de Tweede Kamer en Raad van State meer tijd nodig hadden voor besprekingen en beoordelingen. De gemeente Lelystad en de Provincie stemden hier mee in, maar wilden niet dat de opening van Lelystad Airport in april 2018 hier mee zou worden vertraagd.

Eind november 2014 is er in de Tweede Kamer nog een debat geweest over Lelystad Airport. In dit debat bleek opnieuw dat de meerderheid van de Tweede Kamer achter de plannen voor Lelystad staat. Als laatste stap volgde het advies van de Raad van State, die op basis van alle adviezen ook haar advies heeft gegeven. Op 1 april 2015 heeft de staatssecretaris uiteindelijk het luchthavenbesluit afgegeven. Door deze afgifte kon er begonnen worden met de realisatie van Lelystad Airport. Op dit moment zit Lelystad Airport midden in het proces van het ontwerp van de nieuwe luchthaven. Eind 2016 zal deze gebouwd worden. Zoals het er nu naar uit ziet lijkt het erop dat Lelystad Airport binnen de kaders van wat is afgesproken gerealiseerd kan worden.

5.2.3 Stakeholders

Lelystad Airport heeft te maken met verschillende stakeholders in zijn omgeving, op verschillende niveaus. Ten eerste heeft Lelystad Airport te maken met de omwonenden van de luchthaven. Op regionaal niveau hebben ze te maken met gemeente Lelystad, gemeente Dronten, gemeente Almere en gemeente Zeewolde, waarbij ze spreken met de burgemeesters en de wethouders die Lelystad Airport in hun portefeuille hebben. Daarnaast nog de provincie Flevoland en provincie

Gelderland, waarbij ze spreken met de Gedeputeerde Staten. Op landelijk niveau heeft Lelystad Airport vooral te maken met het Ministerie van IenM, en daarnaast nog het Ministerie van Defensie. Naast de gemeente, de provincie en ministerie heeft Lelystad Airport ook contact met de bedrijven in de omgeving die zijn verenigd in de bedrijfskring en met VNO-NCW, en is er contact met milieugroepen in Flevoland. Voor het luchtruim en uitvliegroulers is Lelystad ook verbonden met de Lucht Verkeersleiding Nederland (LVNL).

Er zijn verschillende netwerken en clubs waarin stakeholders en Lelystad Airport met elkaar contact hebben. Zo hebben de direct omwonenden van Lelystad Airport zich verenigd in 'Comité Direct Omwonenden'. Een groot netwerk waar veel stakeholders in zitten is de Alderstafel Lelystad. Hierin zitten verschillende gemeenten en provincies, het Ministerie van IenM en Ministerie van Defensie en nog enkele andere stakeholders. Naast de Alderstafel is er ook nog de Commissie Regionaal Overleg luchthaven Lelystad (CROLLelystad). Deze commissie is kortgeleden opgericht en is een onafhankelijk overlegorgaan bestaande uit regionale en lokale overheden, luchtvaartpartijen, bedrijven, milieuorganisaties en bewoners rondom Lelystad Airport.

5.2.4 Issues

Tijdens het proces rondom de besluitvorming over de uitbreiding van Lelystad Airport en nu de bouw van Lelystad Airport heeft de luchthaven te maken / te maken gehad met meerder issues. Ten eerste was er veel kritiek op de komst van de luchthaven. Verschillende Airlines, zoals KLM en Arkefly zagen geen brood in Lelystad Airport, en dit staken ze dan ook niet onder stoelen of banken. Er moest veel water bij de wijn worden gedaan voordat de airlines mee gingen met de uitbreiding van de luchthaven. Naast support voor de uitbreidingsplannen kampt(e) Lelystad Airport ook met landzijdige issues, waaronder de lengte van de landingsbaan, de lichtinstallaties op terrein van de burens, de capaciteit van het grondgebied, parkeerplaatsen en landzijdige ontsluiting. Hoewel over veel van deze issues goede afspraken zijn gemaakt moet er nog veel gebeuren in een relatief korte tijd. Naast landzijdige issues kampt Lelystad Airport ook luchtzijdig met enkele problemen, waaronder de windmolens in Flevoland en geluidsoverlast. Geluidsoverlast is een belangrijk proces aan de Alderstafel geweest om er voor te zorgen dat de overlast zo beperkt mogelijk blijft. Hoewel hier afspraken over zijn gemaakt betekent dit niet dat er geen overlast meer is/zal zijn. De overlast zal op de lange termijn (als de luchthaven operationeel gaat worden) ook een issue worden. Daarnaast heeft de luchthaven nog de zorg voor vogelaanvaringen (bird-strikes). Om vogelaanvaringen zo veel mogelijk te vermijden is er besloten niet te vliegen over de Oostvaarderplas, ondanks het de kortere route is voor vliegtuigen.

5.3 Public Affairs Management definitie & PAM activiteiten

De hoofdvraag van deze scriptie is opgedeeld in drie vragen. Om antwoord te geven op de eerste vraag *“Hoe handelt Schiphol Group op centraal en decentraal niveau qua Public Affairs Management (PAM) bij de uitbreiding van Lelystad Airport (en de capaciteit aan vliegbewegingen op Rotterdam-The Hague Airport), en hoe ziet dat deel van het handelen er dan uit?”* worden in dit hoofdstuk de resultaten van de PAM van Schiphol Group op centraal en decentraal niveau beschreven voor de casus Lelystad Airport. Allereerst zal er worden beschreven wat Schiphol Group en haar omgeving onder PAM verstaat. Vervolgens worden de resultaten beschreven van wat Schiphol Group aan regionale PAM activiteiten doet op zowel centraal en decentraal niveau voor de casus Lelystad Airport. Ten derde wordt beschreven hoe de PAM activiteiten voor casus Lelystad Airport op centraal en decentraal niveau met elkaar verdeeld en verbonden zijn, en wat de verklaring is voor deze verdeling en verbinding tussen Lelystad Airport en Schiphol Airport.

5.3.1 Public Affairs Management definitie

Als eerste wordt beschreven wat Schiphol Group en de politiek-bestuurlijke omgeving van Schiphol Group onder PAM verstaat. De definitie van PAM die in deze scriptie wordt aangehouden is *“de omgang van een bedrijf met zowel de kansen als de bedreigingen binnen zijn politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgeving”* (Van Schendelen 1998, 54). Centraal in deze alinea is onderstaande tabel. Deze tabel bevat een overzicht van de gegeven antwoorden van de respondenten over wat zij verstaan onder Public Affairs Management. De meeste antwoorden geven aan dat PAM betrekking heeft op de relatie met de overheid en de bewoners in de omgeving van de luchthaven(s). De respondenten geven in hun antwoorden ook verschillende soorten activiteiten aan die onder PAM vallen, zoals draagvlak creëren, afstemmen, luisteren, informeren, contact onderhouden, informatie beschikbaar stellen, antenne naar binnen en buiten zijn, lobbyen en het betrekken van bewoners en politiek bij de besluitvorming. Deze definities van de respondenten geven in kleine stukjes weer wat ik alomvattend heb gemaakt in het theoretisch kader.

Respondent	PAM definitie
Respondent 1	<i>“Dat vind ik lastig, iedereen interpreteert het anders. Het is eigenlijk een heel omvattend begrip”</i>
Respondent 2	<i>“PAM gaat over stakeholdersmanagement. Op Schiphol niveau is dat meestal op strategisch niveau, en bij de regionale luchthavens meer op provinciaal, gemeentelijk niveau”.</i>
Respondent 3	<i>“Je hebt PAM op verschillende niveaus. Zo gaat het bij Schiphol altijd over het in stand houden van de mainport, waarbij je doet aan ontvangen, vertellen en het weer reageren op..”</i>
Respondent 4	<i>“Enerzijds het uitdragen van onze boodschap, en het ondersteunen van wat we willen bereiken. Hierbij is PAM vooral gericht op de publieke sector, waarbij het gaat om draagvlak creëren, lobbyen en daadwerkelijk resultaat halen. Anderzijds gaat het om goed luisteren wat er in dat gremium gebeurt, en dat vertalen naar de Schiphol Group situatie. Dus halen en brengen.”</i>

Respondent 5	<i>"De manier waarop de luchthaven haar omgevingsvariabelen managet. PA gaat dan vooral specifiek over de overheid. Het heeft ook veel te maken met stakeholdersmanagement, de luchthaven moet kijken hoe het draagvlak vanuit de omgeving kan krijgen. Want naast economische voordelen en werkgelegenheid is er ook sprake zijn van overlast, en dat moet je goed met elkaar inzichtelijk maken en bespreken."</i>
Respondent 6	<i>"De manier waarop je de burgers betreft bij de besluitvorming. En dus feitelijk draagvlak creëert door te luisteren en mogelijk daardoor je plannen bijstelt om op basis van argumenten (er spelen ook veel emotionele waarden mee maar die moet je proberen buiten wegen te laten), tot een goede overeenstemming te komen"</i>
Respondent 7	<i>"Contacten met de overheid onderhouden. En zorgen dat de belangen van Schiphol Group goed worden gewaarborgd."</i>
Respondent 8	<i>"PAM gaat er over dat de ontwikkelingen van de luchthaven goed worden afgestemd met alle stakeholders die om ons heen zijn. Dus goed informeren en waar mogelijk afstemmen."</i>
Respondent 9	<i>"Een belangrijke component van PAM is omgevingsmanagement. Dus het gesprek voeren en informeren waar je mee bezig bent. En dat doe je vanuit een bepaald doel/belang. En daarnaast heb je het lobbyen van Kamerleden om het voor jou gewenste resultaat te behalen."</i>
Respondent 10	<i>"PAM heeft te maken met lobby, met beïnvloeding van de omgeving met een bepaalde strategie. Zelf ben ik meer bezig met stakeholdersmanagement, waar PAM onderdeel van is."</i>
Respondent 11	<i>"Je moet het besef hebben dat hoewel je een private identiteit hebt, je in een maatschappelijk-bestuurlijk-politiek bestel zit. Daarom moet je mensen in dienst hebben die de antenne naar buiten zijn, en de vertaler van buiten naar binnen zijn. Het is niet alleen naar buiten lobbyen en hopen dat het goedkomt, het is ook signalen oppikken. Daar gaat PAM over."</i>
Respondent 12	<i>"Draagvlak creëren voor de standpunten die Schiphol wil uitdragen binnen de politiek-bestuurlijke gremia. En tegelijkertijd een belangrijke mate van beleidsmatige financiële beweegruimte houden om Schiphol te kunnen positioneren als een publieke onderneming waarbij we het behoud en misschien het uitbreiden van onze internationale concurrentiepositie altijd als doel hebben"</i>
Respondent 13	<i>"Ondersteunende communicatie, een verhaal richting de politiek, er voor zorgen dat de goede informatie bij de Kamerleden komt en beschikbaar is. En uiteraard ook achter de schermen contact hebben met verschillende politieke partijen."</i>
Respondent 14	<i>"De hele relatie met de omgeving. Public impliceert echt de overheid, waarbij je het dan hebt over nationale overheid, provincie, gemeentes en soms zelfs nog wat lager, deelgemeentes en kleinere bestuursorganen."</i>
Respondent 15	<i>"Het gaat over ervoor zorgen dat de luchthaven, bewoners en politiek op een goede, respectvolle manier betrokken worden bij het proces dat zich op een luchthaven afspeelt. Hierbij moeten signalen vanuit de omgeving serieus worden genomen en moet daar op een goede manier over gecommuniceerd worden."</i>
Respondent 16	-

Tabel 8: Definitie PAM volgens de respondenten

5.3.2 PAM activiteiten

Deze alinea heeft betrekking op de vraag wat Schiphol Group aan PAM activiteiten doen op zowel centraal en decentraal niveau voor de casus Lelystad Airport. Als eerst worden de resultaten beschreven over de vraag of Schiphol Group op centraal en decentraal niveau PAM uitvoert voor de casus Lelystad Airport, gelet op de activiteiten antenne functie, PA strategie, draagvlak vormen en reflectie, en op welke manier ze dit doen (buffering/bridging). De resultaten over PAM op centraal en decentraal niveau worden onderbouwt met citaten van respondenten van Lelystad Airport, Schiphol Group en respondenten in de politiek-bestuurlijke omgeving van Lelystad Airport. De namen van de respondenten zijn geanonimiseerd door middel van nummering van de respondenten.

PAM Lelystad Airport – decentraal niveau

Antenne Lelystad Airport:

De respondenten zijn van mening dat Lelystad Airport over een antenne functie beschikt. Lelystad Airport monitort alles wat er gebeurt in de media en politiek en houdt bij wat er over hun wordt geschreven. Monitoren doen ze onder andere door middel van google alerts, kranten, en GKSV (stakeholder intelligence monitoring) berichten die ze van Schiphol ontvangen. Er komt naar voren dat Lelystad Airport niet alleen monitort wat er in de regio van Lelystad Airport gebeurt, maar ook monitort wat er op Schiphol gebeurt. De reden dat Lelystad Airport Schiphol zo goed in de gaten houdt is, naast dat de airports dicht bij elkaar liggen, omdat Lelystad Airport over enkele jaren het niet-mainport gebonden verkeer van Schiphol zal accommoderen. Zoals respondent 10 stelt, *“ik monitor alles zelf, van de regio Lelystad tot Schiphol. Ik zit op google alerts en op GKSV, wat Schiphol regelmatig rondstuurt. Reizigers van Schiphol moeten straks naar Lelystad, dus ik moet goed volgen wat op Schiphol gebeurt”*. De respondenten van zowel Lelystad Airport, Schiphol en de politiek-bestuurlijke omgeving noemen dat Lelystad Airport goed op de hoogte is van zijn stakeholders en issues. Zo stelt een respondent uit de politiek-bestuurlijke omgeving van Lelystad Airport dat *“Lelystad Airport goed in zicht heeft wie hun stakeholders zijn en wat de belangen zijn van de verschillende partijen. Ze kunnen schakelen als er iets moet richting partijen of de rijksoverheid. Hun omgevingsmanagement lijkt goed geregeld, er is veel aandacht voor”* (respondent 5). Om deze stakeholders in zicht te krijgen heeft Lelystad Airport kort geleden een stakeholderanalyse gemaakt waarin staat welke stakeholders er allemaal zijn. Erik Lagerweij, de directeur van Lelystad Airport, is ad hoc deelnemer is van het Public Affairs Stakeholderoverleg (PAS) dat twee keer per maand op Schiphol plaatsvindt. Hierdoor blijft hij goed op de hoogte van welke issues op Schiphol spelen en welke dossiers een mogelijke relatie hebben met Lelystad Airport. Want zoals een respondent van Lelystad Airport stelt, *“als er een relatie is tussen een dossier van Schiphol met Lelystad, dan moet je met elkaar schakelen”* (respondent 10).

Hoewel de respondenten aangeven dat Lelystad Airport momenteel goed op de hoogte is van haar stakeholders en de issues trekken enkele respondenten dit wel in perspectief. Lelystad is momenteel nog niet af, en hoe Lelystad Airport omgaat met zijn stakeholders zal worden uitgetest als ze echt operationeel gaan. *“Er wordt goed omgegaan met de stakeholders en issues. [...]. Maar hoewel Lelystad Airport nu goed op de hoogte is en goed omgaat met de stakeholders en issues, gaan ze het moeilijker krijgen als Lelystad eenmaal actief wordt, en de bewoners last gaan krijgen van bijvoorbeeld geluidsoverlast”* (respondent 14). Schiphol ziet dan ook een belangrijke taak weggelegd voor hun

als Lelystad in 2018 operationeel wordt. Respondent 16 stelt: *“ik heb het gevoel dat Lelystad Airport goed monitort. Maar het is belangrijk dat we daarbij straks kunnen helpen vanuit Public Affairs van Schiphol. Als Lelystad operationeel wordt moeten we in de gaten houden wat er gebeurt en heel goed gaan uitleggen in alle velden wat het effect is, en dat verhaal kan wel scherper”*. Schiphol Group ziet in dat een goed overzicht van de tijddynamiek en boundaries van belang is, omdat de boundaries waarschijnlijk zullen veranderen als Lelystad Airport in 2018 operationeel wordt.

Strategie Lelystad Airport:

De tweede PAM activiteit is de strategie bepalen. Op de vraag of Lelystad Airport een PA strategie heeft is diffuus gereageerd door de respondenten. Opvallend is dat Lelystad Airport zelf aangeeft dat ze een wel een strategie hebben voor PAM/stakeholdermanagement, terwijl Schiphol daar een ander beeld over heeft. Zo gaf respondent 2 aan dat Lelystad Airport *“door de gemaakte stakeholderanalyse overzichtelijk heeft welke stakeholders er zijn. We hebben voor elke stakeholder bepaald hoe vaak we die willen spreken en wat de boodschap is. We hebben dus een plan van aanpak, een soort strategie. En dat werkt zich uit in informeren, of iets actiever”*. Volgens Lelystad Airport wordt deze strategie ook besproken met de directeurs van Rotterdam-The Hague Airport en Eindhoven Airport. Deze strategie die wordt beschreven door Lelystad Airport blijkt vooral een buffering strategie te zijn, waar de focus ligt op het behalen van de doelstellingen van Lelystad Airport door beïnvloeding van de omgeving. Zo beschrijft respondent 10: *“PAM heeft vooral te maken met lobby en beïnvloeding van de omgeving. We hebben er een strategie voor, een strategie voor stakeholdermanagement. Die strategie houdt niets meer in dan onze doelstellingen en het resultaat dat we willen bereiken door beïnvloeding van de omgeving. En daar gebruiken we middelen voor als overleg, bewoners bijeenkomsten, borrels etc.”* (respondent 10).

De respondenten van Schiphol stellen daarentegen dat Lelystad geen PA strategie heeft, of daar in ieder geval niet van op de hoogte zijn. Zo stelt respondent 16: *“Lelystad heeft geen eigen PA strategie, althans niet dat ik weet. Hij zijn beperkte teams die geen eigen PA aanpak hebben”* (respondent 16). De respondenten van Schiphol stellen dan ook dat PAM vanuit Lelystad Airport op onderdelen gebeurt, maar ze geen integrale aanpak hebben. Dit komt volgens de respondenten doordat ze bij Lelystad Airport met een beperkt team zitten waarbij niemand een toegewijde PA rol heeft. En daardoor missen ze een structurele aanpak. *“Er wordt ten dele gepraat met raadsleden, de provincie, de gemeente en met de gedeputeerden de commissaris. Maar er is geen structurele aanpak zoals Schiphol dat doet”* (respondent 12).

Draagvlak vormen Lelystad Airport

Draagvlak vormen is een PAM activiteit die volgens Lelystad Airport en zijn politiek-bestuurlijke omgeving wordt uitgevoerd door Lelystad Airport. Om draagvlak te vormen geven verschillende respondenten aan dat Lelystad Airport verschillende PAM activiteiten uitvoert, waaronder overleg, lobbyen, informeren/mensen op de hoogte houden, samenwerken voor hetzelfde doel, omwonenden bijeenkomsten, doelen bepalen en de juiste mensen daarvoor benaderen en betrekken.

De manier waarop Lelystad Airport draagvlak probeert te vinden lijkt op het eerste gezicht gericht op buffering. Zoals respondent 10 heeft aangegeven heeft Lelystad Airport een PA strategie die niets meer inhoudt dan de doelstellingen van Lelystad Airport en het resultaat dat ze willen bereiken door het beïnvloeden van de omgeving. Een respondent uit de politiek-bestuurlijke omgeving geeft aan dat ze af en toe proberen de publieke opinie te beïnvloeden door er voor te zorgen dat ze op een goede manier in de publiciteit komen. Hiervoor kijken ze welk nieuws ze wel/niet naar buiten brengen, en zijn ze soms wat terughoudend in de communicatie en publicaties. *“Lelystad Airport probeert o.a. draagvlak te vinden door het nieuws te beïnvloeden. [...] Bij tijd en wijlen zijn ze soms terughoudend in alles wat ze uitleggen en informeren (respondent 5).* Een ander buffering element is dat Lelystad Airport in de gezamenlijke lobby zorgt voor een (buffer)coalitie zodat ze sterker staan in hun punt. Om er voor te zorgen dat Lelystad Airport gebouwd zou gaan worden gaven de respondenten aan dat de gemeente, Schiphol en Lelystad Airport vanaf 2007 samen intensief hebben gelobbyd richting de Tweede Kamer en het Kabinet om er voor te zorgen dat Lelystad Airport daadwerkelijk ontwikkeld zou worden en het luchthavenbesluit genomen zou worden. *“In die samenwerking tussen de gemeente, Schiphol en LA stonden we open voor elkaars belangen en werkten we samen omdat we samen het belang deelden dat de luchthaven tot ontwikkeling zou komen” (respondent 5).*

Maar naast de bufferactiviteiten (beïnvloeding, overtuigen, coalities vormen) om draagvlak te vinden doet Lelystad Airport ook aan bridging activiteiten om draagvlak te vinden. De respondenten erkennen allemaal dat er veel gedaan wordt aan relatie opbouw vanuit Lelystad Airport, één van de belangrijkste bridging elementen. Uit de antwoorden van de respondenten van Lelystad Airport blijkt dat ze zelf in contact willen staan met de omwonenden en andere stakeholders, en dat ook goed willen doen. *“Per fase van ontwikkeling probeer ik te schakelen met de omwonenden en bedrijven, en een goede duurzame relatie op te bouwen door eerlijk en duidelijk te zijn over de resultaten en wat je niet kan halen: transparant zijn” (respondent 10).* Respondenten van Schiphol beves-

tigen dat Lelystad duurzame relaties probeert op te bouwen en te onderhouden zeggende dat *“de directeur van Lelystad Airport onderhoud zelf de contacten in de regio, daar krijgt ik terugkoppeling van”* (respondent 16) en *“de directeur van Lelystad Airport heeft altijd tijd voor de gemeente, provincie en bedrijven”* (respondent 3). Naast het opbouwen van duurzame relaties komen elementen als luisteren naar stakeholders, vertalen over de grenzen heen en een brug slaan met de omgeving ook terug in de antwoorden van de respondenten. Om deze brug te slaan met de omgeving heeft Lelystad Airport een programma. Zo worden er regelmatig burenavonden georganiseerd, en is er vier keer per jaar een bedrijvenbijeenkomst. Tijdens deze avonden wordt er informatie gedeeld en wordt de dialoog aangegaan (luisteren/ontvangen en reageren op). Lelystad heeft oog voor de belangen van de verschillende partijen, en kan daar alert op reageren. *“Als je met de omwonenden in gesprek bent houd je de weerstand weg en kan je er iets positiefs voor teruggeven, zoals werkgelegenheid of duurzame initiatieven”* (respondent 2).

Hoewel blijkt uit de antwoorden van de meeste respondenten dat Lelystad Airport zowel bridging als buffering activiteiten uitvoert om draagvlak te vinden, hebben enkele respondenten van Schiphol hun twijfels. Zo stelt een respondent van Schiphol dat Lelystad Airport ten delen wel aan PAM activiteiten doen, maar daar niet volledig aan zijn toegewijd waardoor zaken als draagvlak vinden ongestructureerd gebeurt. *“Op onderdelen gebeurt het, maar er is geen integrale aanpak. Je ziet dat de directeur het gewoon zelf regelt, en het niet definieert als een echte PA taak maar meer als een onderdeel van het werk dat ze moeten doen. En daarmee mis je structuur”* (respondent 12).

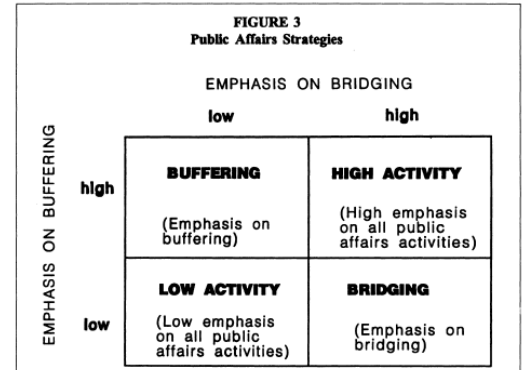
Reflectie Lelystad Airport

Lelystad Airport legt verantwoording af aan haar stakeholders door een goed en eerlijk verhaal te vertellen en de dialoog aan te gaan om er samen uit te komen. Op die manier probeert Lelystad te laten zien waarom het niet anders kan en dat je benadeelden hebt. Lelystad Airport doet met betrekking tot zijn stakeholdermanagement ook aan reflectie met als doel te leren door verschillende stakeholders te vragen uit de politieke omgeving voor reflectie.

Doet Lelystad Airport aan PAM?

Lelystad Airport beschikt over een antenne functie. De respondenten van Lelystad Airport beschreven dat ze daarnaast ook beschikken over een redelijke PAM strategie die vooral gericht is op buffering en ze zowel buffering als bridging activiteiten uitvoeren om draagvlak te vinden. Ook doen ze aan reflectie. Kortom schommelen ze tussen een buffering en bridging manier van PAM. Kijkend naar het theoretisch kader kan hun manier van PAM worden beschreven als een

‘buffering strategy’ of ‘bridging strategy’ of zelfs een ‘high activity strategy’ waarbij beiden tegelijk worden uitgevoerd. De respondenten van Schiphol beschrijven de PAM van Lelystad Airport anders. Uit de antwoorden van deze respondenten blijkt dat de PAM van Lelystad Airport het best kan worden geclassificeerd als een ‘low activity strategy’, waarbij Lelystad Airport zowel niet echt aan buffering als aan bridging doet. De combinatie van de antwoorden van de respondenten maakt dat de resultaten laten zien dat er in meerdere mate/grotendeels aan PAM wordt gedaan vanuit Lelystad Airport. De wil, besef en acties zijn er wel vanuit Lelystad Airport, maar het gaat allemaal vrij ongestructureerd. De reden hier voor is dat ze in een beperkt team zitten en niemand een toegewezen PA rol vervult binnen Lelystad Airport. Dit doet vooral de directeur zelf samen met zijn communicatiemedewerkster. Zij



regelen het zelf en zien het meer als een onderdeel van het werk dat ze moeten doen in plaats van een specifieke PA taak waardoor ze structuur missen in hun PA taken en zaken ad hoc oppakken.

Figuur 10: Buffering & Bridging

In onderstaande tabel is bovenstaande analyse systematisch weergegeven. Scores gaan van nee-zeer beperkt-beperkt-redelijk-grotendeels-ja. De kleuren hebben ook verschillende betekenissen. Groen is positief en houdt in dat het een positieve beargumentatie betreft ten opzichte van de PAM activiteit. Rood betekent dat het tegenover de PAM activiteit een negatief punt behelst. En oranje zit ertussenin, niet positief maar ook niet per sé negatief. De twee andere kleuren zijn geel en blauw. Geel betekent buffering, en blauw betekent bridging.

PAM activiteit	PAM Actie en code	Argumentatie	Kleur	Score	Algehele Score
Antenne functie	1.01.1 Monitoren	Monitoren alles wat er gebeurt rondom Lelystad Airport in de media en politiek en houdt bij wat er over hun wordt geschreven. - google alerts - kranten	Groen	Ja	Grotendeels High Activity
	1.01.1 Monitoren	Monitoren wat er gebeurt rondom Schiphol Airport - GKS - kranten - google alerts	Groen		
	1.01.2 Stakeholder- en issueoverzicht	In zicht wie stakeholders zijn en wat de belangen zijn - veel aandacht voor omgevingsmanagement	Groen		
	1.01.2 Stakeholder- en	Stakeholderanalyse gemaakt	Groen		

	issueoverzicht				
	1.01.2 Stakeholder- en issueoverzicht	Directeur deelnemer PA Stakeholder-overleg → blijft op hoogte issues en dossiers met relatie Schiphol	Groen		
	1.01.2 Stakeholder- en issueoverzicht	Lelystad nog niet operationeel, waardoor stakeholders en issues nu nog makkelijk te managen zijn → in 2018 moeilijker	Oranje		
	1.01.3 Tijddynamiek en 1.01.4 Boundaries	Centraal en decentraal niveau hebben scherp in zicht dat de dynamiek en boundaries zullen veranderen over tijd als Lelystad operationeel wordt	Groen		
Strategie	1.02 Strategie	Door de gemaakte stakeholderanalyse ook een plan van aanpak	Groen	Redelijk	
	2.02 Buffering strategie	De strategie houdt niets meer in dan de doelstellingen en het resultaat dat ze willen bereiken door beïnvloeding van de omgeving	Buffering	Buffering	
	1.02 Strategie	Schiphol geeft aan dat Lelystad geen structurele aanpak heeft: beperkte teams zonder plan van aanpak: beperkt gepraat met gemeente en gedeputeerden	Rood		
Draagvlak vormen	1.03 Draagvlak vormen	Respondenten geven aan dat LA verschillende PAM activiteiten uitvoert: waaronder overleg, lobbyen, informeren/mensen op de hoogte houden, samenwerken voor hetzelfde doel, omwonenden bijeenkomsten etc	Groen	Ja	
	2.03 Buffering draagvlak vormen	Publieke nieuws beïnvloeden door sieuws beïnvloeden	Buffering	Buffering en Bridging	
	2.03 Buffering draagvlak vormen	Lelystad Airport zorgt in de gezamenlijke lobby voor een (buffer)coalitie zodat ze sterker staan in hun punt.	Buffering		
	3.03 Bridging draagvlak vormen	Veel gedaan aan relatie opbouw vanuit Lelystad Airport: zelf in contact staan met de stakeholders en dat goed doen	Bridging		
	3.03 Bridging draagvlak vormen	Luisteren naar stakeholders, vertalen over de grenzen heen, brug slaan: burenavonden, bedrijvenbijeenkomst	Bridging		
Reflectie	1.04 Reflectie	Verantwoording afleggen door eerlijk verhaal, dialoog aangaan, samen uitkomen.	Groen	Ja	
	1.04 Reflectie	Reflectie met als doel te leren door verschillende stakeholders te vragen uit de politieke omgeving voor reflectie.	Groen		

Tafel 7 Systematische analyse PAM Lelystad Airport

PAM Schiphol Group – centraal niveau

Antenne

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat Schiphol op centraal niveau een redelijke (gedeeltelijke) antenne functie uitvoert voor de casus Lelystad Airport. Zo wordt er door de PA afdeling van Schiphol Group aangegeven dat ze de ontwikkelingen bij Lelystad Airport volgen.

“Lelystad hou ik goed in de gaten, maar ik schakel niet direct met stakeholders daar. Als er aan mij wordt

gevraagd hoe het gaat met Lelystad kan ik daar wel redelijk goed antwoord op geven omdat ik volg wat er gebeurt” (respondent 16). Voor Schiphol Group heeft Lelystad Airport een bijzondere positie, omdat Lelystad Airport onderdeel is van het Schiphol verhaal. Zoals een respondent van Schiphol ook aangeeft “Lelystad heeft vanuit mij ook specifieke aandacht omdat het een duidelijkere link heeft in het systeemdenken van Schiphol Group. Lelystad Airport heeft een rol in de totale groei van de luchtvaart, specifiek Schiphol Amsterdam” (respondent 16)”. Doordat Lelystad Airport een strategisch onderdeel is van de groei van Schiphol, houdt Schiphol Group Lelystad Airport goed in de gaten op meerdere gebieden.

Op de vraag of Schiphol overzicht heeft van alle stakeholders rondom Lelystad Airport en de issues die spelen bij Lelystad Airport is kritisch gereageerd door de respondenten. Schiphol volgt wel alle ontwikkelingen, maar stakeholders en issues rondom Lelystad worden vanuit Schiphol Group ad hoc opgepakt. Zolang de stakeholders en issues mogelijk iets te maken hebben met het in stand houden van de mainport creëert Schiphol overzicht, bepaalt het de boundaries en de tijddynamiek en gaan ze waar nodig over tot actie. *“Schiphol doet PA voor Lelystad Airport alleen vanuit het theoretische gedeelte, vanuit het Schiphol Group idee. Heel erg vanuit de noodzaakdiscussie, om de mainport Schiphol in stand te houden” (respondent 3). Bijvoorbeeld toen de beslissing voor de bouw van Lelystad Airport moest worden genomen op nationaal niveau was Schiphol zeer nauw betrokken vanuit PA. Overzicht hebben van de situatie was hiervoor cruciaal.*

Van de specifieke regionale zaken heeft Schiphol meestal geen overzicht, totdat Lelystad Airport zelf aan de bel trekt. Een respondent van Schiphol plaatst hierbij een kritische noot door aan te geven dat de PA van Schiphol door deze manier van werken vaak fungeert als een reactief middel. Pas nadat er aan de bel is getrokken wordt er actie ondernomen in plaats van dat het wordt voorkomen. *“Stakeholders en issues die daar spelen worden heel erg ad hoc opgepakt. Doordat men elkaar kent betrekken de relevante personen van Lelystad Airport tijdig de mensen bij Schiphol die daar voor nodig zijn. En zo zitten we in de loop. Maar gebeurt het altijd op tijd? Hebben we een proactieve of vooral een reactieve/reparerende houding hierin? Ik zie ons meer als de EHBO’ers van public affairs...” (respondent 12).*

Strategie

Toen enkele jaren geleden besloten moest worden of Lelystad Airport er zou komen is er volgens de respondenten veel aan PAM gedaan vanuit Schiphol Group. Hierbij zat Schiphol vooral op landelijk niveau, en Lelystad Airport zelf op regionaal/provinciaal gebied. Hoewel één respondent aangeeft dat dit duidelijk gecoördineerd werd om alles op het juiste moment voor elkaar te

krijgen (wat kan worden geïnterpreteerd als het hebben van een plan van aanpak), is er verder dan dit geen duidelijk antwoord naar voren gekomen op de vraag of hier toen een strategie voor was vanuit de PA afdeling van Schiphol. De reden dat hier geen resultaten over beschikbaar zijn komt grotendeels doordat de PA afdeling van Schiphol Group in de loop van de tijd vernieuwd is, waardoor de mensen die er toentertijd mee te maken hadden er nu niet meer zitten.

Op dit moment heeft Schiphol Group op landelijk niveau geen PA strategie voor de casus Lelystad Airport. *“Er wordt vanuit Schiphol Group een bepaalde mate van PAM uitgevoerd voor de casus. Maar wordt dat gedaan volgens de principes die wij vanuit het PA team hebben neergezet dan is het antwoord in zeer beperkte mate. Dit komt omdat wij hier niet dedicated bovenop zitten. Normaliter maak je van het dossier dat je hebt een plan van aanpak m.b.t. hoe je je PAM/politieke lobby kan regelen, en dat gebeurt nu niet”* (respondent 12). Dossiers voor de casus worden ad hoc opgepakt door Schiphol zolang ze op nationaal niveau spelen en er wordt in zeer beperkte mate een strategie/plan van aanpak uitgezet. *“Op het moment dat het echt nodig is haakt Schiphol aan en wordt er echt samengewerkt. Het is niet dat er een vaste PA samenwerking is, gewoon alleen wanneer het nodig is”* (respondent 2). Verklaring hier voor is dat er momenteel minder speelt op het politieke gebied m.b.t. Lelystad Airport dan enkele jaren geleden en de PA afdeling van Schiphol er niet dicht op zit, waardoor zij zaken in Lelystad niet op dezelfde manier aanpakken (met een plan van aanpak en gerichte inzet) als ze nu doen voor Schiphol zelf.

Draagvlak creëren

Draagvlak vormen is een PAM activiteit die Schiphol voor Lelystad Airport uitvoert. Dit doen ze vooral op momenten dat het ook daadwerkelijk nodig is. Omdat de komst van Lelystad Airport belangrijk was voor Schiphol, heeft Schiphol hier in het begin veel aan gedaan om genoeg draagvlak te vormen in de Kamer. De acties die daarvoor werden gedaan waren vooral gericht op buffering. Zo werden er coalities gevormd (bijv. bestaande uit Schiphol, Lelystad Airport, gemeente Lelystad) en werd er gelobbyd door middel van uitleggen en overtuigen. *“Vanuit Schiphol Group is er toen der tijd, voor het besluit over Lelystad Airport, veel PAM geweest: er werd gezamenlijk opgetrokken en er was veel lobby voor de besluitvorming in de Tweede Kamer. Er was veel lobby om het besluit geaccommodeerd te krijgen in Tweede Kamer door onder andere uit te leggen waarom het nodig was om zo politieke steun te krijgen”* (respondent 4).

Het was vrij lastig om het besluit geaccordeerd te krijgen en veel stakeholders zagen er ook geen brood in. Bij Schiphol zelf zijn er ook veel twijfels geweest rondom Lelystad Airport. In eerste instantie was Schiphol Group ook geen voorstander van Lelystad Airport. *“Er is heel goed voor*

gelobbyd, maar met een dubbel hart. Een aantal mensen aan onze kant hebben daar lobby voor gedaan, terwijl we eigenlijk hoopten dat het niet zou gaan gebeuren. Men zei altijd, het is wel een grote investering en het wordt een moeilijke operatie... Maar ja we doen het wel, we hebben onze krabbel er onder gezet bij het Alderstafel akkoord, wat één en ondeelbaar is” (respondent 3). Lelystad is een politiek compromis, en Schiphol heeft veel activiteiten uitgevoerd om Lelystad Airport er dan ook daadwerkelijk te laten komen. Veel politieke partijen moesten overtuigd worden. “Er is flink met partijen gesproken, er is veel uitgelegd over wat Lelystad is en waarom Lelystad tot stand is gekomen. Er is veel gemanaged door te praten, te overtuigen en uit te leggen. Uitleggen waarom het nodig is, wat de logica achter dit besluit is, maar ook aangeven dat dit besluit uiteindelijk een uitloei is van een compromis dat is gesloten. Dat het een lastige klus was blijkt ook uit de felheid en negatieve modus die sommige politieke partijen heel lang hebben volgehouden, waaronder de PVV, SP en GroenLinks. Naast het overtuigen van de politieke partijen is er ook een hoorzitting geweest in de Kamer. “Bij de hoorzitting hebben we aangetoond hoe ons plan van aanpak eruit zou zien, en die activiteiten waren op meerdere fronten. We moesten onze aandeelhouders overtuigen en dat waren ook overheden voor een groot deel. En dat was pittig, maar het is gelukt. Maar ik denk dat niemand juichend dat succes heeft gevierd, het was gewoon nodig en dat hebben we geregeld” (respondent 16).

Sinds het besluit over Lelystad Airport is genomen enkele jaren terug is het politiek gezien rustiger geworden en hoeft Schiphol op nationaal niveau minder draagvlak te vormen. Regionaal gezien doet Lelystad Airport het draagvlak vormen nagenoeg zelf. Wel heeft Schiphol twee jaar geleden Lelystad Airport ondersteund in hun politieke beïnvloeding (lobby) voor de regionale verkiezingen. “Twee jaar terug hebben we samen met Schiphol een format gemaakt met daarin welk standpunt welke partij heeft en welke soort informatie we daar aan kwijt willen. Dat was naar aanleiding van de regionale verkiezingen. Daar is destijds wel op ingespeeld” (respondent 2).

Reflectie

Schiphol Group doet beperkt aan reflectie voor Lelystad Airport. Schiphol is gericht op het controleren en uiteindelijk ook verantwoording afleggen op nationaal niveau voor Lelystad Airport (Schiphol Group is tenslotte aandeelhouder van Lelystad Airport). Op groepsniveau kijkt Schiphol Group mee of de acties van Lelystad wel passen binnen het Schiphol verhaal. In die zin controleren ze Lelystad Airport en sturen ze bij waar nodig. Schiphol Group legt beperkte verantwoording af door middel van het jaarverslag dat ze ieder jaar publiceren. In dit jaarverslag wordt ook het een en ander geschreven (met betrekking tot handelen en resultaten) over Lelystad Airport. Daarnaast houdt Schiphol Lelystad Airport ook goed in de gaten. Ze houden toezicht op het

proces en houden in de gaten of Lelystad geen handelingen verricht die de doelstellingen van Schiphol Group kunnen schaden. *“Lelystad Airport is bezig met plangroei op het gebied van stakeholders en issues. Lelystad Airport kent zelf hun eigen regio het beste, dus het is goed dat ze het voortouw nemen. Maar wij kijken natuurlijk wel of het past binnen het beeld van het totale beeld. Het zal niet zo zijn dat wij inzetten op duurzaamheid en Lelystad links de bocht uitoliegt”* (respondent 4). Op de vraag of Lelystad Airport aan reflectie doet (spiegel voorhouden) voor Lelystad Airport is uit de interviews niet duidelijk naar voren gekomen, en daar kunnen dan ook geen duidelijke uitspraken over worden gedaan.

Doet Schiphol aan PAM voor Lelystad Airport?

Uit de bovenstaande resultaten kan worden geconcludeerd dat er vanuit Schiphol Group op centraal niveau in redelijke mate PAM wordt uitgevoerd voor Lelystad Airport. Schiphol voert vrijwel alleen PAM uit voor Lelystad Airport voor zaken die op nationaal niveau spelen. Schiphol heeft een redelijke (gedeeltelijke) antenne functie voor Lelystad Airport, vooral op nationaal niveau. Schiphol is niet of nauwelijks op de hoogte van de regionale zaken die spelen op PA gebied, totdat Lelystad Airport zelf aan de bel trekt. Een strategie/specifiek plan van aanpak heeft de PA van Schiphol niet of nauwelijks voor zaken in Lelystad Airport. Draagvlak vormen doet Schiphol wel, maar vooral op nationaal niveau voor Lelystad. Schiphol richt zich in dit geval vooral op buffering acties. Reflectie/controle/verantwoording wordt beperkt uitgevoerd voor Lelystad Airport. De grootste verklaring hier voor is dat Lelystad Airport een grote rol heeft in het Schiphol verhaal.

De PAM van Schiphol kan het best geclassificeerd worden als een ‘low activity strategy’. Schiphol is vrij afwachtend in het uitvoeren van PAM voor Lelystad Airport en doet dat alleen als er aan de bel wordt getrokken of de belangen van Schiphol zelf meespelen. Daarnaast wordt de PAM vanuit Schiphol voor Lelystad Airport niet gedaan vanuit de principes die het PA team op Schiphol heeft neergezet. Verklaring hier voor is dat Schiphol er niet bovenop zit, en ze geen echte plan van aanpak maken. Doordat Schiphol niet bovenop Lelystad Airport zit wordt, als Schiphol PA uitvoert voor Lelystad, deze PAM soms te laat ingezet waardoor ze meer fungeren als de EHBO’ers van de Public Affairs. Vanuit dit perspectief voert Schiphol dan ook in beperkte mate PAM uit voor Lelystad. Maar als Schiphol eenmaal PAM uitvoert zijn deze acties veelal gericht op buffering, om zo de ambities van Schiphol Group in stand te houden en te bereiken. In dat geval switchen ze van een low activity naar een buffering strategy.

In onderstaande tabel is bovenstaande analyse systematisch weergegeven. Scores gaan van nee-zeer beperkt-beperkt-redelijk-grotendeels-ja. Kleuren gaan van groen (positief) tot rood (negatief), en daarnaast betekent geel buffering en blauw betekent bridging.

PAM activiteit	PAM Actie en code	Argumentatie	Kleur	Score	Algehele Score
Antenne functie	1.01.1 Monitoren	Volgen ontwikkelingen Lelystad Airport	Groen	Redelijk/ gedeeltelijk	Redelijk Low activity of buffering strategy Nationaal niveau
	1.01.1 Monitoren	Lelystad specifieke aandacht omdat het een duidelijkere link heeft in het systeemdenken van Schiphol Group	Groen		
	1.01.1 Monitoren	Schiphol heeft vooral overzicht op nationaal niveau, en is niet of nauwelijks op de hoogte van de regionale zaken die spelen op PA gebied	Oranje		
	1.01.2 Stakeholder- en issueoverzicht	Stakeholders en issues rondom Lelystad worden vanuit Schiphol Group ad hoc opgepakt → EHBO'ers van de PA	Oranje		
Strategie	1.02 Strategie	Geen duidelijke antwoorden m.b.t. of Schiphol eerder een strategie had	Oranje	Nee	Eerder wellicht wel
	1.02 Strategie	Op dit moment heeft Schiphol Group op landelijk niveau geen PA strategie voor de casus Lelystad Airport.	Rood		
Draagvlak vormen	1.03 Draagvlak vormen	Respondenten geven aan dat Schiphol Group draagvlak uitvoert wanneer dat nodig is voor Lelystad Airport	Groen	Ja	Buffering
	2.03 Buffering draagvlak vormen	Schiphol Group voert vooral buffering acties uit: coalities vormen en lobbyen d.m.v. overtuigen en uitleggen	Buffering		
Reflectie	1.04 Reflectie	Matig controleren d.m.v. meekijken of de acties van Lelystad passen binnen het Schiphol verhaal. Ze houden toezicht op het proces en houden in de gaten of Lelystad geen handelingen verricht die de doelstellingen van Schiphol Group kunnen schaden.	Groen/licht oranje	Beperkt	
	1.04 Reflectie	Geen duidelijke informatie/data m.b.t. reflecteren	Oranje		
	1.04 Reflectie	Beperkte verantwoording in het jaarverslag	Oranje		

Tabel 8: Systematische analyse PAM SG

5.4 Coupling

Nu de bevindingen zijn beschreven over de PAM activiteiten op centraal en decentraal niveau wordt er dieper ingegaan op hoe de PAM activiteiten op centraal en decentraal niveau met elkaar zijn verdeeld en verbonden in de casus Lelystad Airport. Om de 'coupling' tussen Lelystad Airport en Schiphol te beschrijven en te verklaren is gekeken naar de mate van responsiviteit en onderscheidend vermogen tussen de twee niveaus.

	Hoog niveau responsiviteit	Laag niveau responsiviteit
Hoog niveau onderscheidend vermogen	Multilevel PAM	Losjes verbonden regionale en centrale PAM
Laag niveau onderscheidend vermogen	Centrale aansturing	Decentrale eigen weg

Tabel 9: Coupling Schiphol Group

Onderscheidend Vermogen

Toen Lelystad Airport werd verkocht aan Schiphol Group was de gedachte dat het zo dicht tegen Schiphol aanlag dat Lelystad Airport zich alleen maar kan ontwikkelen als het de twin-luchthaven van Schiphol wordt, en zo is het ook naar buiten gebracht. In het begin werd Lelystad Airport vanuit het Schiphol Group gebouw gemanaged. Uiteindelijk is Erik Lagerweij benoemd tot directeur van Lelystad Airport en begonnen ze steeds meer zelf te doen. Maar de coördinatie van het project uitbreiding Lelystad Airport lag bij Schiphol. *“Bij Lelystad Airport is Schiphol vrij betrokken omdat het een veld in ontwikkeling is en vanuit Schiphol wordt aangestuurd. Zo is Schiphol betrokken bij de businesscase, de aanbestedingen die daar nu plaatsvinden en ook bij het hele juridische kader daaromheen. Het gaat bijvoorbeeld om capaciteit, concurrentie, mededingrecht etc.”* (respondent 14).

De rolverdeling tussen Lelystad Airport en Schiphol is helder. Beide luchthavens hebben hun eigen mensen, werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Schiphol zit meer op het strategische en nationale niveau en Lelystad Airport zit meer op het regionale niveau, waarbij zij zelf de PA in hun eigen omgeving doen. *“Lelystad zit meer op het regionale niveau, dat gebeurt echt door de luchthaven zelf, en niet door Schiphol. Lelystad heeft een eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot hun regionale ontwikkeling”* (respondent 14). Volgens respondent 10 is verschil in werken op centraal en decentraal niveau ook een must omdat mensen op Schiphol zich niet kunnen verplaatsen in de situatie van Lelystad Airport. Schiphol is ingericht voor het complexe dossier Schiphol, en kan niet eenvoudig naar de eenvoud van Lelystad schakelen. *“Mensen op Schiphol kunnen niet begrijpen hoe het regionaal is. Het zijn twee andere werelden. De mensen op Schiphol kunnen nauwelijks begrijpen wat er in de regio Lelystad gebeurt, en dat willen ze eigenlijk ook helemaal niet weten”* (respondent 10).

Hoewel de rolverdeling helder is tussen Schiphol en Lelystad Airport, draagt Schiphol Group op bepaalde gebieden te weinig uit dat Lelystad Airport een onderdeel vormt van Schiphol Group. *“Lelystad is ontwikkeld als twin-luchthaven, en dat zie ik zowel in de PA als in de organisatievorm niet terug. Het zou veel hechter kunnen. Ze hinken nog een beetje op twee benen. Lelystad Airport is gecommuniceerd als twin-luchthaven, maar nu moet Lelystad Airport zijn eigen broek ophouden”* (respondent 13). Enerzijds is het nodig voor Schiphol Group om de voeten in de klei te hebben in de regio om te weten wat er speelt rondom Lelystad Airport. Maar tegelijkertijd is het wel een onderdeel van Schiphol Group, en dat beeld komt niet altijd nadrukkelijk naar voren. Bijvoorbeeld met enkele problemen rondom de uitbreiding van Lelystad Airport, zoals de langere landingsbaan en de uitbreiding van het aantal parkeerplekken zit Lelystad Airport zelf met hun voeten in de klei en

moeten ze dat zelf oplossen. Maar, zoals respondent 13 beschrijft, trekken ze al snel aan de bel bij het Rijk op het moment dat het hun zelf niet lukt. Deze manier van handelen staat haaks op de boodschap van Schiphol Group dat Lelystad hun twin-luchthaven is. *“Om steeds te kiezen voor het Rijk maak je een verkeerde keuze. Het Rijk kan het wel oplossen, maar op het moment dat zij het oplossen haal je het dus nog verder weg van het idee dat Lelystad Airport onderdeel vormt van Schiphol Group. Als Schiphol Group Lelystad echt zou willen als een twin-luchthaven en het zo zouden benaderen, dan zouden ze dat zelf oplossen en zouden ze het Rijk niet op deze manier nodig hebben”* (respondent 13). Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat Schiphol Group met deze gedachtegang ook bezig is. Schiphol wil in een aantal gevallen wel iets meer vanuit het groepsbelang denken. *“Het is wel de bedoeling dat Schiphol Lelystad Airport aanstuurt, het is 100% dochter. Alleen doordat ze heel veel zelf mogen doen en ook al een tijd veel zelf doen is dat nu niet het geval. Het hele beleid rond de regionale luchthavens moet veel centraler. Dus daar worden stappen in gemaakt. Zo worden de directies daar op de hoogte gebracht van het feit dat sommige dingen echt eerst even langs Schiphol moeten. Het staat nu te los”* (respondent 14).

Zoals eerder is besproken wordt er vanuit Schiphol momenteel weinig PAM gedaan voor Lelystad Airport. In het verleden is er op nationaal niveau wel veel gelobbyd door Lelystad Airport en Schiphol Group samen. Daarnaast houdt Schiphol Lelystad goed in de gaten in die zin dat ze kijken of acties van Lelystad wel passen binnen het totale beeld van Schiphol Group. *“Lelystad kent hun eigen regio het beste, dus het is goed dat ze daar het voortouw in nemen. Maar wij kijken wel of dat past binnen het beeld van het totale beeld. Het zal niet zo zijn dat wij inzetten op duurzaamheid en Lelystad links de bocht uitvliegt”* (respondent 4). Maar qua Public Affairs Management doet Lelystad Airport momenteel vrijwel alles zelf. Door de minimale inzet die nu vanuit Schiphol wordt gepleegd voor Lelystad Airport tezamen met de structuurloze PAM van Lelystad Airport wordt er niet bewust naar de uitbreiding gekeken wat gevolgen heeft voor het beeld van Lelystad Airport als twin-airport evenals het denken op groepsniveau.

In deze trant van centraler aansturen en meer vanuit groepsniveau denken zien enkele respondenten dan ook een andere koppeling tussen centraal en decentraal voor zich op PAM gebied. *“Bij het sterk neerzetten van een twin-luchthaven kan je ook kiezen voor je hele public affairs op centraal niveau neer te zetten”* (respondent 13). *“Ik pleit er voor om de Public Affairs van de regionale luchthavens volledig bij de D/CA afdeling te laten leggen. Dan kijk je breder en veel bewuster naar de uitbreidingen van de regionale luchthavens waardoor je een heel gericht en politiek traject in kan zetten. En dat kan nu niet met de minimale inzet die wordt ingezet”* (respondent 12). Anderen zien het nut van een PA

aanpak die op lokaal niveau is verankerd, maar zetten meer in op het groepsdenken. *“Je moet niet vanuit centraal niveau alle regionale dossiers willen afhandelen of er een rol in willen hebben. Daarin moet je filteren, en de focus leggen op wat belangrijk is voor de groep. Alles wat het regionale niveau overstijgt moet de PA van Schiphol zich in mengen”* (respondent 4).

Responsiviteit

Er is sprake van redelijk goede responsiviteit tussen Lelystad Airport en Schiphol. Lelystad Airport wordt ontwikkeld als twin-luchthaven van Schiphol wat voor een nauwe relatie heeft gezorgd. Daarnaast liggen de vliegvelden relatief dicht bij elkaar waardoor zorgvuldig contact noodzakelijk is. *“Lelystad Airport heeft altijd een hele nauwe relatie gehad met Schiphol, veel meer dan bijvoorbeeld Eindhoven en Rotterdam. Lelystad ligt heel dicht tegen het luchtruim van Schiphol aan, dit is dan ook altijd een complexiteit geweest”* (respondent 10).

Een andere reden voor de verklaring dat Lelystad Airport een nauwe relatie heeft met Schiphol is dat Lelystad Airport echt een veld in ontwikkeling is, en ze veel kennis nodig hebben vanuit Schiphol. Er is dan ook sprake van kennisuitwisseling tussen Schiphol en Lelystad Airport. *“Ze hebben bijvoorbeeld mensen nodig die veel weten over de bouw, aanbestedingen etc. Dus daar is dagelijks contact mee en kennisuitwisseling. Ook wat betreft het PA traject is daar veel samengewerkt”* (respondent 7). Er is zorgvuldig contact tussen Lelystad Airport en Schiphol, de lijntjes zijn kort. De directeur van Lelystad Airport vraagt om advies bij Schiphol en weet Schiphol ook goed te vinden. Ook de respondenten van Lelystad Airport geven aan dat er goed contact is tussen de twee airports en ze regelmatig met elkaar overleggen en schakelen. Op PA gebied wordt Schiphol ook zo nu en dan ingezet als het zaken betreft die op nationaal niveau moeten worden afgehandeld. *“Wel overleggen we met elkaar. En als sommige dingen voor Lelystad Airport handiger zijn om vanuit Schiphol te regelen, zoals bepaalde zaken in Den Haag, dan schakelt Lelystad met de mensen op Schiphol. Er is goed contact, maar we hebben allemaal onze eigen mensen en werkzaamheden”* (respondent 10).

Hoewel de meeste respondenten aangeven dat er goed en regelmatig contact is tussen de airports en ze elkaar ook gebruiken, zijn de respondenten van Schiphol minder tevreden over de afstemming op PA gebied tussen de airports. *“Er is niet zoveel afstemming met Lelystad als ik eigenlijk zou willen. Dit werkt wel twee kanten op, voor Lelystad en het PA team op Schiphol. Ik zou wel een slagje meer willen doen daarvoor op groepsniveau”*. Naast dat Schiphol graag meer afstemming zou willen is de PA afdeling ook niet tevreden over de timing van afstemming. Dit gebeurt wel eens te laat waardoor de PA mensen niet proactief kunnen optreden, maar meer fungeren als ‘de EHBO’ers van de Public Affairs’. *“Vanuit Schiphol worden zaken bij Lelystad heel ad hoc opgepakt. Doordat men elkaar*

goed kent worden de relevante personen betrokken die daar voor nodig zijn. Dus Erik Lagerweij trekt wel eens aan de bel bij PA, of bij strategie of bij legal, en op die manier zitten we in de loop. Maar gebeurt het kritisch gezien altijd op tijd? Nee. PA heeft op dat gebied vooral een reactieve, reparerende rol. We zijn een beetje de EHBO'ers van de Public Affairs" (respondent 12).

Lelystad Airport geeft aan dat de afstemming op PA gebied onder andere gebeurt tijdens het PA Stakeholder Overleg (PAS) waar Erik Lagerweij ad hoc deelnemer van is. Daarnaast wordt er veel afgestemd met de directie van Schiphol. *"De inhoud van de PAM activiteiten die Schiphol en Lelystad uitvoeren zijn in lijn allemaal hetzelfde en wordt afgestemd. Twee jaar geleden werd er veel afgestemd met PA, ook rondom het luchthavenbesluit. Maar nu niet meer, er speelt ook minder politiek gezien. Nu wordt het echt met Schiphol communicatie afgestemd. En Erik Lagerweij en Jos Nijhuis praten wel eens en daar wordt onder andere strategie besproken. Daar zal PA van Schiphol wel weer bij betrokken worden"* (respondent 2). De respondenten noemen de afstemming tussen Lelystad Airport en Schiphol goed, maar vinden daarentegen dat de informatiedeling wel beter zou kunnen gaan tussen Lelystad en Schiphol. Zowel het PA team van Schiphol als Lelystad Airport moeten goed weten wat er speelt en moeten van alles goed op de hoogte zijn. Dat vraagt om goede informatie uitwisseling dat zich beperkt tot de hoofdlijnen. Hoewel het PAS overleg een middel is om informatie uit te wisselen tussen de airports, is het word document waar alle losse dossiers in staan dat wordt gebruikt tijdens het overleg niet optimaal. *"Informatiedeling zou echt beter kunnen. De regionale luchthavens worden niet altijd meegenomen. Je hebt wel het PAS overzicht, maar dat is een vrij statische link. Het zijn allemaal losse stukken in een word tabel. Dat is voor de overdracht naar Lelystad Airport lastig. Ik kan niet alles naar hun sturen want dan worden ze overladen. Een tool voor informatiedeling zou ons kunnen helpen"* (respondent 10).

Coupling Lelystad Airport – Schiphol

Zoals uit de resultaten blijkt is er grotendeels sprake van (een goede) responsiviteit tussen Lelystad Airport en Schiphol. Er is goede communicatie en kennisuitwisseling tussen de luchthavens. Ook is er afstemming, maar dit kan nog wel flink worden verbeterd. Het onderscheidende vermogen zit ingewikkelder in elkaar. De regionale luchthavens hebben een gedifferentieerde, afwijkende en zelfstandige regionale PAM. De rolverdeling is helder: Lelystad doet haar PAM vrijwel zelfstandig, en Schiphol kijkt mee op nationaal niveau en helpt mee op cruciale momenten om er voor te zorgen dat het hun eigen belangen niet raakt. Om deze reden zou men in eerste instantie spreken van een hoog onderscheidend vermogen waardoor de coupling kan worden beschouwd als 'Multi-level PAM' (hoog onderscheidend vermogen, hoog niveau responsiviteit).

Maar ondanks de zelfstandige regionale PAM kan er niet meteen worden gesproken van een hoog niveau van onderscheidend vermogen. In plaats daarvan schommelt het onderscheidend vermogen tussen hoog en laag, en dus schommelt ook de coupling tussen 'Multi-level PAM' en 'centrale aansturing'. De reden hiervoor is dat Lelystad Airport is gecommuniceerd als twin-luchthaven van Schiphol, waarbij Lelystad en Schiphol één systeem zijn. Naar buiten toe worden ze door de politiek-bestuurlijke omgeving wel gezien als één systeem, en zo wordt door Schiphol Group het beleid ook gevoerd. *"Als regio hebben we soms te maken met Lelystad Airport, en soms met Schiphol. Ze trekken als één partij op, ze zijn niet onderscheidend. Het is niet zo dat we een apart gesprek hebben met Schiphol, het is voor ons één partij"* (respondent 5). Wel valt aan dit beleid veel te verbeteren. Zo blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat Lelystad nu teveel zelf doet en voor het beleid te los staat van Schiphol. Er is geen goede PA structuur op regionaal gebied, zaken worden ad hoc opgepakt en Schiphol is slecht betrokken. Dit zorgt voor schade aan het beeld van Lelystad Airport als twin-luchthaven van Schiphol en zorgt er op PA niveau voor dat er niet altijd goed op groepsniveau naar de regionale luchthaven wordt gekeken en geen gerichte politieke trajecten worden ingezet op dit moment. Kortom, doordat Schiphol Group graag het beleid veel centraler wilt omdat het toch de twin-luchthaven is van Schiphol, en ze door de politieke-bestuurlijke omgeving ook worden gezien als één systeem, kan de coupling tussen Lelystad Airport en Schiphol Group het best worden beschreven als schommelend tussen 'Multi-level PAM' en 'centrale aansturing'.

In onderstaande tabel is analyse van de coupling systematisch weergegeven. Er zijn kleuren gegeven aan de codes. De kleuren gaan van rood (nee/het is er niet) tot groen (ja/het is er wel). Vervolgens zijn er scores gegeven die gaan van nee-zeer beperkt-beperkt-redelijk-grotendeels-ja.

Coupling	Code	Argumentatie	Kleur	Score	Algehele score
Onderscheidend vermogen	4.02 Twee onderscheidbare subsystemen	In het begin werd Lelystad Airport vanuit het Schiphol gebouw gemanaged: coördinatie lag bij Schiphol.	Rood	Redelijk (Ja en Nee)	Schommelend tussen centrale aansturing en Multi-level PAM
	4.02 Twee onderscheidbare subsystemen	Naar buiten gecommuniceerd dat Lelystad de twin -luchthaven is van Schiphol	Rood		
	4.01 Zelfstandige regionale PAM	Beide luchthavens hebben hun eigen mensen, werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Schiphol zit meer op het strategische en nationale niveau en Lelystad Airport zit meer op het regionale niveau, waarbij zij zelf de PA in hun eigen omgeving doen	Groen		
	4.01 Zelfstandige regionale PAM	Dat Lelystad is ontwikkeld als twin -luchthaven zie je te weinig in de PA en organisatie terug. Lelystad moet zijn eigen broek op houden	Groen		
	4.01 Zelfstandige regionale PAM / 4.02 Twee onderscheidbare subsystemen	Het is de bedoeling dat Schiphol Lelystad Airport aanstuurt. Maar dat gebeurt nu niet, ze doen teveel zelf. Het beleid moet veel centraler. Daar worden nu stappen in gemaakt.	Oranje		
Responsiviteit	5.02 Communicatie	Lelystad Airport wordt ontwikkeld als twin -luchthaven van Schiphol wat voor een nauwe relatie heeft gezorgd. Ook liggen de vliegvelden dicht tegen elkaar waardoor goede communicatie noodzakelijk is	Groen	Grotendeels /Ja	
	5.03 Steunen en leren van elkaar	Lelystad Airport is een veld in ontwikkeling en hebben veel kennis nodig. Er is sprake van kennisuitwisseling	Groen		
	5.02 Communicatie	Er is zorgvuldig contact tussen Schiphol en LA, lijnen zijn kort. Ook wordt regelmatig overlegd en advies uitgewisseld	Groen		
	5.01 Afstemming PAM activiteiten	Schiphol wilt graag meer afstemming, en ook een betere timing vd afstemming (nu EHBO'ers vd public affairs)	Rood		
	5.01 Afstemming PAM activiteiten	Afstemming gebeurt o.a. tijdens het PA Stakeholderoverleg (PAS), waar de directeur van LA deelnemer van is.	Groen		
	5.01 Afstemming PAM activiteiten	De informatiedeling kan beter (tool?). Beiden luchthavens moeten op de hoogte zijn en weten wat er speelt	Oranje		

Tabel 10: Systematische analyse Coupling

5.5 Doorwerking

De tweede deelvraag van deze scriptie luidt 'wat is de doorwerking van de geïdentificeerde Public Affairs Management activiteiten?'. In deze alinea wordt gekeken hoe de PAM activiteiten voor doorwerking hebben gezorgd rondom de besluiten voor Lelystad Airport. Hoewel in complexe publieke besluitvorming doorwerking van PAM nooit eenduidig causaal kan zijn doordat men afhankelijk is van het gedrag van andere actoren, wordt in deze alinea toch getracht iets te zeggen over de doorwerking van het handelen van Schiphol Group voor de casus Lelystad Airport. De ambitie is om uiteindelijk iets te kunnen zeggen over de effectiviteit van PAM, lettende op hoe de PAM nu is georganiseerd tussen de twee schaalniveaus en de doorwerking van de PAM acties.

Volgens de respondenten hebben de uitgevoerde PAM activiteiten voor de casus uitbreiding Lelystad Airport voor duidelijke doorwerkingsresultaten gezorgd. De PAM activiteiten hebben er volgens de respondenten uiteindelijk toe geleid dat de luchthaven open gaat. *“Het engeleneffect is natuurlijk dat we het besluit gekregen hebben om dat veld te mogen ontwikkelen”* (respondent 4). De respondenten noemen uiteindelijk twee doelen te hebben bereikt met de PAM activiteiten. Enerzijds dat er veel draagvlak is in de omgeving, en anderzijds dat het besluit is genomen. *“Het belangrijkste is dat we met elkaar twee dingen bereikt hebben. Eén is dat het besluit is genomen en twee is dat er in de omgeving, wat toch uniek is voor Nederland, redelijk veel draagvlak is voor de ontwikkeling van Lelystad Airport”* (respondent 5).

Informerende en agenderende doorwerking

Voor Lelystad Airport is zowel sprake van informerende als agenderende doorwerking geweest. De respondenten van Schiphol en Lelystad Airport hebben aangegeven dat de PAM van Schiphol Group vaak gebeurde door informatie te geven/uit te leggen waarom Lelystad Airport nodig is en waar nodig stakeholders te overtuigen. Dit gebruikte verschillende partijen vervolgens om hun mening te vormen, kritische vragen te stellen en/of om antwoorden te vormen op Kamervragen.

Lelystad Airport is als onderwerp regelmatig besproken in AO's afgelopen jaren (staat langere tijd op de agenda), en ook zijn er veel Kamervragen gesteld over Lelystad Airport (om precies te zijn zestien keer vanaf 2009). Veel van deze Kamervragen waren kritische vragen met betrekking tot de noodzaak van de luchthaven en hielden niet direct verband met de PAM die Schiphol Group uitvoerde voor de komst van Lelystad Airport. Deze Kamervragen werden vooral gevraagd door de oppositie, de aandacht vanuit het kabinet is meestal vrij positief geweest voor Lelystad Airport. Ook waren de besluitvormers geïnteresseerd in de informatie en mening van (werknemers van) Schiphol Group (die PAM uitvoerde). Dit laat zien dat het kabinet vrij ontvankelijk was voor de PAM van Schiphol. Hierdoor kon Schiphol Group goede en werkende PAM uitvoeren in de zin van informeren/uitleggen, beïnvloeden/overtuigen en konden ze onderwerpen op de agenda krijgen indien nodig. *“Lelystad speelt veel meer op nationaal niveau, en het is afgelopen jaren dan ook geregeld in AO's besproken. De aandacht voor Lelystad Airport is vanuit het kabinet altijd positief geweest. Vanuit de oppositie werden er vragen gesteld over de noodzaak van Lelystad Airport en het gebrek aan interesse vanuit de Airlines”* (respondent 13).

Een voorbeeld waar informerende en agenderende doorwerking uit blijkt is het rondetafelgesprek op 25 juni 2014, waarbij leden van de Tweede Kamer zich hebben laten informeren door

onder andere de luchtvaartsector, lokale overheden, belangengroepen en andere experts over Lelystad Airport. Tijdens deze hoorzitting hebben onder andere Schiphol, Lelystad Airport en de gemeente Lelystad hun punten omtrent de noodzaak van Lelystad Airport nogmaals duidelijk weten te maken, issues op de agenda kunnen zetten en partijen weten te informeren en te overtuigen. De doorwerking bleek uit de reacties van Tweede Kamer leden. Zo was in eerste instantie nog onduidelijk wat het standpunt was van de PvdA, maar na de hoorzitting waren zij om volgens Attje Kuiken (PvdA kamerlid) en was er een meerderheid in de Tweede Kamer voor Lelystad Airport. Zo zei verslaggever Hans Verbeek: *"De PvdA hield de kaarten altijd tegen de borst. Gisteren was er een hoorzitting in de Kamer waarin voor- en tegenstanders werden gehoord. Voorafgaand aan die hoorzitting wilde de PvdA nog niets zeggen over het partijstandpunt, maar in het debat zegt de partij er nu toch van overtuigd te zijn dat een groei van Nederland noodzakelijk is."* (Baas 2014, 26 juni). Ook de VVD klonk positief na het rondetafelgesprek. Zo zei Ton Elias na afloop: *"Mijn fractie is er zeker na de hoorzitting van overtuigd geraakt dat er een deugdelijk plan ligt."* (Baas 2014, 26 juni).

Verkiezingsprogramma doorwerking

Als er verkiezingen aankomen schrijven politieke partijen hun verkiezingsprogramma's. Door hier slim op in te spelen probeerde Schiphol Group er voor te zorgen dat bepaalde standpunten en issues omtrent Lelystad Airport werden opgenomen in het verkiezingsprogramma. Dit gebeurde zowel op regionaal als op nationaal niveau. Op regionaal niveau maakte Schiphol samen met Lelystad Airport een format om in te spelen op de regionale verkiezingen. Schiphol Group probeerde ook in te spelen op de nationale verkiezingen om zo hun issues en standpunten terug te laten komen in de programma's van diverse partijen. *"Er is zeer veel aandacht geweest in de politiek voor Lelystad Airport, het stond op veel op de agenda. Maar sinds het besluit is genomen is dit minder geworden en gaat het voornamelijk nog om de voortgang en de vraag of het in 2018 wel open gaat. In het verleden speelde het ook een grote rol in verkiezingscampagnes, omdat er een aantal partijen voor waren, en een aantal partijen tegen. En daar is op ingespeeld. Maar nu het gegeven dat Lelystad Airport komt is die discussie wel gepasseerd."* (respondent 5).

Het vroegtijdig inspelen op verkiezingen op zowel regionaal als nationaal niveau laat zien dat er sprake is van een PAM strategie, waar bij voorhand is nagedacht over het meekrijgen van de omgeving en het bereiken van een bepaald resultaat. Met betrekking tot de landelijke verkiezingen van 2012 staan in drie verkiezingsprogramma's van partijen (VVD, PvdA, D66) een doelstelling om Lelystad Airport te ontwikkelen. Andere partijen, zoals de SP, CU en PvdD hebben in

hun verkiezingsprogramma staan tegen de ontwikkeling van Lelystad Airport te zijn. De rest van de partijen (zoals CDA en PVV) zeggen er niets over in hun programma.

VVD (VVD 2012)	<i>"Onze luchtvaart draagt bij aan de economie van Nederland en moet zich kunnen ontwikkelen. [...] De verdere ontwikkeling van rendabele regionale luchthavens juicht de VVD toe."</i>
PvdA (PVDA 2012)	<i>"Schiphol is een van de motoren van onze economie. We kiezen voor kwalitatieve groei die veel bijdraagt aan de economie en nadrukkelijk rekening houdt met de leefbaarheid in de regio. Andere luchthavens in Nederland, zoals Lelystad, kunnen op termijn een deel van de kwantitatieve groei van Schiphol voor hun rekening nemen."</i>
D66 (D66 2012)	<i>"D66 wil de mainportfunctie van Schiphol dan ook duurzaam versterken. Hiertoe dient Schiphol zich selectief te ontwikkelen en zich in te zetten voor het verduurzamen van de bedrijfsprocessen."</i>

Tabel 11: Mogelijke doorwerking landelijke verkiezingsprogramma's 2012

Uit de Provinciale verkiezingen van 2015 blijkt dat de meerderheid van de partijen het eens is met de komst van Lelystad Airport. Zes van de negen (grote) partijen hebben een doelstelling in hun verkiezingsprogramma staan om Lelystad Airport te ontwikkelen. Alleen GroenLinks, Partij voor de Dieren zijn tegen. De SP is alleen voorstander van de uitbreiding als er geen aantoonbare nadelige gevolgen zijn voor de gezondheid en milieu.

CDA Flevoland 2015-2019 (CDA Flevoland 2015)	<i>"De uitbreiding van Vliegveld Lelystad is een belangrijke aanvulling op de ontsluiting van Flevoland. Het CDA gelooft in de stimulerende werking van de ontwikkeling van de luchthaven voor de Flevolandse economie en uitbreiding van de werkgelegenheid."</i>
VVD Flevoland (VVD Flevoland 2015)	<i>"De ontwikkeling van Amsterdam Lelystad Airport geeft een belangrijke impuls aan de Flevolandse economie. Het zorgt voor het uitbreiden van het voorzieningenniveau, de komst van nieuwe bedrijven, aantrekken van werkgelegenheid, het initiëren van nieuwe opleidingen en een betere bereikbaarheid."</i> <i>"De VVD vindt de groei van de luchthaven van groot belang voor de Flevolandse economie. De inzet moet er op gericht zijn de ontwikkeling van de regionale economie gelijk op te laten lopen met de ontwikkeling van de luchthaven door tijdig voldoende ruimte beschikbaar te hebben."</i>
D66 Flevoland (D66 Flevoland 2015)	<i>"D66 is voorstander van de verdere ontwikkeling van Luchthaven Lelystad. De luchthaven en het naastgelegen bedrijventerrein OMALA (onder de noemer Airport Garden City) zijn belangrijk voor de economische ontwikkeling en de werkgelegenheid in Flevoland."</i>
CU Flevoland (CU Flevoland 2015)	<i>"De ChristenUnie steunt de geplande uitbreiding van Lelystad Airport, maar vindt wel dat een uitbreiding aan voorwaarden moet voldoen."</i>
PvdA Flevoland (PvdA Flevoland 2015)	<i>"Wij willen voortbouwen op: De ontwikkeling van Flevokust en Lelystad Airport bij Lelystad. Op initiatief van de PvdA participeert de provincie in OMALA (Ontwikkelingsmaatschappij Airport Lelystad) om de kansen die de luchthaven biedt, optimaal en duurzaam te benutten."</i>
SGP (SGP Flevoland 2015)	<i>"De uitbreiding van Lelystad Airport geeft veel werkgelegenheid en moet daarom snel worden gerealiseerd. Daarmee kan OMALA ook gaan doen waarvoor ze is opgericht. Wel zullen we oog moeten hebben voor de hinder en onzekerheid die omwonenden van het vliegveld ondervinden."</i>

Tabel 12: Mogelijke doorwerking provinciale verkiezingsprogramma's 2015

Hoewel er door Schiphol Group zowel tijdens de nationale verkiezingen als tijdens de provinciale verkiezingen op in is gespeeld, blijkt uit dit onderzoek niet of de doorwerking in verkiezingsprogramma's te verklaren is door de uitgevoerde PAM van Schiphol Group. Zo kunnen andere stakeholders en belangengroepen ook voor de doelstelling met betrekking tot de uitbreiding van Lelystad Airport hebben gezorgd. Daarnaast is het mogelijk dat een doelstelling past bij de visie en cultuur van een partij, waardoor ze ook zonder uitgevoerde PAM voor de uitbreiding van Lelystad zouden kunnen zijn geweest.

Besluit & implementatie doorwerking

Besluit en implementatie doorwerking houden in dat PAM activiteiten doorwerken in de besluitvorming van een politiek orgaan en doorwerken in de invoering/uitvoering van nieuw/aangepast beleid of andere vervolgacties in lijn met de wensen van de organisatie die PAM uitvoert. Van deze vorm van doorwerking is sprake geweest in de casus Lelystad Airport.

Na jaren van onderzoek, discussie, overleg en het volgen van procedures is op 31 maart 2015 officieel bekend gemaakt dat Lelystad Airport definitief mocht uitbreiden door middel van een publicatie in het Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (jaargang 2015, nummer 130). In het staatsblad staat het *"besluit van 12 maart 2015 tot vaststelling van een luchthavenbesluit voor de luchthaven Lelystad"*, dat vanaf 1 april 2015 in werking is getreden en wordt aangehaald als 'Luchthavenbesluit Lelystad'.

Met dit besluit heeft Schiphol Group zijn gewenste resultaat bereikt. En daarbij is het ook nog op zo'n manier gegaan dat er uiteindelijk veel draagvlak is voor dit besluit. Belangrijk voor besluitvormers is om duidelijke cijfers en goede argumentatie te ontvangen over het te nemen besluit. Hier is de PAM van Schiphol Group noodzakelijk in geweest. Het was voor Schiphol Group echt wel de vraag of Lelystad Airport er nu wel zou komen, onder andere ook door de argwanende houding van de luchtvaartmaatschappijen. Schiphol Group heeft door middel van intensieve lobby, uitleg en het aanleveren van duidelijke argumenten een deel van de besluitvormers weten te overtuigen om Lelystad Airport uit te breiden. Daarnaast heeft Schiphol Group een stevig ondernemingsplan gemaakt, en zijn er verschillende onderzoeken geweest. *"De PAM acties hebben uiteindelijk geleid tot het feit dat er zoveel draagvlak is voor de uitbreiding van de luchthaven dat het er komt. Dat is echt een doorwerking geweest. Het is heel uniek, en dat heeft Schiphol Group goed aangepakt"* (respondent 2).

Publieke doorwerking

Voor de casus uitbreiding Lelystad Airport is veel aandacht geweest in de politiek, maar ook in de media en onder de burgers. Vanaf 2007 tot het uiteindelijke besluit in 2015 is Lelystad Airport een terugkerend onderwerp geweest in kranten. In onderstaande tabel is overzichtelijk gemaakt dat Lelystad Airport sinds 2007 minstens twee keer per jaar een onderwerp is in de krant.

Jaar	Datum en krant	Titel Krantenkop
2007	11-05-2007 Volkskrant	"Maximaal 4 miljoen passagiers Lelystad Airport"
2007	25-04-2007 Trouw	"Vliegveld bij Lelystad moet groei opvangen"
2008	30-09-2008 Volkskrant	"Veel meer vluchten voor Eindhoven en Lelystad"
2008	01-10-2008 Telegraaf	"Advies Alders steun in de rug voor Lelystad Airport"
2009	9-07-2009 Volkskrant	"Geen schot in overleg luchthavens"
2009	06-01-2009 NRC	"Schiphol stelt groei uit na sterke daling vervoer"
2010	10-03-2010 NRC	"Langere startbaan Lelystad"
2010	21-12-2010 De Stentor	"Advies over Lelystad Airport laat nog jaar wachten"
2011	17-05-2011 NU.nl	"Schiphol wil verder met Lelystad Airport"
2011	07-12-2011 Parool	"Ministerie: plan vliegveld Lelystad blijft"
2012	30-03-2012 Telegraaf	"Vliegveld Lelystad kan toeristisch worden"
2012	31-03-2012 NRC Next	"Te druk in de lucht voor vliegveld Lelystad"
2013	04-07-2013 Trouw	"Luchtvaart ziet brood in luchthaven Lelystad"
2013	18-12-2013 Volkskrant	"Zorgen in Kamer over Lelystad Airport"
2014	08-02-2014 NRC Next	"Groeï Schiphol valt stil als er niet snel nieuw vliegveld komt"
2014	26-06-2014 NRC Next	"Kamer steunt Mansveld: uitbreiding Lelystad Airport gaat door"
2015	28-03-2015 NRC Next	"Straks begint je vakantie in Lelystad"
2015	31-03-2015 Volkskrant	"Wat betekent de uitbreiding van Lelystad Airport?"

Tabel 13: Lelystad Airport onderwerp in de krant

Naast dat alle artikelen een informerende functie hebben, hangen er aan sommige artikelen ook verschillende emoties, standpunten en gedachten. Een deel van de artikelen heeft duidelijke negatieve lading met betrekking tot Lelystad Airport, zoals de artikelen genaamd "'Lelystad Airport is overbodig" (Volkskrant 2014, 10 juni) en "Niemand wil vliegen op Lelystad" (Volkskrant 2014, 25 juni). Daarentegen hebben andere artikelen een duidelijke positieve lading met betrekking tot de uitbreiding van Lelystad Airport. Schiphol Group voerde PAM uit vóór de uitbreiding Lelystad Airport. Een aantal artikelen komen overeen met datgene waar Schiphol Group PAM voor uitvoerde, en ook werden soms personen als Jos Nijhuis, Jop Fackeldey of Hans Alders geciteerd ter onderbouwing. Zo zegt het NRC Handelsblad in een artikel dat is gepubliceerd op 8 februari 2014, "De groei van Schiphol dreigt stil te vallen als er geen haast wordt gemaakt met de aanleg van een nieuw vliegveld bij Lelystad. Schiphol loopt de komende jaren tegen zijn maximumcapaciteit aan." (Vermeer 2014, 8 februari). Dit laat zien dat er mogelijk sprake is van publieke doorwerking van de uitgevoerde PAM van Schiphol Group.

Outcome

Schiphol heeft voor de komst van Lelystad Airport veel PAM uitgevoerd. Mogelijk heeft de uitgevoerde PAM effecten (outcome) gehad. Het eerste mogelijke effect is dat Lelystad Airport gebouwd/uitgebreid mag worden. Het tweede mogelijke effect is dat de PAM er voor heeft gezorgd dat er in zowel de politiek als in de omgeving veel draagvlak is voor de ontwikkeling van Lelystad Airport. Normaal is er in de luchtvaartsector sprake van veel bezwaar (door geluidsoverlast, milieu standpunten enzovoort), maar in dit geval is de meerderheid vóór de uitbreiding van de luchthaven. Om dit draagvlak te krijgen is veel PAM uitgevoerd, en dit heeft mogelijk een positief effect gehad. Het derde en laatste effect (outcome) is minder positief. Toen het besluit over de komst van Lelystad Airport eenmaal was genomen heeft Schiphol (op PA gebied) afstand genomen van Lelystad Airport mede doordat er politiek gezien minder speelde dan voorheen. Echter wordt Schiphol nu, doordat ze zeer betrokken waren bij Lelystad Airport in het begin, nu wel verweten dat ze momenteel weinig doen voor Lelystad Airport en Lelystad Airport als twin-luchthaven van Schiphol zijn eigen broek omhoog moet houden. Het is moeilijk aannemelijk te maken dat de gerealiseerde outcomes daadwerkelijk te danken zijn aan de PAM van Schiphol Group. Ook andere variabelen hebben er voor kunnen zorgen voor deze uitkomsten/effecten, maar deze zijn in dit onderzoek niet in beeld gebracht (dit is ook erg lastig). Het zou daarom mogelijk zijn dat ook zonder de PAM van Schiphol Group deze outcomes er zouden zijn geweest.

In onderstaande tabel is bovenstaande analyse systematisch weergegeven. Scores gaan van nee-zeer beperkt-beperkt-redelijk-grotendeels-ja. Ook is de score mogelijk erbij gezet omdat blijkt dat het vaak moeilijk is te zeggen dat de doorwerking enkel door de PAM is gekomen (in complexe publieke besluitvorming is doorwerking van PAM nooit eenduidig causaal doordat men afhankelijk is van het gedrag van andere actoren). Kleuren gaan van groen (positief) tot rood (negatief) over de doorwerking.

Doorwerking en code	Argumentatie	Kleur	Score	Algehele Score Doorwerking
6.01 Besproken/informerende doorwerking en 6.02 Agenderende doorwerking	Lelystad Airport is als onderwerp regelmatig besproken in AO's afgelopen jaren (staat langere tijd op de agenda), en ook zijn er veel Kamervragen gesteld over Lelystad Airport	Groen	Ja	Ja
6.01 Besproken/informerende doorwerking en 6.02 Agenderende doorwerking	Besluitvormers waren geïnteresseerd in de informatie en mening van (werknemers van) Schiphol Group (die PAM uitvoerde). Hierdoor kon Schiphol Group werkende PAM uitvoeren in de zin van informeren/uitleggen, beïnvloeden/overtuigen en konden ze onderwerpen op de agenda krijgen indien nodig.	Groen		
6.03 Verkiezingsprogramma doorwerking	Op regionaal niveau maakte Schiphol samen met Lelystad Airport een format om in te spelen op de regionale en nationale verkiezingen.	Groen	Mogelijk	
6.03 Verkiezingsprogramma doorwerking	Met betrekking tot de landelijke verkiezingen van 2012 staan in drie verkiezingsprogramma's van partijen (VVD, PvdA, D66) een doelstelling om Lelystad Airport te ontwikkelen.	Groen		
6.03 Verkiezingsprogramma doorwerking	Met betrekking tot de regionale verkiezingen van 2015 hebben zes van de negen (grote) partijen een doelstelling in hun verkiezingsprogramma staan om Lelystad Airport te ontwikkelen	Groen		
6.04 besluit en implementatie doorwerking	Op 31 maart 2015 is officieel bekend gemaakt dat Lelystad Airport definitief mocht uitbreiden. Met dit besluit heeft Schiphol Group zijn gewenste resultaat bereikt. En daarbij is het ook nog op zo'n manier gegaan dat er uiteindelijk ontzettend veel draagvlak is voor dit besluit.	Groen	Ja/Mogelijk	
6.05 Publieke doorwerking	Er is veel aandacht geweest in de politiek, maar ook in de media en onder de burgers. Vanaf 2007 tot het uiteindelijke besluit in 2015 is Lelystad Airport een terugkerend onderwerp geweest in de kranten. Een deel heeft een negatieve lading, en een ander deel een positieve lading m.b.t. de uitbreiding	Oranje	Mogelijk	
7.01 Outcome	Mogelijke effecten: - dat Lelystad Airport gebouwd mag worden - dat er veel draagvlak is - Na het besluit heeft Schiphol afstand genomen	Oranje	Mogelijk	

Tabel 14 Systematische analyse doorwerking

5.6 Effectiviteit Lelystad Airport

Nu de verschillende cases en hun componenten zijn vergeleken, wordt er in deze sectie meer ingegaan op de effectiviteit van de uitgevoerde PAM. De uitgevoerde PAM voor Lelystad Airport is effectief geweest in die zin dat de besluitvorming bevredigende resultaten heeft opgeleverd, namelijk dat Lelystad mag worden gebouwd. Maar met betrekking tot de organisatie van PAM op twee schaalniveaus zou er meer uitgethaald kunnen worden. De samenwerking ging goed tussen de twee niveaus, de activiteiten zijn goed gedaan en de doelen zijn behaald, echter kan de interactie en informatiedeling tussen de verschillende personen en niveaus effectiever.

“De samenwerking ging goed. En we hebben ons resultaat bereikt dus wat willen we nog meer. Hoewel, er mag wel eens wat meer aandacht zijn voor het halen en brengen. Het is belangrijk dat zo'n club van PAM

op Schiphol niet alleen weten waar wij zitten, maar dat wij ook weten waar zij zitten. Dus de interactie mag best wat groter zijn" (respondent 4). Om deze informatiedeling tussen de twee schaalniveaus te verbeteren zou een stakeholdermanagementtool al kunnen helpen. Momenteel is er geen stakeholdertool, maar wordt er nog gewerkt met een excel/word tabel om informatie te delen tussen belangrijke stakeholders. *"Ik denk dat het informatie delen beter zou kunnen. De stakeholdersmanagementtool die er ooit was zou men wat eenvoudiger moeten herontwerpen. Vervolgens moet Schiphol de regionale luchthavens hier echt in meenemen online. Dat gebeurt nu niet. Je hebt het PAS overleg, maar dat is een vrij statische link met allerlei losse stukken. En dat is voor de overdracht naar mijn medewerkers vrij lastig. Ik vind het ook jammer dat zo'n tool er nog niet is, we werken nu met een Word/Excel tabel"* (respondent 10).

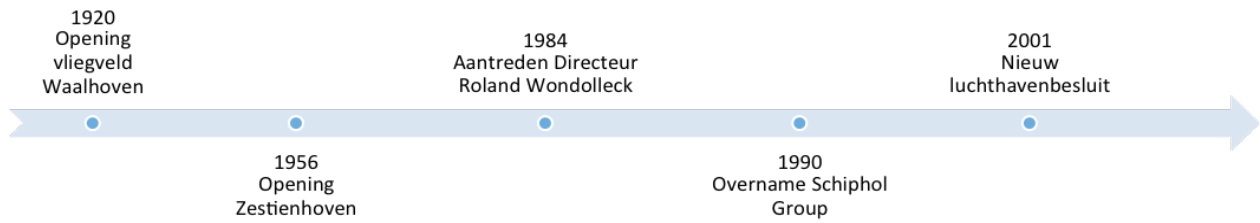
De externe omgeving vindt de organisatie van PAM bij Lelystad Airport zoals het nu gaat niet altijd even effectief. De externe omgeving wil/had verwacht meer betrokken te worden in het proces. *"Het feit dat Lelystad 'go' is is effectief gedaan. Nu loopt nog de discussie over onder andere de selectiviteit. De signalen die we krijgen uit de politiek is dat men soms wel wat meer betrokken wilt worden om ook een rol te vervullen"* (respondent 12). Daarnaast vindt de politieke omgeving Schiphol en Lelystad Airport niet hecht genoeg. Omdat Schiphol Group heeft uitgedragen dat Lelystad Airport de twin-luchthaven van Schiphol is, hadden zij verwacht dat ze dan ook zeer hecht zouden opschieten met elkaar op PA gebied. Schiphol moet in de organisatie van PAM meer uitdragen dat Lelystad een onderdeel vormt van Schiphol Group en zij Lelystad Airport meer ondersteunen. Momenteel moet Lelystad Airport te veel zelf oplossen, waardoor ze vaak bij het Rijk aan de bel trekken. Het zou effectiever zijn als Schiphol Group ze daar meer in ondersteunt en ze problemen helpen oplossen in plaats van dat er steeds bij het Rijk wordt aangeklopt.

6. Capaciteit vliegbewegingen Rotterdam-The Hague Airport

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de casus Rotterdam-The Hague Airport (RTHA). Allereerst zal de achtergrond van RTHA in kaart worden gebracht en zal de casus vliegbewegingen RTHA worden beschreven. Vervolgens worden de bevindingen weergegeven over de PAM activiteiten die RTHA uitvoert en die Schiphol uitvoert om te bepalen of er aan PAM wordt gedaan. Opvolgend zal de 'coupling' tussen RTHA en Schiphol beschreven, en als laatste zullen de resultaten over de doorwerking van de uitgevoerde PAM activiteiten worden getoond.

6.1 Achtergrondinformatie Rotterdam-The Hague Airport

Het verhaal van het vliegveld Rotterdam begon in 1920 met een vliegveld Waalhoven. Op zoek naar meer ruimte werd er besloten bij de polder 'Laag Zestienhoven' een nieuw vliegveld te bouwen dat ook een functie kon vervullen voor de regio Den Haag. De gemeentelijke luchthaven Zestienhoven werd in 1956 geopend en bleek succesvol te zijn voor de bedrijvigheid in het gebied. Maar de jaren 80 waren zwaar voor de luchthaven en sluiting kwam dichtbij. Het vooruitzicht werd beter toen Schiphol Group de Rotterdamse luchthaven overnam van de gemeente in 1990, waarbij het volledig aandeelhouder werd van Rotterdam Airport. Bij de overname zijn er afspraken gemaakt met de gemeente dat zij nog (in beperkte mate) invloed hebben over wat er gebeurt rond de luchthaven. Ook werd besloten de vorm en exploitatie van de luchthaven vast te leggen. Hier kwam uit dat de Rotterdamse luchthaven zich zou specialiseren in zakelijk lijndienstverkeer in Europa, waarbij daarnaast ook ruimte is voor particulier zakelijk verkeer en eventueel vakantievluchten. Door de economische groei in de jaren 90 ging het steeds beter met de luchtvaart en het aantal passagiers groeide. Dit leidde in de jaren 90 tot de vraag of het vliegveld niet weer verhuisd moest worden naar een plek waar het niet beknelde zou gaan worden door de groei. Er werden plannen gemaakt om het vliegveld naar het noorden van Rotterdam te verplaatsen, maar dit werd uiteindelijk afgeketst. In plaats van een verhuizing kwam een nieuwe exploitatievergunning voor RTHA dat van kracht ging in 2001. Daarbij besloot de gemeenteraad van Rotterdam de locatie van RTHA in het hart van Zuidwest Nederland voor de komende 100 jaar te handhaven. Dit betekende aan de ene kant einde van de onzekerheid, maar aan de andere kant betekende dit dat Rotterdam het de aankomende 100 jaar zou moeten doen met de luchthaven en de ruimte die er is.



Figuur 11: Tijdlijn Rotterdam-The Hague Airport

6.2 Beschrijving casus

6.2.1 Luchthavenbesluit

Om uit te kunnen breiden als RTHA moet er een nieuw luchthavenbesluit komen waarin meer geluidsruimte zit voor de luchthaven. Momenteel is de ruimte in het luchthavenbesluit dat van kracht ging in 2001 steeds meer ingevuld waardoor de luchthaven zijn geluidsemmer ‘vol’ begon te raken. Eind 2014 heeft RTHA openbaar gemaakt dat het een aanvraag voor een nieuw luchthavenbesluit wilt indienen bij het Ministerie van I&M. Dit was niet alleen de wens van de luchthaven zelf, maar het moest ook vanuit de EU wetgeving. Naast dat er een nieuw luchthavenbesluit op komst is moet de gemeente Rotterdam ook een nieuw bestemmingsplan maken. Ter voorbereiding van het luchthavenbesluit heeft RTHA gekeken naar een aantal ontwikkelingsscenario's, waar uiteindelijk een MER voor moet worden opgemaakt. Toen Ron Louwerse aantrad als nieuwe directeur van RTHA in februari 2016 lagen er al allerlei scenario's op tafel voor de toekomst van de luchthaven. Ook lag er een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) en een milieueffectenrapportage (MER). Hoewel de voormalige directeur wel groei voor ogen had, was deze ambitie nog niet duidelijk naar buiten gebracht.

Met de komst van de nieuwe directeur Ron Louwerse kwam ook een hele duidelijke ambitie met betrekking tot de groei van de luchthaven. Deze ambitie gaf duidelijk aan welke richting hij op wilde met RTHA, hoe groot hij de luchthaven wil laten groeien en welke mogelijkheden daarvoor zijn. Zo wil RTHA ongeveer tien nieuwe bestemmingen aanvliegen, waarbij er in totaal op zo'n 50 bestemmingen wordt gevlogen vanaf RTHA. De groeiambitie die RTHA heeft beschreven zet in op het bedienen van de regionaal zakelijke markt, waarvan wordt verwacht dat daar een groeiende vraag is dat is gekoppeld aan de industriële sectoren die in de regio zitten. Het zakelijke verkeer wordt aangevuld met leisure/vakantie verkeer om volume te maken en de business case rond te krijgen.

Hoewel er geen grens gesteld is aan het aantal vliegbewegingen op de luchthaven zit de luchthaven wel tot zijn max qua geluidsruijnte. Om te kunnen groeien moet er daarom een positief luchthavenbesluit komen waarin meer geluidsruijnte zit. Dit luchthavenbesluit moet uiterlijk eind 2017 worden vastgesteld. Het kabinet heeft hiervoor als randvoorwaarde gesteld dat een uitbreiding van RTHA pas een optie is als de noodzaak, nut en draagvlak voor de uitbreidingsplannen vanuit de regio zijn bewezen. RTHA heeft ongeveer een jaar de tijd om in beeld te krijgen wat de regio wilt. De luchthaven zit nu in het proces om regionaal draagvlak te vormen. Om dit goed te onderzoeken wordt er binnenkort een onafhankelijke informateur benoemd die gaat kijken en rapporteren of er draagvlak is.

6.2.2 Stakeholders

Rotterdam-The Hague Airport heeft te maken met verschillende stakeholders. Ten eerste zijn er de direct omwonenden rondom de luchthaven, waarvan sommigen zich hebben gegroepeerd (zoals in de BTV: bewoners tegen vliegoverlast). Op bestuurlijk gebied heeft RTHA primair te maken met de gemeenten Rotterdam, Schiedam en Lansingerland, de provincie Zuid-Holland en op nationaal niveau met het Ministerie van IenM. RTHA zit niet, zoals Lelystad Airport, bij de Alderstafel. Wel heeft RTHA net als Lelystad Airport een Commissie Regionaal Overleg luchthaven Rotterdam (CRO RTHA), en daarnaast bestaat de BRR: Bestuurlijke Regiegroep Rotterdam-The Hague Airport (BRR). De BRR bestaat uit verschillende bestuurlijke vertegenwoordigers van de gemeente Lansingerland, Rotterdam, Schiedam en de provincie Zuid-Holland. Daarnaast heeft RTHA nog contact met de bedrijven in de omgeving, milieufederaties en enkele belangengroeperingen in de regio.

6.2.3 Issues

Het grootste issue waar RTHA mee te kampen heeft is het vinden van voldoende draagvlak. Als er geen regionaal draagvlak is in de regio komt er wel een nieuw luchthavenbesluit, maar die blijft dan hetzelfde als de huidige regeling. Draagvlak vinden in de regio is een issue gezien er niet alleen maar voordelen aan verbonden zijn. Als RTHA groeit in het aantal vliegbewegingen, komt aan de ene kant economische winst en werkgelegenheid, maar aan de andere kant komt er ook meer milieu- en geluidsoverlast. Dit laatste zorgt er voor dat in ieder geval de BTV en natuurbeschermers tot nu toe geen voorstander zijn van de uitbreiding. Momenteel hebben alle betrokken besturen (Lansingerland, Rotterdam, Schiedam en de provincie Zuid-Holland) in hun collegeprogramma staan dat uitbreiding mag, mits het binnen de huidige geluidscontouren is. Maar op dit moment zit RTHA bijna aan het plafond van hun geluidscontouren en uitbreiding daarbinnen is haast niet mogelijk is. In aankomende maanden zal RHTA in beeld gaan brengen

wat de regio nu precies wilt met betrekking tot de uitbreiding, en daarna zal de staatssecretaris een afweging maken over het plan van RTHA.

6.3 Public Affairs Management activiteiten

Allereerst worden de resultaten beschreven van de PAM activiteiten die op decentraal niveau worden uitgevoerd voor de casus vliegbewegingen RTHA. Daarna volgen de resultaten over de PAM op centraal niveau. Nadat de resultaten zijn beschreven wordt er geanalyseerd of RTHA en Schiphol wel/niet aan PAM doet voor de casus vliegbewegingen RTHA.

PAM Rotterdam-The Hague Airport – decentraal niveau

Antenne functie Rotterdam-The Hague Airport

RTHA beschikt op dit moment grotendeels over een antenne functie. Via kranten en contact met bestuurlijke partijen monitoren ze processen die gaande zijn in hun politiek-bestuurlijke omgeving. *“Via bestuurlijke partijen hebben we contact en weten we precies wat er speelt”* (respondent 8). Daarnaast wordt alle sociale media in de gaten gehouden en houden ze zo nu en dan een internet pol of een sentimentenonderzoek om zo achter de mening van de omgeving te komen over de uitbreiding van RTHA. *“We houden de kranten goed in de gaten, en we hebben iemand die de sociale media volgt. Zodra we iets naar buiten gebracht hebben kijken we ook meteen wat het doet op de sociale media”* (respondent 11). Door de omgeving te verkennen aan de hand van onderzoeken krijgen ze een goed overzicht van de algemene mening van de omgeving. En mocht dit positief zijn voor RTHA dan kunnen ze dat uitdragen naar hun (politiek-bestuurlijke) omgeving en gebruiken ter ondersteuning van hun argumenten.

RTHA krijgt een steeds beter beeld van zijn stakeholders en de issues die spelen. Volgens de respondenten was dit stakeholder en issue overzicht eerder niet zo goed. Verschillende respondenten stellen dat RTHA in het begin naast geen goed stakeholder- en issueoverzicht ook geen goed overzicht van de tijddynamiek had. Deze combinatie zorgde er voor dat RTHA, toen directeur Ron Louwerse net was aangetreden, in de ogen van de omgeving een fout maakte. In het kader van de voorbereiding van het luchthavenbesluit is een MER en een kosten-batenanalyse gemaakt door de luchthaven. Twee weken voordat die rapporten uitkwamen gaf Ron Louwerse een interview in het AD dat niet in goede aarde viel in zijn omgeving. *“Hij vertelde breed dat de economische ontwikkeling van RTHA belangrijker was dan de leefbaarheid. Dat was zeer onhandig op dat moment. Want daarmee heeft hij niet alleen de directe omgeving tegen zich gekregen, maar het leidde ook tot politieke vragen waardoor er vragen op het bordje van de wethouder kwamen die daar nog helemaal niet op zat te*

wachten. Het werkte bij redelijk wat bestuurders in de regio in de hand van 'oh nou dan regelt hij het zelf maar, als hij het op deze manier doet buiten ons om'." (respondent 15). Daarnaast wordt aangegeven door respondenten dat RTHA op politiek gebied geen goed overzicht heeft van wat er gebeurt. Dit kan Schiphol verweten worden (volgens respondent 6) omdat zij hier beter op in hadden moeten spelen vanaf het begin en dat nooit hebben gedaan. "Politiek gezien zijn ze niet op de hoogte van alle stakeholders en wat er gebeurt in de omgeving. RTHA heeft gewoon de manpower er niet voor. Schiphol had daar beter op in moeten zetten. Maar of Schiphol dat wilt, dat is natuurlijk de vraag. Zoja, dan heeft Schiphol dat ook echt laten liggen. En nu heeft RTHA last, en dan komt de Schiphol Group pas in beweging" (respondent 6).

Hoewel het in het begin niet soepel liep kreeg RTHA afgelopen tijd steeds meer overzicht van zijn stakeholders, issues en tijddynamiek. De omgeving merkt dat RTHA meer tijd is gaan steken in haar stakeholder en issue overzicht, wat een positief effect heeft. *"Ik denk dat RTHA nu, nu ze wat verder in het proces zijn, steeds beter in beeld krijgen wie er zijn en wie en wat belangrijk is. Dat vond ik in het begin niet". En: "Laat ik het zo zeggen, ik merk dat RHTA daar tijd in is gaan steken. Eén van de dingen die Ron Louwerse doet is dat hij nu met alle fracties van alle gemeenten aan het praten is. Hij is erg bezig met dat netwerk en de stakeholders, om daar een overzicht van te krijgen en zich daar een plek in te verwerven. Ik merk dat hij dat nu goed oppakt" (respondent 15). Ron Louwerse geeft zelf ook aan dat hij mensenkennis en kennis van verhoudingen binnen de arena ziet als een onderdeel van het PA mechanisme en waarin hij zich is gaan interesseren en in is gaan verdiepen.*

Strategie Rotterdam-The Hague Airport

RTHA heeft op dit moment geen PAM strategie. Alle respondenten geven aan dat er nog geen sprake is van een PA strategie. Wel is er in het verleden een soort stakeholderanalyse gemaakt. Het is ook duidelijk dat er wel wordt nagedacht over wat naar buiten wordt gebracht, maar er zit geen gestructureerde PA aanpak achter. *"Ron Louwerse wilt ook de negatieve punten benoemen, want iedereen heeft je door als je dat niet doet. In die zin heeft RTHA een strategie als het gaat over de inhoud. En ik geloof ook dat hoe geloofwaardiger je bent, hoe groter de kans is dat je tot een uitbreiding komt" (respondent 15). Tot nu toe wordt de PAM van RTHA vrij ongestructureerd gedaan, en pakken twee a drie verschillende mensen van RTHA dat op. "De directeur pakt dat op in de manier waarop ze de relatie met de omgeving managen. Er worden gesprekken met het bestuur gevormd, en er is ook regelmatig overleg" (respondent 16). De PA wordt opgepakt in de manier waarop ze de relatie met de omgeving managen. "Ik spreek met wethouders, burgemeesters, provinciale commissies, raadsleden. En dat doe*

ik dan met wie voor het dossier verantwoordelijk is. Dus dat is ook PA. Maar er is hier geen PA functionaris. Daar is het wellicht te klein voor" (respondent 11).

De strategie bepaalt de aanpak, visie, toon, timing, boodschap, stakeholders en acties die de organisatie uitvoert en uitdraagt. Een gevolg van het niet hebben van een niet duidelijke PA strategie (plus volledige antenne) zijn de discussies over de timing van bepaalde handelingen/acties. Voorbeeld is het eerder besproken interview in het AD, en ook wordt door de respondenten de timing van het naar buiten brengen van de ambitie om uit te breiden ter discussie gesteld. Twee jaar geleden kwam RTHA met de melding dat ze eventueel willen groeien en daarvoor meer geluidsruimte willen. Het bleek toentertijd al dat de partijen daar geen brood in zagen. Volgens respondent 9 hadden ze PA tactisch gezien toen beter eerst een stap terug kunnen doen door eerst draagvlak te vinden en daarna pas het traject van die uitbreiding in te gaan. *"Ze hadden dat toen ook kunnen corrigeren door eerst het draagvlak traject te doen voor überhaupt te spreken over groei. Maar uiteindelijk is de keuze gemaakt, en nu is de vraag of het gaat lukken. De timing is niet goed geweest denk ik. Ik denk dat het achteraf gezien op handigere manieren had kunnen gebeuren"* (respondent 9).

De reden dat er geen PA strategie is komt volgens respondenten omdat het eerder ook niet nodig was omdat alle stappen goed gingen. *"Er worden nu stappen in gemaakt. Eerder was het nog niet zo noodzakelijk, want wat we nu doen gaat goed zo. Het lijkt zijn vruchten af te werpen"* (respondent 8). Maar momenteel zijn ze er wel mee bezig om een strategie/plan van aanpak te maken. *"Er komt nu ook een meer gestructureerde aanpak, we zijn er nu mee bezig. Er zijn allemaal initiatieven, [...]. We maken heel langzaam centimeters, en nu is het tijd om die centimeters om te zetten in meters. En daar heb je een strategie echt wel nodig"* (respondent 11).

Draagvlak vormen Rotterdam-The Hague Airport

Draagvlak vormen is een PA activiteit die RTHA uitvoert. Draagvlak vinden doet RTHA vooral vanuit een buffering insteek. De respondenten geven aan dat RTHA denkt vanuit hun ambitie en vooral hun eigen belangen nastreven, waarbij ze dan ook de omgeving proberen aan te passen aan de organisatie. *"Als ik voor RTHA spreek gaan ze gewoon hun eigen weg. Hun eerste ambitie is de ambitie om te groeien, en dat wordt gewoon neergegoid in het publieke debat. Ze proberen wel een brug te slaan met de omgeving, maar dit is allemaal ingegeven vanuit het idee dat ze steun willen voor hun plan"* (respondent 9).

Om draagvlak te vormen proberen ze veel te lobbyen (overtuigen, beïnvloeden) en doen ze aan PR. Door PR activiteiten uit te voeren hoopt RTHA dat ze mensen meekrijgen in hun ambities en

proberen ze goodwill te genereren. *“Ik doe ook wel PR, zoals lokale buurtactiviteiten, schoolpleintjes adopteren, sponsorloopjes, wedstrijdje waar je een prijs kan verdienen etc. Dat is een beetje om de betrokkenheid bij de buurt te laten zien. En dan hoop ik dat die activiteiten zorgen voor wat goodwill en dat het dan overslaat naar de bestuurders. Dus de PR omzetten in PA, laat ik het zo zeggen”* (respondent 11). Daarnaast geven de respondenten aan dat RTHA veel lobbyt. *“RTHA doet uiteraard ook aan lobby. Ze praten met VNO-NCW, ze praten met de ondernemersraad. En je kan zelfs de burenavonden als een soort lobby zien”* (respondent 15). In de regio proberen ze vooral iedereen te overtuigen dat de uitbreiding van RTHA een goede zaak is. *“Ze proberen vooral te overtuigen. Het is natuurlijk niet een dialoog die je aan het voeren bent. Ze geven zelf aan dat het gaat om winstmaximalisatie gaat, en daar kan je niet omheen”* (respondent 1). Voor de zakenwereld lobbyt RTHA om de vestigingsplaats goed in beeld te houden. Een aantal zakelijke bestemmingen van RTHA komen ook direct uit de koker van het bedrijfsleven, dus daar ze vinden het bedrijfsleven aan hun kant. Naast lobbyen in de regio en in de zakenwereld lobbyt RTHA ook op landelijk niveau. *“Belangrijke punten doen ze goed met I&M en de Tweede Kamer, dat loopt wel aardig. Ze weten prima waar de macht zit en waar ze moeten zijn. [...] Ik geloof dat ze wel een aardig verhaal hebben. Zeker op hoger politiek niveau doen ze het zeer goed. We weten niet hoe ze dat doen, maar we weten wel dat ze zichtbaar zijn”* (respondent 1).

Door vooral hun eigen belangen na te streven krijgt de politiek-bestuurlijke omgeving wel eens het gevoel dat er weinig begrip is voor hun standpunten, en voelen ze zich niet altijd gewaardeerd. *“Ze willen nog iets te veel hun eigen belangen nastreven. Gewoon ook dingen doordrukken”* (respondent 1). Daardoor ontstaat het gevoel dat het RTHA niet lukt een goede balans te vinden tussen hun eigen ambitie en de omgeving. De balans lijkt momenteel nog te veel bij RTHA te liggen in plaats van bij de partners waarmee ze in gesprek zijn, waardoor er weinig draagvlak komt vanuit deze omgeving. Volgens de respondenten kan RTHA ook moeilijk compenseren wat er tegenover de uitbreiding (en overlast) staat. *“Iedereen heeft zijn eigen belang, dat je iets wilt bereiken. Dus RTHA probeert ons mee te krijgen in hun standpunt met betrekking tot de uitbreiding. Maar kijken ze naar ons om te kijken wat dit voor ons betekent? Ze proberen het wel enigszins, maar dit doen ze niet genoeg”* (respondent 1).

Toch probeert RTHA naast buffering activiteiten ook enkele bridging componenten in te zetten. Maar doordat RTHA onvoldoende kan componeren tegenover de regio, komen de bridging activiteiten niet tot zijn recht. *“Er wordt wel getracht iets te doen, maar dat is zeg maar een druppel op een gloeiende plaat. Zonnepanelen is een doekje voor het bloeden. Je moet de leefkwaliteit die onder druk komt te*

staan wel echt waarderen. [...] En het ook waarderen in de benadering, in financiële compensatie. En dat wordt allemaal niet gedaan. En dan krijg je de omgeving dus niet mee.” (respondent 6).

Wel zien de respondenten langzaam verbeteringen in de aanpak van RTHA. *“RTHA luistert steeds beter en gaat ook meer de dialoog aan op bestuurlijk niveau. Ze staan wel open voor samenwerking, maar ze hebben niks te bieden.” (respondent 6). En: “Sinds de wisseling van de wacht bij RTHA merk je wel verschil. Ron Louwerse begon wat politiek onwetend, maar hij leert snel. Hij weet nu ook dat wij duurzaamheid belangrijk vinden als gemeente, en nu speelt hij daar ook wel op in” (respondent 1).* De verbeteringen komen nadat de communicatie lange tijd niet goed is gegaan en RTHA lange tijd geen brug heeft weten te slaan met de omgeving. Dit heeft er voor gezorgd dat het vertrouwen tussen enkele partijen en RTHA niet goed is.

Eén voorbeeld deze foutieve communicatie is dat RTHA altijd heeft gezegd een zakenluchthaven te willen zijn. Maar RTHA kan niet altijd sturen op die zakenvluchten en daarnaast zijn er ook vakantievluchten nodig naast de zakenvluchten om de zaak draaiende te houden. Dit heeft RTHA echter nooit duidelijk gecommuniceerd, waardoor de regio het gevoel heeft dat zij niet het eerlijke verhaal hebben gekregen. *“Wat RTHA fout heeft gedaan is dat ze op de tour zijn gegaan van de zakenvluchten. En dat gelooft niemand. Want om die zakenluchthaven te financieren heb je ook gewoon de partijvluchten nodig. En dat hadden ze vanaf het begin moeten zeggen, maar dat deden ze niet. Ze vertelde ronkende verhalen, en dat hebben ze absoluut verkeerd gedaan! Dus men is niet helder geweest in de communicatie, en dan sta je meteen met 2-0 achter voor de uitbreiding” (respondent 6).* Hoewel dit een voorbeeld uit het verleden is blijft heeft dit wel geleid tot minder vertrouwen. Nu vertelt men niet meer dat ze alleen een zakenluchthaven zijn. Wel probeert RTHA een betere relatie op te bouwen met hun stakeholders. RTHA wilt de verbondenheid van de luchthaven met de gebieden er omheen groter maken, en probeert op bepaalde fronten zichtbaarder en transparanter te zijn. Die balans die gevonden moet worden gaat momenteel dan ook beter dan voorheen volgens de respondenten. *“Het moet een goede mix zijn, en dat doet Ron Louwerse goed. Ron Louwerse heeft een manier van vertellen waardoor men vindt dat het een transparant verhaal is. Het gaat bij het communiceren ook over dit soort dingen” (respondent 15).* Hoewel een aantal respondenten in de omgeving aangeven dat RTHA het dan ook steeds beter doet, lijkt voor enkele andere respondenten het wantrouwen hun mening hierover te hebben ingekleurd. *“Ze (RTHA) raken nu een beetje op stoom met hun presentaties. Dus ze proberen wel wat meer aansluiting te vinden met de politiek nu. Maar je voelt het wantrouwen toch. Wij zijn nu rapporten aan het beoordelen, en dan hebben wij toch zoiets van leuk wat je wilt, maar het is niet diepgaand” (respondent 6).* De politiek-bestuurlijke omgeving zou graag

willen zien dat RHTA meer een brug probeert een slaan met de omgeving, ze beter luisteren en ze meer tegemoet zou komen. Sinds Ron Louwerse is aangetreden gaat het (eerlijke) verhaal en de dialoog beter, maar er is nog veel werk aan de winkel om de juiste balans tussen RHTA en de omgeving te vinden.

Reflectie Rotterdam-The Hague Airport

RHTA doet ook in redelijke mate aan reflectie (bestaande uit verantwoorden, reflecteren en controleren). RHTA doet in bepaalde mate aan verantwoording en reflecteren, maar over controleren zijn te weinig resultaten naar voren gekomen in dit onderzoek om dat toe te lichten in dit onderzoek. RHTA legt op verschillende manieren verantwoording af. Hoewel RHTA aangeeft dat ze geen verantwoording hoeven af te leggen naar buiten ter behoeve van de casus (maar wel voor de exploitatie van de casus als geheel), zijn ze wel aanspreekbaar volgens de respondenten, en proberen ze goed proberen uit te leggen waarom ze bepaalde dingen willen of gaan doen. *“Dat is van belang om draagvlak te behouden. Je moet een betrouwbare partner zijn die afspraken nakomt”* (respondent 8). Volgens de respondenten probeert RHTA goed te verantwoorden naar buiten omdat zij ook die afhankelijkheid voelen. *“Het leuke van een kleine organisatie is dat we elkaar allemaal kennen, waardoor ze goed aanspreekbaar zijn. Ze proberen dan ook goed te verantwoorden naar buiten, want die afhankelijkheid van elkaar voelen zij ook wel aan, dus dat geeft ook wel weer een voordeel”* (respondent 6).

RHTA doet ook aan reflecteren. Dit geven geeft zowel de politiek-bestuurlijke omgeving van RHTA als RHTA zelf aan. Zo krijgt RHTA graag een kritische toets op het verhaal dat ze vertellen. Een mooi voorbeeld was toen de directeur van RHTA een presentatie over RHTA gaf aan raadsleden. In die presentatie staat dat door de groei van het aantal bewegingen de geluidscontour opschuift en dat daardoor meer nieuwbouwwoningen in die contour komen te liggen. Tijdens die presentatie zag hij dat de mensen in de zaal dachten dat het om bestaande woningen ging, in plaats van nieuwbouwwoningen. Dit is Ron Louwerse gaan navragen, en het bleek dat inderdaad niemand dit wist. *“Ik wil die toets van buiten krijgen om het verhaal zuiver te houden. Dan heb je het ook weer over vertalen. Wat voor ons simpel kan zijn kan voor de buitenwereld heel anders worden opgevat. Daarom hebben we een constante toets nodig. Zij moeten luisteren naar het verhaal en schieten op waar het beter moet. Dat is een vorm van reflectie”* (respondent 11).

Doet Rotterdam-The Hague Airport aan PAM?

Er wordt door RHTA in redelijke mate aan PAM gedaan. De resultaten laten zien dat er in het begin geen goed overzicht was, waardoor de PAM vaak onstuimig was en fouten werden ge-

maakt. Wel krijgt RTHA een steeds beter stakeholder-, issue- en tijddynamiek overzicht. Omdat er geen strategie en plan van aanpak is verloopt de PAM die wordt gedaan ongestructureerd, en ook zit er geen gespecialiseerd persoon op de PA bij RTHA. Tot voor kort was een strategie niet nodig volgens RTHA, maar omdat ze nu meters willen maken zijn ze bezig met het opzetten van een plan van aanpak. RTHA doet aan de PAM activiteit draagvlak vinden. De PAM die wordt gedaan is vooral gericht op buffering (d.m.v. lobbyen en PR activiteiten). Maar doordat ze soms te weinig focus leggen op de bridging activiteiten voelt de omgeving zich niet altijd even gewaardeerd en heerst er bij sommige partijen wantrouwen. In redelijke mate doet RTHA ook aan reflectie. Ze leggen in de communicatie verantwoording af aan de omgeving en doen aan reflecteren. In de classificering kan RTHA het best worden geclassificeerd in de 'buffering strategy' of 'low activity strategy' manier van PAM. Als RTHA PAM uitvoert doen ze dat op de buffering manier. Maar doordat ze nog niet altijd een perfect overzicht hebben en niet over een PAM strategie beschikken hangt de PAM van RTHA in tussen een 'low activity strategy', waarbij er weinig tot geen PAM wordt uitgevoerd, en een 'buffering strategy' manier van PAM.

PAM activiteit	PAM Actie en code	Argumentatie	Kleur	Score	Algehele Score
Antenne functie	1.01.1 Monitoren	Via kranten en contact met bestuurlijke partijen monitoren ze processen die gaande zijn in hun politiek-bestuurlijke omgeving.	Groen	Grotendeels	Redelijk Buffering of low activity
	1.01.1 Monitoren	Daarnaast social media in de gaten en zo nu en dan <u>interpol</u> s of sentimentenonderzoek	Groen		
	1.01.2 Stakeholder- en issueoverzicht en 1.01.3 Tijddynamiek	Eerder was de stakeholderoverzicht en tijddynamiek overzicht niet goed. Nu wordt dit overzicht steeds beter	Oranje		
Strategie	1.02 Strategie	Op dit moment heeft RTHA geen strategie	Rood	Nee	Wel mee bezig
	1.02 Strategie	Tot nu toe wordt de PAM van RTHA vrij ongestructureerd gedaan, en pakken twee a drie verschillende mensen van RTHA dat op	Rood		
	1.02 Strategie	Momenteel zijn ze er wel mee bezig om een strategie/plan van aanpak te maken	Oranje		
Draagvlak vormen	1.03 Draagvlak vormen	Respondenten geven aan dat RTHA verschillende activiteiten uitvoert t.a.v. draagvlak vormen	Groen	Ja	Buffering
	2.03 Buffering draagvlak vormen	De respondenten geven aan dat RTHA denkt vanuit hun ambitie en vooral hun eigen belangen nastreven, waarbij ze dan ook de omgeving proberen aan te passen aan de organisatie.	Buffering		
	2.03 Buffering draagvlak vormen	PAM activiteiten die RTHA uitvoert zijn o.a. lobby, PR activiteiten,	Buffering		
	3.03 Bridging draagvlak vormen	RTHA naast buffering activiteiten ook enkele <u>bridging</u> componenten in te zetten. Maar doordat RTHA onvoldoende kan componeren tegenover de regio, komen de <u>bridging</u> activiteiten niet tot zijn recht. Wel is er langzaam verbetering te zien.	Lichte bridging		
Reflectie	1.04 Reflectie	Legt in bepaalde mate verantwoording af door uitleggen en aanspreekbaar zijn. Volgens de respondenten probeert RTHA goed te verantwoorden naar buiten omdat zij ook die afhankelijkheid voelen.	Groen	Redelijk	
	1.04 Reflectie	In bepaalde mate aan reflectie d.m.v. kritische toets op het verhaal dat ze vertellen.	Groen		
	1.04 Reflectie	Controleren doen ze nauwelijks / geen data over	Oranje		

Tabel 15: systematische analyse PAM RTHA

PAM Schiphol Group – centraal niveau

Antenne

Schiphol Group heeft een beperkte (gedeeltelijke) antenne voor RTHA. Van de belangrijkste actualiteiten zijn ze op de hoogte. Vooral alles wat speelt op nationaal niveau houdt Schiphol Group RTHA in de gaten, en zijn daar als het nodig is betrokken bij en doen daar uitspraken over. Alles wat op regionaal/lokaal niveau speelt houdt Schiphol minder in de gaten. Lokale zaken lost RTHA over het algemeen zelf op. De PA van Schiphol Group ondersteunt RTHA momenteel met de politieke lijnen voor de ambitie van RTHA (uitbreiding), en dit monitort Schiphol Group dan ook wel met regelmaat. Maar de PA van Schiphol Group wordt niet bij alles betrokken en wordt niet over alles op de hoogte gehouden. *“Ik houd actief in de gaten wat er gebeurt, wat er in de media gebeurt en hoe de politieke partijen zich positioneren”* (respondent 12). En: *“Voor RTHA volg ik alle actualiteiten wel, maar ik doe geen activiteiten als het gaat om praten met directe stakeholders van RTHA”* (respondent 16).

De PA van Schiphol Group geeft aan dat ze op vier manieren aan informatie komen over RTHA en de stand van zaken. Ten eerste houden ze de kranten bij, wat ze deels doen door de PA monitor structuur die er is op Schiphol. Ten tweede houdt de PA samen met RTHA ook gesprekken met verschillende burgemeesters en wethouders in de omgeving van RTHA, en daar vernemen ze de stand van zaken. En ten derde krijgen ze input van politieke personen (staatsleden of de provincie Zuid-Holland) die eigenlijk iets over Schiphol willen weten en zijdelings ook RTHA daarin meenemen. Ten vierde is er vrij veel persoonlijk contact met de directeur van RTHA, Ron Louwerse. Doordat hij zelf ook vanuit Schiphol Group komt kent hij veel mensen in het Schipholgebouw waardoor de stand van zaken en de PA van Schiphol makkelijker worden gecommuniceerd.

Strategie

Schiphol heeft geen PAM strategie voor RTHA, omdat ze er ook vrij weinig PAM uitvoeren voor RTHA. Idealiter maakt Schiphol een integrale en gerichte PAM plan van aanpak voor zaken waar ze PAM voor willen uitvoeren. Maar omdat Schiphol Group minimaal betrokken is bij de casus uitbreiding RTHA hebben ze hiervoor geen strategie. Wel ondersteunt Schiphol Group RTHA momenteel, hier heeft RTHA om gevraagd. *“Ik heb ze (PA van Schiphol Group) gevraagd om te komen helpen assisteren in het vakmanschap, wat je nodig hebt. Kennis hou ik er graag bij”* (respondent 11). Team PA van Schiphol Group geeft ook aan dat ze momenteel RTHA ook ondersteunen. *“Mijn*

betrokkenheid is momenteel meer dat ik ze ondersteun met PA en de politieke lijntjes voor de ambitie die RTHA heeft” (respondent 12). RTHA heeft momenteel ook nog geen PA strategie, maar er is wel een PA strategie in wording. Team PA van Schiphol Group vindt ook dat het hoognodig tijd is om een goed overzicht te hebben en een plan van aanpak op te stellen voor RTHA. “Ik houd actief in de gaten wat er gebeurt, wat er in de media gebeurt en hoe de politieke partijen zich positioneren. Voor het laatste is het van belang om dat eens in een groot overzicht te hebben. Want het zijn nu allemaal losse eindjes, wat je eigenlijk goed zou kunnen omzetten in een soort mini aanpak/plan, waarin je je targets stelt voor aankomende jaren” (respondent 12).

Draagvlak vormen

Schiphol Group ondersteunt RTHA in zeer beperkte mate met het vormen van draagvlak. Het is ook de taak van RTHA om zelf draagvlak te vinden in hun eigen regio, en niet die van Schiphol Group. Schiphol Group ondersteunt alleen in beperkte mate bij de lobby en onderhouden van contacten voor de uitbreiding, en ze kijken mee bij de economische onderbouwing voor RTHA. *“Schiphol Group doet drie dingen met betrekking tot RTHA. [...]. Twee is de politieke lobby dan wel het onderhouden van contacten samen met RTHA wat betreft de gemeenten en statenleden in de regio rondom RTHA” (respondent 12). Ook de politiek-bestuurlijke omgeving bevestigt dat PA van Schiphol Group zo nu en dan ondersteunt. “De laatste keer is er iemand van PA van Schiphol Group meegekomen. Dat vond ik op zich wel goed. Het was wel prettig dat dat gebeurd is” (respondent 6).*

Hoewel Schiphol Group af en toe ondersteunt bij de PAM voor de casus uitbreiding RTHA zijn ze niet zichtbaar. Sommige partijen zien het wegblijven van Schiphol Group als een gemiste kans. *“In de CRO zit een mogelijkheid voor Schiphol om daar een soort signaal af te geven en een afoording neer te zetten die meedenkt en meehelpt. Maar dat mis je in deze discussie. RTHA zegt vaak dat Schiphol Group bepaalde dingen zegt, maar dan is het niet handig als ze er niet bijzitten. Ik weet ook niet waar dat aan ligt dat ze er niet bij zijn. Ze geven daarmee wel een signaal af, hoe belangrijk vinden ze dit? Je gaat je dan inbeelden dat ze het niet belangrijk vinden of dat Schiphol het zelf ook niet voorstander is van de uitbreiding. Als je kijkt naar PA en draagvlak vormen dan zit daar wel iets waar je wat mee kan” (respondent 1). Schiphol Group stelt zich dan ook vrij afwachtend op met betrekking tot het feit dat er nog weinig draagvlak is voor de uitbreiding van RTHA. Reden hiervoor is dat de groei van RTHA een regionaal item is, en geen nationaal item. “Bij RTHA gaat het gewoon om de groei van Rotterdam as such. RTHA is minder een nationaal item, het is meer lokaal en regionaal” (respondent 12). In de board van Schiphol Group is er ook een discussie geweest of Schiphol Group wilt dat*

RTHA groeit of niet. Uiteindelijk kwam hier uit dat Schiphol zelf geen last zal gaan hebben van de groeiambitie van RTHA, en dat ze het daarom wel mogen waarmaken.

Reflectie

Schiphol Group doet ik zeer beperkte mate aan reflectie voor RTHA. Schiphol controleert beperkt en legt beperkt verantwoording af op nationaal niveau. Schiphol Group legt zelf verantwoording af door onder andere hun jaarverslag. In dit jaarverslag komt RTHA ook een aantal keer naar voren, maar dit is minimaal. Schiphol Group verteld in het jaarverslag (nog) niks over de casus RTHA, wat ook logisch is aangezien er nog geen besluiten zijn gevallen over de uitbreiding RTHA. Schiphol Group controleert RTHA in beperkte mate. Op groepsniveau kijkt Schiphol Group mee of de acties van RTHA in zijn algemeenheid wel passen binnen het Schiphol verhaal. Verder rapporteert RTHA wel met regelmaat aan de Schiphol Group, en ze treden ook regelmatig aan bij Schiphol Group. Er zijn geen duidelijke resultaten naar voren gekomen over dat Schiphol Group aan reflecteren doet voor Lelystad Airport, waardoor er hierover geen uitspraken over kunnen worden gedaan.

Doet Schiphol aan PAM voor Rotterdam-The Hague Airport?

Schiphol Group doet beperkt PAM voor RTHA. Ze voeren een beperkte (gedeeltelijke) antenne functie uit in de zin van monitoren wat er gebeurt in de media en hoe politieke partijen zich positioneren. Schiphol Group ondersteunt RTHA met de politieke lijnen voor de ambitie van RTHA (uitbreiding), maar doordat RTHA verder vrij eigenstandig is hebben ze in mindere mate een overzicht van alle stakeholders, issues en de precieze tijddynamiek. Een PAM strategie voor de casus uitbreiding RTHA hebben RTHA en Schiphol Group beiden niet. Wel ondersteunt het PA team van Schiphol Group RTHA momenteel om een strategie/plan van aanpak te maken voor de casus uitbreiding RTHA. Wat betreft draagvlak vorming helpt Schiphol Group in beperkte mate met het onderhouden van relaties (politieke lijntjes) en ondersteunen ze met de lobby voor de uitbreiding van RTHA. Hoewel Schiphol Group af en toe ondersteunt bij de PAM voor de casus uitbreiding RTHA zijn ze hierin niet of slecht zichtbaar voor de politiek-bestuurlijke omgeving van RTHA en stellen ze zich verder vrij afwachtend op. Belangrijke verklaring hier voor is dat RTHA geen onderdeel uit maakt van het Schiphol verhaal. Tot slot is de reflectie voor RTHA vanuit Schiphol Group zeer beperkt. Concluderend kan er worden gesteld dat Schiphol Group in zeer beperkte mate PAM uitvoert voor RTHA. Om deze reden kan de PAM van Schiphol Group voor de casus uitbreiding RTHA het best worden geclassificeerd in de 'low activity strategy' manier van PAM.

In onderstaande tabel is de bovenstaande analyse in een tabel weergegeven. Er zijn kleuren gegeven aan de codes, van rood (nee/het is er niet) tot groen (ja/het is er wel). Vervolgens zijn er scores gegeven die gaan van nee-zeer beperkt-beperkt-redelijk-grotendeels-ja.

PAM activiteit	PAM Actie en code	Argumentatie	Kleur	Score	Algehele Score
Antenne functie	1.01.1 Monitoren	Schiphol heeft vooral overzicht op nationaal niveau, en is in mindere mate op de hoogte van de regionale zaken die spelen op PA gebied.	Oranje	Beperkt/ gedeeltelijk	Beperkt Low activity
	1.01.1 Monitoren	Schiphol Group volgt de stand van zaken door en politieke houdingen dmx: - kranten en de PA monitoring tool - gesprekken met wethouders/burgemeesters - input van politieke personen - persoonlijk contact met de directeur RTHA	Groen		
	1.01.2 Stakeholder- en issueoverzicht	Schiphol is in mindere mate op de hoogte van alle stakeholders en issues. Lokale zaken lost RTHA over het algemeen zelf op.	Oranje		
Strategie	1.02 Strategie	Schiphol heeft geen PAM strategie voor RTHA, omdat ze er ook vrij weinig PAM uitvoeren voor RTHA	Rood	Nee	Maar ondersteunt RTHA wel
	1.02 Strategie	Schiphol ondersteunt RTHA momenteel wel met het maken van een strategie	Oranje		
Draagvlak vormen	1.03 Draagvlak vormen	Respondenten geven aan dat het de verantwoordelijkheid van RTHA zelf is om draagvlak te vormen	Rood	In zeer beperkte mate	Buffering
	2.03 Buffering draagvlak vormen	Schiphol Group ondersteunt alleen in beperkte mate bij de lobby en onderhouden van contacten voor de uitbreiding, en ze kijken mee bij de economische onderbouwing voor RTHA.	Buffering		
	2.03 Buffering draagvlak vormen	Schiphol Group stelt zich afwachtend op wbt het feit dat er nog weinig draagvlak is voor de uitbreiding van RTHA	Rood		
Reflectie	1.04 Reflectie	Beperkte controle	Oranje	Zeer beperkt	
	1.04 Reflectie	Beperkte verantwoording	Oranje		
	1.04 Reflectie	Reflecteren doen ze nauwelijks / geen data over	Oranje		

Tabel 16: Systematische analyse PAM SG

6.4 Coupling

Nu de bevindingen zijn beschreven over de PAM activiteiten op centraal en decentraal niveau wordt er dieper ingegaan op hoe de PAM activiteiten op centraal en decentraal niveau met elkaar zijn verdeeld en verbonden in de casus uitbreiding RTHA. Om de 'coupling' tussen RTHA en Schiphol te beschrijven is gekeken naar de mate van responsiviteit en onderscheidend vermogen tussen de twee niveaus. Na de resultaten over coupling beschreven te hebben wordt geanalyseerd hoe deze verdeling en verbinding van PAM op centraal en decentraal niveau kan worden verklaard.

Onderscheidend vermogen

RTHA is, net als Lelystad Airport, 100% dochter van Schiphol Group. Toch is er tussen RTHA en Schiphol Group niet dezelfde nauwe relatie als tussen Lelystad Airport en Schiphol Group.

RTHA staat verder af van Schiphol Group. Hier zijn verschillende redenen voor. Ten eerste liggen RTHA en Schiphol niet in dezelfde regio. RTHA heeft een eigen afgebakende regio (Rotterdam/Den Haag) dat ze zelf aansturen. Daarnaast vangt RTHA geen vliegtuigen op van Schiphol zoals Lelystad Airport en Eindhoven Airport dat wel gaan doen. *“Rotterdam heeft binnen het systeem een hele andere positie. Het heeft een heel eigen type netwerk, wat toch meer op stedentype verkeer is gericht en de regio daar omheen. Er wordt bijvoorbeeld veel op Londen gevlogen. Daarnaast heeft RTHA ook niet de positie zoals Eindhoven en Lelystad dat wel hebben, zoals dat onaardig heet ‘overloopluchthaven’”* (respondent 16). En ten derde regelt RTHA het liever ook allemaal zelf. De reden hiervoor is, zoals respondent 11 aangeeft, dat RTHA een heel ander profiel heeft dan Schiphol en dat er onderliggend altijd de 010-020 strijd is dat het ‘second city syndrome’ wordt genoemd. *“Ik merk dat in Rotterdam per definitie niet heel erg welkom wordt gevonden wat er vanuit Amsterdam komt. Er zit iets in wat ik maar het second city syndrome heb genoemd. Als dingen vanuit Amsterdam richting ons komen heb ik maar de vraag of het voor ons ook goed bedoeld is. Ik vermeld Schiphol in de lokaal-regionale discussie ook niet zo vaak. Ik benadruk zelfs af en toe dat we er eigenlijk los van staan. We zitten niet in de Alderstafel, we hebben echt een ander profiel. Dus het is echt voor het regionale belang dat deze luchthaven groeit”* (respondent 11).

Ook Schiphol Group geeft aan dat RTHA wel anders is dan bijvoorbeeld Lelystad Airport, en echt los staat van Schiphol Group. *“RTHA is heel verschillend. Rotterdam is eigenlijk een beetje zo van oja we hebben Rotterdam ook nog”* (respondent 3). Doordat in het verleden is afgesproken zo veel mogelijk bij de regio zelf te laten en ze dit over het algemeen ook prima doen is het niet gek RTHA een meer zelfstandige positie heeft. *“Er is in het verleden besloten zoveel mogelijk in de regio te laten. Dus waar het RTHA aangaat doet RTHA het zelf, en andersom. Wij kennen de regio toch het beste”* (respondent 8).

De rolverdeling tussen RTHA en Schiphol is dan ook helder. Beide luchthavens hebben hun eigen mensen, werkzaamheden en verantwoordelijkheden. RTHA regelt alles in de regio zelf, en vraagt hulp aan Schiphol Group als dit nodig is. RTHA is dan ook zelf verantwoordelijk voor het regionale draagvlak dat nodig is voor de uitbreiding van RTHA. Schiphol Group aan de andere kant denkt vanuit de groep, en speelt een belangrijke rol op nationaal niveau. *“Schiphol Group doet meer op nationaal niveau, en RTHA doet echt alleen op de regio en kijkt minder naar de landelijke politiek. Dus RTHA kijkt nu naar de regio en het draagvlak in de regio. Dat is nu het eerste belang van ons”* (respondent 8). RTHA heeft dus echt een eigen rol en een duidelijke eigen verantwoordelijkheid op

het gebied van PAM, en ze moeten zelf zorgen voor het regionale draagvlak voor de casus uitbreiding RTHA.

Responsiviteit

De responsiviteit tussen Schiphol Group en RTHA is niet erg hoog. Zoals beschreven handelt RTHA vrij zelfstandig en staat wat meer los van Schiphol Group. Hierdoor regelen ze veel zelf en wordt er minder gecommuniceerd op PA gebied tussen Schiphol Group en RTHA. Wel is er kennisuitwisseling tussen RTHA en Schiphol Group en leert RTHA veel van Schiphol Group. Doordat RTHA ondersteuning heeft gevraagd bij de PAM van RTHA wordt er nu ook informatie wordt uitgewisseld. *“Er wordt wel informatie uitgewisseld tussen het PA team van Schiphol en RTHA.”* (respondent 16). Maar deze informatiedeling is niet optimaal. De PA van Schiphol Group wordt niet van alles op de hoogte gehouden. *“Mijn betrokkenheid is meer omdat ik hem daarin ondersteun met politieke lijntjes voor de ambitie die Rotterdam heeft. Wordt ik bij alles betrokken en wordt ik goed op de hoogte gehouden? Nee”* (respondent 12). Ook zit RTHA niet in het PA Stakeholderoverleg, een meeting van Schiphol Group waar twee keer in de maand alle relevante lopende PA dossiers en inzit hierop wordt besproken.

Hoewel Schiphol Group momenteel ondersteunt bij de PAM van RTHA en er in beperkte mate informatie-uitwisseling is, is de afstemming van de PAM activiteiten nog zeer minimaal. *“De afstemming over PAM acties is momenteel zeer zeer beperkt. Dat is voornamelijk zelf aan de bel trekken in plaats van dat je actief wordt benaderd”* (respondent 12). Volgens respondent 16 komt dat ook omdat RTHA een meer eigenstandige positie heeft. *“Ik vind dat de afstemming in brede zin meer mag zijn. Mijn perceptie is dat Lelystad Airport heel dicht op ons zit, want het is ook voor 100% een project vanuit Schiphol Group en iedereen die daar zit is nagenoeg vanuit ons gekomen. Maar RTHA heeft een echt meer eigenstandige positie”* (respondent 16).

Schiphol Group zou dan graag meer samenwerking willen zien tussen RTHA en Schiphol Group, en zou meer willen denken vanuit het groepsgevoel. *“Ik denk dat de regionale luchthavens wel eens denken van nou dat kunnen we zelf wel, en daar hoeven we Schiphol niet bij te hebben. Terwijl wij in een aantal gevallen wel iets meer vanuit het groepsbelang willen denken”* (respondent 4). Respondent 14 geeft aan dat betere samenwerking op PA gebied goed mogelijk is nu Ron Louwerse de directeur is, en de lijntjes wat korter zijn geworden tussen RTHA en Schiphol Group omdat Ron Louwerse zelf ook vanuit Schiphol Group komt. *“Ik zou meer samenwerking willen zien van de kennis die hier (bij Schiphol Group) aanwezig is. De huidige directeur, Ron Louwerse, komt vanuit deze organisatie en dat helpt enorm. [...] Daardoor kan je snel meer een groepsgevoel krijgen, en voor RTHA is het qua kosten ook*

voordelig. Zo zal je dat ook vanuit PA kunnen aanvliegen” (respondent 14). Schiphol Group zou RTHA meer op de agenda kunnen zetten bij de gesprekken die provinciaal of landelijk worden gevoerd. Schiphol Group heeft bijvoorbeeld veel contact met de staatssecretaris van IenM, en zou in gesprek met haar RTHA en het luchthavenbesluit kunnen meenemen. Echter is daar wel zeer goede responsiviteit voor nodig tussen RTHA en Schiphol Group. En zoals nu nog uit de resultaten blijkt, valt hier nog aan te werken. “Het zou voor de hand liggen voor Schiphol om op hoog niveau RTHA eens mee te nemen. Maar wel met het goede verhaal erbij. Want het is heel belangrijk dat het goed is afgestemd, en dat we niet denken te weten hier hoe het daar in RHTA zit. Dus die responsiviteit moet absoluut goed zijn, maar dat is volgens mij nu nog minimaal” (respondent 14).

Coupling Rotterdam-The Hague Airport - Schiphol

De coupling tussen Rotterdam-The Hague Airport en Schiphol Group kan het beste worden beschreven als ‘losjes verbonden regionale en centrale PAM’. Er is sprake van een hoog niveau van onderscheidend vermogen tussen RTHA en Schiphol Group. RTHA staat verder af van Schiphol Group en acteert vrij zelfstandig. RHTA en Schiphol Group hebben elk hun eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Hierbij denkt Schiphol Group meer op nationaal en groepsniveau, en gaat RTHA meer over haar eigen regio en luchthaven. Aangezien de uitbreiding van RTHA geen nationaal item is, is RTHA dan ook zelf verantwoordelijk voor het regionale draagvlak dat nodig is voor de uitbreiding van RTHA. Wat betreft de responsiviteit ligt het anders. Tussen RTHA en Schiphol Group is sprake van een laag niveau van responsiviteit. Ondanks Schiphol Group wel ondersteund bij de PAM van RTHA is er beperkte communicatie en informatie-uitwisseling. Ook de afstemming van PAM activiteiten tussen RTHA en Schiphol Group blijft zeer beperkt. Dit bij elkaar zorgt er voor dat de coupling tussen RTHA en Schiphol Group kan worden beschreven als ‘losjes verbonden regionale en centrale PAM’.

De coupling tussen RTHA en Schiphol Group is in onderstaande tabel weergegeven. Er zijn kleuren gegeven aan de codes, van rood (nee/het is er niet) tot groen (ja/het is er wel). Vervolgens zijn er in de rechter tabellen scores gegeven die gaan van nee-zeer beperkt-beperkt-redelijk-grotendeels-ja.

Coupling	Code	Argumentatie	Kleur	Score	Algehele score
Onderscheidend vermogen	4.02 Twee onderscheidbare subsystemen	RTHA en Schiphol liggen niet in dezelfde regio, RTHA heeft een eigen afgebakend gebied dat ze zelf aansturen. En ze vangen ook geen vliegtuigen op van Schiphol.	Groen	Ja	Losjes verbonden regionale & centrale PAM
	4.02 Twee onderscheidbare subsystemen	RTHA heeft een ander profiel dan Schiphol en staan er graag los van/regelen het graag zelf (second city syndrome).	Groen		
	4.01 Zelfstandige regionale PAM	Er is besloten zoveel mogelijk bij de regio zelf te laten. Ze hebben dan ook hun eigen mensen, werkzaamheden en verantwoordelijkheden.	Groen		
	4.01 Zelfstandige regionale PAM	RTHA is zelf verantwoordelijk gesteld voor het vinden van draagvlak in de regio voor de uitbreidingsplannen	Groen		
Responsiviteit	5.02 Communicatie	Doordat RTHA meer losstaat en zelf regelen wordt er ook minder gecommuniceerd tussen de twee luchthavens	Rood	Zeer beperkt/Nee	
	5.03 Steunen en leren van elkaar	RTHA heeft ondersteuning op PAM gebied gevraagd, waardoor er sprake is van kennisuitwisseling en informatie wordt gedeeld. Maar deze informatiedeling is niet altijd optimaal, Schiphol wordt niet bij alles betrokken	Oranje		
	5.01 Afstemming PAM activiteiten	Schiphol wilt graag meer afstemming, en ook een betere timing vd afstemming (nu EHBO'ers vd public affairs)	Rood		
	5.01 Afstemming PAM activiteiten	RTHA is geen deelnemer van het PA Stakeholderoverleg, waardoor ze niet deelnemen aan het afstemmingsmoment/informatie deel moment dat twee keer per maand plaatsvindt	Rood		
	5.01 Afstemming PAM activiteiten	De afstemming tussen de twee luchthavens is minimaal. Dit komt mogelijk omdat RTHA een meer eigenstandige positie heeft.	Rood		

Tabel 17 : Systematische analyse coupling RTHA

6.5 Doorwerking

In deze alinea wordt gekeken hoe de PAM activiteiten voor de casus uitbreiding RTHA voor doorwerking hebben gezorgd. Allereerst worden de outputs beschreven, die gaan van informerende doorwerking tot publieke doorwerking (zie figuur). Daarna word de outcome van de uitgevoerde PAM activiteiten besproken. Hoewel in complexe publieke besluitvorming doorwerking van PAM nooit eenduidig causaal kan zijn doordat men afhankelijk is van andere actoren hun gedrag en acties, wordt in deze alinea toch getracht iets te zeggen over de doorwerking van het handelen van Schiphol Group voor de casus RTHA, evenals de kracht van de taakverdeling en de kwaliteit van gecombineerde acties.

Volgens de respondenten hebben de PAM activiteiten voor de casus uitbreiding RTHA tot nu toe voor nog maar weinig doorwerking gezorgd. Dit komt deels omdat ze nog niet zo ver zijn in het proces. Het besluit voor een luchthavenbesluit wordt pas over een jaar genomen. Momenteel is het nog een inhoudelijke discussie, waarbij informatie wordt gedeeld. Daarna wordt er over ge-

gaan op standpunten en wordt bepaald of er draagvlak is of niet. Vervolgens zal de staatssecretaris gaan besluiten wat er gaat gebeuren omtrent het luchthavenbesluit.

Tot nu toe zijn de omliggende gemeenten (vooral Schiedam en Lansingerland) niet erg ontvankelijk voor de PAM van RTHA. Door eerdere voorvallen is het vertrouwen laag, en enkele gemeenten hebben het gevoel dat ze maar weinig terug zullen krijgen voor het meegaan met de uitbreiding. *“Nu ze (RTHA) net begonnen zijn met PAM kan ik pas zien hoe ze er echt in staan. Tot nu toe staan ze er voor mij nog niet positief in. Ze kunnen ons niet duidelijk vertellen wat het ons op kan leveren.”* (respondent 1).

Informerende en agenderende doorwerking

Op nationaal niveau is er weinig sprake van informerende en agenderende doorwerking van de uitgevoerde PAM activiteiten. De staatssecretaris heeft het momenteel echt bij de regio neergelegd, daar moet eerst draagvlak voor worden gevonden. Er is op nationaal niveau daardoor weinig aandacht voor. *“Er is op nationaal niveau niet veel politieke aandacht voor. Wel zijn er een tijdje geleden vragen gesteld over nachtoluchten in Rotterdam. Maar goed dat was het zo ongeveer, er is verder geen aandacht voor. Het komt in ieder geval in geen enkel algemeen overleg terug, het staat niet op de agenda.”* (respondent 9). Bij de provinciale staten en gemeenten speelt het wel, daaruit zie je ook terug dat het echt een regionaal issue is.

Wel zijn er in maart 2016 Kamervragen gesteld door Kamerlid Eric Smaling (SP) over de uitbreiding van Rotterdam-The Hague Airport. De SP wilde weten wat de staatssecretaris vindt van de uitbreiding. De SP vroeg ook een informerende vraag over de werkgelegenheid dat de uitbreiding met zich mee brengt: *“Kunt u aangeven op welke onderzoeken de directeur van de luchthaven zich baseert wanneer hij spreekt over de enorme groei van werkgelegenheid en deelt u de analyse in deze rapporten?”* (Antwoorden op Kamervragen over luchthaven Rotterdam-The Hague Airport. Ministerie van IenM. 23-06-2016). Hieruit blijkt dat het verhaal/de lobby van RTHA over de positieve kanten van de uitbreiding, namelijk dat het zorgt voor economische groei en werkgelegenheid, heeft geleid tot vragen van Tweede Kamerlid Smaling (SP) aan de staatssecretaris van IenM.

Verkiezingsprogramma doorwerking

Op nationaal niveau is er geen doorwerking geweest in verkiezingsprogramma's. De laatste nationale verkiezingsprogramma's komen uit 2014, en toen speelde deze casus nog niet op zo'n niveau. Er komt een nieuw verkiezingsprogramma voor 2018, maar dan is het besluit al gevallen. Want medio volgend jaar moet het Ministerie wel meer weten in het kader van het luchthavenbe-

sluit voor RTHA. Opvallend is dat RTHA ook aangeeft absoluut niet te willen dat hun PAM doorwerkt in de verkiezingsprogramma's, omdat ze bang zijn de regie dan volledig kwijt te zijn. "Wat ik niet wil is dat het doorwerkt in de verkiezingen, dat het een verkiezingsonderwerp wordt. Ik heb liever dat we het hier regionaal afhandelen, en dat we daarna de verkiezingen in gaan. Dus ik zit iedereen achter de broek aan. Als het wel een verkiezingsonderwerp wordt dan ben ik de regie al helemaal kwijt" (respondent 11).

Op provinciaal niveau speelt de casus wel, ook in verkiezingsprogramma's. In 2015 waren de provinciale statenverkiezingen voor Zuid-Holland. Op regionaal niveau zijn er verschillende partijen die voorstander zijn van Lelystad Airport en de standpunten ook hebben opgenomen in hun verkiezingsprogramma. Met betrekking tot de provinciale statenverkiezingen zijn er twee partijen die voorstander zijn voor de ontwikkeling van RTHA, en dit ook hebben gemeld in hun verkiezingsprogramma. De rest van de partijen zei er niets over (PvdA, D66, Christen Unie, SGP, 50 Plus) of is tegen de uitbreiding van RTHA (GroenLinks, SP, PvdD).

CDA Zuid-Holland Verkiezingsprogramma 2015-2019	<i>"CDA Rotterdam-The Hague Airport krijgt een snelle OV-verbinding met Den Haag, Rotterdam en de Hogesnelheidslijn. Binnen de geluidsruimte wordt gestreefd naar verhoging van het aantal vluchten."</i>
VVD Zuid-Holland Verkiezingsprogramma Provinciale Staten 2015-2019	<i>"Rotterdam - The Hague Airport is een belangrijke regionale luchthaven. Deze regionale luchthaven heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld met meerdere vaste verbindingen naar belangrijke bestemmingen in Europa. De provincie zal de ontwikkeling van de luchthaven waar mogelijk stimuleren. De VVD is voorstander van een hoogwaardige, rechtstreekse OV-verbinding tussen Rotterdam en Den Haag enerzijds en het vliegveld anderzijds. Sinds 2010 is de provincie bevoegd gezag voor de kleine luchtvaart met betrekking tot het landzijdige deel van de luchthaven. Er moet wat betreft de VVD ruimte zijn voor gemotoriseerde recreatieve en zweefvlieg sport, waarbij vanzelfsprekend de juiste procedures moeten worden gevolgd."</i>

Tabel 18: Mogelijke doorwerking provinciale verkiezingsprogramma's 2015

Hoewel sommige partijen voor de ontwikkeling van RTHA zijn, blijkt uit dit onderzoek niet of de doorwerking in verkiezingsprogramma's te verklaren is door de uitgevoerde PAM van RTHA. Zo kunnen andere stakeholders en belangengroepen ook voor de doelstelling met betrekking tot de uitbreiding van RTHA hebben gezorgd. Daarnaast is het mogelijk dat een doelstelling past bij de visie en cultuur van een partij, waardoor ze ook zonder uitgevoerde PAM voor de uitbreiding van RTHA zouden zijn geweest.

Besluit en implementatie doorwerking

Waar bij Lelystad Airport al grote besluiten zijn gevallen over het luchthavenbesluit en de uitbreiding, is dit bij RTHA nog niet het geval. Op dit moment is RTHA nog aan het onderzoeken of

er draagvlak is in de regio. Ondanks er nog geen grote besluiten en implementaties zijn geweest, is er wel andere/wat kleinere doorwerking geweest van de uitgevoerde PAM. Zo geven de respondenten aan dat er door de PAM successen van RTHA een onafhankelijke verkenner is aangesteld door de BRR (Bestuurlijke Regiegroep RTHA) voor het nieuwe luchthavenbesluit voor Rotterdam-The Hague Airport. Deze verkenner gaat vanaf augustus onderzoeken of er draagvlak is voor de uitbreiding van het aantal vliegbewegingen, of dat de groei uit moet blijven. In het najaar stelt deze verkenner een rapport op met de bevindingen. Na de presentatie van de bevindingen zullen debatten zijn in de gemeenteraden en Provinciale Staten, waarna duidelijk zal worden of er wel of niet draagvlak is voor de uitbreiding van RTHA. *“Wij hadden op een gegeven moment de BRR gevraagd voor advies over draagvlak. En de luchthaven heeft wel de laatste maanden bewerkstelligd dat er een onafhankelijke verkenner moet komen voor dat draagvlak. Dus daar zijn ze succesvol in geweest”* (respondent 15).

Publieke doorwerking

Momenteel is er nog weinig publieke doorwerking van de PAM van RTHA. In de regionale kranten en het AD is wel zo nu en dan het een en ander te lezen of de uitbreidingsplannen van RTHA, maar veel van deze artikelen gaan over de bezwaren tegen de uitbreiding, de geluidsoverlast en de gemeenten die zich verzetten tegen de plannen. Omdat er relatief weinig aandacht is voor de ambitie van RTHA, heeft RTHA zelf de pers opgezocht. *“Er is niet zoveel aandacht in de politiek, pers en onder de burgers als we gedacht hadden. We hebben zelf de pers opgezocht. Verder in het proces zal het wel weer komen, nu wat minder”* (respondent 8). Doordat RTHA zelf de krant heeft opgezocht en daar zijn verhaal heeft gedaan dat is gepubliceerd is er sprake van doorwerking in de krant geweest. Naast dat RTHA zelf voor is, is de zakenwereld ook een voorstander van de uitbreidingen. Belangenorganisatie VNO-NCW heeft met verschillende citaten in kranten ook gezorgd voor doorwerking. Zo staat er in de Telegraaf, gepubliceerd op 12 december 2013, het volgende: *“Het slot moet van Rotterdam-The Hague Airport af. Er kunnen zeker nog 15 vaste bestemmingen bijkomen om daarmee de economie voor Nederland verder te stimuleren. Bij het bedrijfsleven is veel vraag naar nieuwe bestemmingen. Dat zei directeur Bert Mooren van VNO/NCW West donderdag. Volgens Mooren is uitbreiding van groot economisch belang en kan die zonder het aanleggen van een tweede baan en veel meer geluidsoverlast.”, aldus Mooren.”* (Telegraaf 12-12-2013).

Het is lastig te achterhalen of er (met betrekking tot burgers) doorwerking is van de uitgevoerde PAM. De omgevingsmanagement die momenteel wordt gedaan kan goodwill opleveren, maar dit is niet duidelijk in de resultaten te zien. In plaats daarvan is er veel aandacht voor de groep

die tegen de uitbreiding is, waardoor bewonersverenigingen die tegen zijn veel macht hebben. Wel blijkt uit verschillende onderzoeken en internetpols dat een groot deel van de bewoners/respondenten van de onderzoeken en pols het eens zijn met de ambitie van RTHA. *“We hebben door het AD n.a.v. het interview een soort internetpol gehouden waaruit bleek dat uit de lezers ongeveer 70% het eens was met onze ambitie. En nog geen 20% permanent oneens”* (respondent 11). Verwachting is dat er meer aandacht komt voor de uitbreiding van RTHA naarmate het proces zich vordert, waardoor de mogelijkheid tot publieke doorwerking van RTHA groter wordt.

Outcome

Het is lastig om de outcomes van de PAM van RTHA al te bepalen, gezien ze nog aan het begin/midden in het proces. De beste outcomes die er tot nu toe zijn van de PAM van RTHA is dat ze nog steeds aan tafel zitten met de omgeving en kunnen praten over mogelijke groei. *“Het feit dat we nog steeds aan tafel zitten om te praten over groei is al een gevolg van alle acties die zijn gedaan. Dat gaat goed, en er is ook een verkenner genoemd”* (respondent 8). Daarnaast bouwen ze goodwill op bij de omgeving door verschillende PAM activiteiten. Of dit uiteindelijk zorgt voor draagvlak vanuit de omgeving is nu nog moeilijk te bepalen. *“RTHA is best goed bezig met zijn omgevingsmanagement, met alle burenavonden etc. Of dat uiteindelijk ergens toe leidt is moeilijk te zeggen, maar het levert in ieder geval een beetje goodwill op, en ze laten weten waar ze mee bezig zijn. En tja, voor sommige is het per definitie niet goed genoeg, maar daar doe je weinig aan. Verder moet nog blijken hoe het verder gaat met RTHA”* (respondent 9).

In onderstaande tabel is bovenstaande analyse systematisch weergegeven. Scores gaan van nee-zeer beperkt-beperkt-redelijk-grotendeels-ja. Ook is de score mogelijk erbij gezet omdat blijkt dat het vaak moeilijk is te zeggen dat de doorwerking enkel door de PAM is gekomen (in complexe publieke besluitvorming is doorwerking van PAM nooit eenduidig causaal doordat men afhankelijk is van het gedrag van andere actoren). Kleuren gaan van groen (positief) tot rood (negatief) over de doorwerking.

Doorwerking en code	Argumentatie	Kleur	Score	Algehele Score Doorwerking
6.01 Besproken/informerende doorwerking en 6.02 Agenderende doorwerking	Op nationaal niveau is er in de politiek zeer weinig aandacht voor. De staatssecretaris heeft het momenteel echt bij de regio neergelegd, daar moet eerst draagvlak voor worden gevonden.	Rood	Zeer beperkt	Beperkt
6.01 Besproken/informerende doorwerking en 6.02 Agenderende doorwerking	Bij de provinciale staten en gemeenten speelt het issue wel (regionaal issue).	Groen		
6.03 Verkiezingsprogramma doorwerking	Op nationaal niveau is er geen doorwerking geweest in verkiezingsprogramma's. De laatste nationale verkiezingsprogramma's komen uit 2014, en toen speelde deze casus nog niet op zo'n niveau.	Rood	Mogelijk op provinciaal niveau	
6.03 Verkiezingsprogramma doorwerking	Op regionaal niveau zijn er twee verschillende partijen die voorstander zijn van Lelystad Airport en de standpunten ook hebben opgenomen in hun verkiezingsprogramma.	Groen		
6.04 besluit en implementatie doorwerking	Er zijn nog geen echte besluiten gevallen m.b.t. uitbreiding RTHA	Rood	Nee/zeer beperkt	
6.04 besluit en implementatie doorwerking	De respondenten aan dat er door de PAM successen van RTHA een onafhankelijke verkenner is aangesteld door de BRR (Bestuurlijke Regiegroep RTHA) voor het nieuwe luchthavenbesluit voor Rotterdam-The Hague Airport.	Oranje		
6.05 Publieke doorwerking	Er is op dit moment nog weinig publieke doorwerking van PAM van RTHA. Er is nu meer aandacht voor de groep die tegen de uitbreiding is. Wel heeft RTHA zelf de pers opgezocht, en dit is gepubliceerd.	Oranje	Mogelijk	
7.01 Outcome	Mogelijke effecten: - partijen zitten nog steeds om tafel om te praten over een mogelijke doorwerking.	Oranje	Mogelijk	

Tabel 19: Systematische analyse doorwerking

6.6 Effectiviteit RTHA

Nu de verschillende cases en hun componenten zijn vergeleken, wordt er in deze sectie meer ingegaan op de effectiviteit van de uitgevoerde PAM. Waar Lelystad Airport doorwerking heeft gehad van de uitgevoerde PAM activiteiten en de besluitvorming rond de uitbreiding van Lelystad bevredigende resultaten heeft opgeleverd, is dit bij RTHA minder het geval. RTHA zit wel in een andere fase dan Lelystad Airport, en er zijn nog geen grote besluiten gevallen over de uitbreiding van de luchthaven. Omdat er nog geen echte resultaten/beslissingen beschikbaar en genomen zijn met betrekking tot de uitbreiding van RTHA kan men stellen dat de doorwerking en de effectiviteit van PAM zich nog kan uitkristalliseren op een later moment.

Echter kan de PAM van RTHA op dit moment niet effectief genoemd worden. Er is nog weinig doorwerking geweest van de uitgevoerde PAM, en er lijkt momenteel nog weinig draagvlak te zijn in de politiek-bestuurlijke omgeving van RTHA voor de ambities van RTHA. Een verklaring voor het feit dat de PAM van RTHA nu (nog) niet effectief is dat er momenteel te weinig PAM wordt uitgevoerd voor de casus (antenne, strategie, draagvlak vormen, reflectie), zowel op de

centraal als op centraal niveau. Daarnaast ligt de focus teveel op buffering en te weinig of bridging, wat er voor heeft gezorgd dat de politiek-bestuurlijke omgeving het gevoel heeft dat ze hun eigen zin te veel willen doordrukken en de Schiphol Group geen begrip heeft voor de omgeving. Dit helpt niet mee in de draagvlak vorming voor de uitbreiding van RTHA.

Een andere mis match is dat de omgeving verwacht dat Schiphol Group, als aandeelhouder van RTHA, zichtbaarder zou zijn in het verhaal rondom de uitbreiding van RTHA. De politiek-bestuurlijke omgeving van RTHA vindt het enerzijds belangrijk dat personen die over de uitbreiding van RTHA gaan dichtbij zitten en makkelijk aanspreekbaar zijn en niet uit de toren van Amsterdam hoeven te komen, maar vindt anderzijds dat de toren van Amsterdam zich wel moet laten horen. Doordat de Schiphol Group zich momenteel afwachtend opstelt en niet zichtbaar is in de politiek-bestuurlijke omgeving van RTHA, komen er vragen over het standpunt van Schiphol Group over de ambities van RTHA en speculaties over hun afwezigheid.

De reden dat Schiphol Group niet goed zichtbaar is voor de politiek-bestuurlijke omgeving van RTHA is dat RHTA een zeer eigenstandige positie heeft. Hierdoor regelen ze zelf ook meer en wordt er minder gecommuniceerd op PA gebied tussen Schiphol Group en RTHA. Dit kan schadelijk zijn voor de Schiphol Group, doordat als er weinig communicatie en afstemming is, de politiek de twee niveaus gemakkelijk uit elkaar kan spelen. Door betere informatiedeling, afstemming, communicatie en kennisuitwisseling voorkom je dat je wordt uitgespeeld, kan je sneller en beter samen optrekken op nationaal/regionaal niveau en kan je elkaar ondersteunen waar nodig. Hierdoor kunnen de twee lagen elkaar versterken wat een positief effect kan hebben op de effectiviteit van PAM.

7. Casusvergelijking

In dit hoofdstuk wordt het handelen van Schiphol Group (PAM activiteiten en coupling) en de doorwerking van de twee cases met elkaar vergeleken om mogelijke kansen en bedreigen te achterhalen en patronen te herkennen over hoe de effectiviteit is van het PAM handelen. Vervolgens kan er in beeld worden gebracht wat er geleerd kan worden van de huidige organisatie door te bekijken wat de krachtige en minder krachtige kanten zijn van de huidige decentrale en centrale PAM, en waar ze elkaar nog zouden kunnen versterken om tot een ideale balans te komen tussen beide niveaus.

In onderstaande tabel staan bovenaan de twee cases (uitbreiding LA en RTHA) en daaronder of er aan PAM wordt gedaan op centraal en decentraal niveau, hoe de coupling is en of er sprake is van doorwerking. De resultaten zijn in de vorige hoofdstukken als volgende gerangschikt: Nee – zeer beperkt – beperkt – redelijk – grotendeels – Ja. Op deze manier kunnen de cases, nu ze in onderstaande tabel naast elkaar staan, goed worden vergeleken.

	Uitbreiding Lelystad Airport		Uitbreiding Rotterdam-The Hague Airport	
	Decentraal niveau	Centraal niveau	Decentraal niveau	Centraal niveau
PAM	Grotendeels High <u>activity</u>	Redelijk Low <u>activity</u> /buffering Nationaal niveau	Redelijk Buffering of low <u>activity</u>	Beperkt Low <u>activity</u>
<i>Antenne</i>	Ja	Redelijk/gedeeltelijk	Grotendeels	Beperkt/gedeeltelijk
<i>Strategie</i>	Redelijk Buffering	Nee Eerder wellicht wel	Nee Wel mee bezig	Nee
<i>Draagvlak</i>	Ja Buffering & <u>Bridging</u>	Ja Buffering	Ja Buffering	In zeer beperkte mate Buffering
<i>Reflectie</i>	Redelijk	Beperkt	Redelijk	Zeer beperkt
Coupling	Centrale aansturing/Multi-level PAM		Losjes verbonden regionale & Centrale PAM	
<i>Onderscheidend vermogen</i>	Ja en nee (redelijk)		Ja	
<i>Responsiviteit</i>	Grotendeels/ja		Zeer beperkt/Nee	
Doorwerking	Ja		Beperkt	
<i>Besproken/Agenderend</i>	Ja		Zeer beperkt	
<i>Verkiezingsprogramma</i>	Mogelijk		Mogelijk op provinciaal niveau	
<i>Besluit/implementatie</i>	Ja		Nee/zeer beperkt	
<i>Publieke doorwerking</i>	Mogelijk		Mogelijk	
<i>Outcome</i>	Mogelijk		Mogelijk	

Tabel 20: Casusvergelijking

7.1 PAM

In vergelijking van de twee cases met betrekking tot PAM activiteiten wordt er voor de casus uitbreiding Lelystad Airport meer PAM uitgevoerd dan voor de casus uitbreiding RTHA, zowel op centraal als op decentraal niveau. Op decentraal niveau beschikt Lelystad Airport over een antenne functie, een redelijke strategie, en doen ze aan draagvlak vorming (op de buffering en bridging manier) en ook redelijk aan reflectie. RTHA aan de andere kant doet beperkter aan PAM dan Lelystad Airport. Ze beschikken grotendeels over een antenne functie, hebben (nog) geen PA strategie, doen wel aan draagvlak vormen (op een buffering manier) en doen zeer beperkt aan reflectie.

Ondanks RTHA minder aan PAM doet dan Lelystad Airport, kan er worden gesteld dat beide regionale luchthavens meer aan regionale PAM doen op decentraal niveau dan Schiphol Group op centraal niveau. Verklaring voor dit verschil is dat de regionale luchthavens zelf verantwoordelijk zijn voor de PAM in hun regio. Maar ondanks beide luchthavens zelf hun PAM doen, doen beide luchthavens niet volledig aan PAM. Dit kan worden verklaard doordat niemand een toegewezen PA rol vervult binnen de regionale luchthavens en de PAM taken worden bijgevoegd bij het dagelijks werk van meerdere personen. Doordat de regionale luchthavens klein zijn zien ze ook geen meerwaarde in het aannemen van een PA persoon op de luchthavens. Het gevolg is dat de PAM ongestructureerd en meer ad hoc wordt uitgevoerd. Kortom kan uit deze vergelijking worden opgemaakt dat beide regionale luchthavens een zelfstandige, maar geen volledige PAM uitvoeren.

De verschillende PAM activiteiten die worden uitgevoerd door de luchthavens kunnen worden ingedeeld in een bepaalde PA 'oriëntatie/strategy'. Beide luchthavens voeren een (gedeeltelijke) buffering manier van PAM uit doordat ze onder andere activiteiten uitvoeren als PR campagnes en lobby. Maar ondanks beide luchthavens deze activiteiten uitvoeren is de relatie tussen de luchthavens en hun eigen omgeving heel verschillend. Waar de relatie tussen Lelystad Airport en haar regio vrij hecht is, voelt de omgeving van RTHA zich niet altijd gewaardeerd en heerst er bij sommige stakeholders een gevoel van wantrouwen. Er zijn verschillende verklaringen voor deze verschillen. Ten eerste is er in Flevoland sprake van veel werkeloosheid waardoor men net iets positiever staat tegenover het uitbreiden van de luchthaven dan in Rotterdam. Ook is de luchthaven Lelystad Airport nieuw, waardoor de omgeving nog geen ervaring heeft met vliegtuigoverlast, iets waar de omgeving van RTHA veel mee te maken heeft. Maar daarnaast kan ook een verklaring worden gevonden in het feit dat Lelystad Airport naast buffering activiteiten ook veel

bridging activiteiten uitvoert. Het uitvoeren van bridging activiteiten doet RTHA te weinig. RTHA is veelal gefocust op het uitvoeren van buffering activiteiten om de omgeving te overtuigen en te beïnvloeden zodat ze zich aanpassen aan de ambities van RTHA. Maar door de te grote focus op buffering voelt de omgeving zich niet altijd gewaardeerd en krijgen ze het gevoel dat RTHA teveel zijn zin wilt doordrukken. Dit kan een les zijn voor RTHA, waarbij ze vervolgens kunnen leren om meer een brug te slaan met de omgeving, beter te luisteren, de dialoog aan te gaan, transparant te zijn en de omgeving meer tegemoet te komen. In opvolging van deze vergelijking kan geconcludeerd worden dat, om als organisatie goed te matchen met de omgeving, het belangrijk is om de balans te vinden tussen buffering en bridging, oftewel om naast het uitvoeren van buffering activiteiten ook nadruk te leggen op bridging activiteiten.

Op centraal niveau wordt er redelijk á beperkt PAM uitgevoerd voor de casus uitbreiding Lelystad Airport en uitbreiding RTHA. Op centraal niveau heeft Schiphol Group voornamelijk overzicht van zaken die op nationaal niveau spelen, en doen en weten ze weinig PAM voor regionale zaken. Er is ook geen strategie voor de regionale luchthavens op groepsniveau, zaken worden nu ad hoc opgepakt door Schiphol wanneer het nodig is. De PAM van Schiphol Group op centraal niveau valt voor beide luchthavens dan ook onder een 'low activity strategy'. Nadeel van deze strategie is dat ze geen gerichte politieke trajecten kunnen inzetten (er is geen PAM strategie) en dat Schiphol Group vaak pas in actie komt als de regionale luchthavens zelf aan de bel trekken, waardoor Schiphol Group soms meer fungeert als een reactief middel: de EHBO'ers van de Public Affairs.

Een opvallend verschil van de PAM op centraal niveau is dat Schiphol Group meer PAM uitvoert voor Lelystad Airport (redelijk) dan voor RTHA (beperkt). Verklaring voor dit verschil is dat Lelystad Airport een strategisch onderdeel is van de groei van Schiphol en RTHA niet. RTHA heeft een meer eigen regio en een meer eigenstandige positie dan Lelystad Airport. Het belangrijkste aan PAM dat Schiphol Group momenteel doet voor RTHA is ondersteuning bieden bij het maken van een strategie/plan van aanpak, en ondersteunen bij de lobby en het onderhouden van relaties (politieke lijnen) omdat RTHA hier hulp bij heeft gevraagd. Maar verder stelt Schiphol Group zich vrij afwachtend op.

7.2 Coupling

Wat betreft de coupling zijn de verschillen groot tussen de twee cases. De responsiviteit tussen Schiphol Group en Lelystad Airport is goed, maar ze schommelen tussen het wel of niet hebben van onderscheidend vermogen. Lelystad Airport heeft een gedifferentieerde, afwijkende en zelf-

standige regionale PAM. Maar daarnaast communiceert men en voert men het beleid op het feit dat Lelystad Airport (de twin-luchthaven van Schiphol) en Schiphol samen één systeem zijn. Zo worden ze door de politiek-bestuurlijke omgeving ook beschouwd en kan er niet worden gesproken over een volledig onderscheidend vermogen. Bij RTHA is het tegenovergestelde aan de hand: er is zeker sprake van een hoog niveau van onderscheidend vermogen, maar er is geen goede responsiviteit tussen de niveaus. Uit de empirische bevindingen valt dan ook te concluderen dat er tussen Lelystad Airport en Schiphol sprake is van 'centrale aansturing/Multi-level PAM', en tussen RTHA en Schiphol Group sprake is van 'losjes verbonden regionale & centrale PAM'.

Verklaringen voor deze verschillen zijn meervoudig. Doordat Lelystad Airport wordt ontwikkeld als twin-luchthaven van Schiphol is er een nauwe relatie ontstaan. Daarnaast liggen de vliegvelden Lelystad Airport en Schiphol relatief dicht bij elkaar waardoor zorgvuldig contact noodzakelijk is. Ook is Lelystad Airport een veld in ontwikkeling en hebben ze veel kennis nodig vanuit Schiphol. Dit alles zorgt voor een goede responsiviteit tussen de twee luchthavens. RTHA daarentegen staat veel meer los van Schiphol Group. Ze hebben een eigen afgebakende regio, hebben geen overlooptoets en daarnaast regelt RTHA het graag ook allemaal zelf (second city syndrome). Dit zorgt enerzijds voor dat ze een groot onderscheidend vermogen hebben, maar anderzijds dat er minder wordt gecommuniceerd. Ondanks Schiphol Group wel ondersteund bij de PAM van RTHA, is er beperkte communicatie, informatie-uitwisseling en afstemming van PAM activiteiten tussen RTHA en Schiphol Group.

Overeenkomstig is dat beide regionale luchthavens een eigen, zelfstandige regionale PAM hebben. Waar dit bij RTHA logischerwijs voortvloeit uit de eigenstandige positie en rol die ze hebben, is dit bij Lelystad Airport opmerkelijker. Toch wordt het hebben van een zelfstandige regionale PAM door de respondenten gezien als een sterke punt, omdat de regionale luchthavens hun eigen regio het beste kennen en het daarom goed is om daar zelf verantwoordelijk voor te zijn en daar met de voeten in de klei te staan. Maar lessen kunnen ook worden geleerd uit deze zelfstandige positie. Doordat de regionale luchthavens vrij klein zijn is er niemand met een speciale PA functie. Dit zorgt er voor dat de PA (die wel zelfstandig wordt uitgevoerd) wordt meegenomen in de dagelijkse werkzaamheden, waardoor de uitvoering van PAM soms minder gestructureerd en gericht is dan de PAM van het PA team op Schiphol. En deze structuurloze PAM van de regionale luchthavens zorgt er, samen met de minimale inzet/slechte betrokkenheid vanuit Schiphol, vervolgens weer voor dat er niet altijd bewust naar de uitbreidingen van de regionale luchthavens wordt gekeken. Dit kan bijvoorbeeld zorgen voor schade aan het beeld van Lelystad Airport

als twin-luchthaven van Schiphol. Maar daarnaast kan de zelfstandige positie in combinatie met de afzijdigheid van Schiphol Group op centraal niveau ook vragen oproepen over de relatie tussen bijvoorbeeld RTHA en Schiphol Group op centraal niveau.

Een andere overeenkomst tussen de regionale luchthaven is dat bij beiden de kennisuitwisseling goed is, maar de informatiedeling en afstemming niet optimaal. Bij Lelystad Airport vindt er wel afstemming plaats maar dit blijft beperkt. Bij RTHA is de afstemming van PAM activiteiten tussen de twee lagen zeer beperkt. Daarnaast gebeurt het delen van informatie niet altijd even vlot of volledig. Lelystad Airport is wel ad hoc deelnemer van het PAS overleg (waar informatie wordt gedeeld), maar RTHA niet. Maar de tools die verder worden gebruikt voor informatiedeling zijn aan verbetering toe. Kortom is de afstemming en informatiedeling van beide luchthavens een zwakte. Lessen kunnen worden hieruit geleerd, en spoort hopelijk aan tot verbetering. Verbeterde afstemmen kan, in termen van lessen over wat wel werkt, helpen bij het behouden van één verhaal (en de politiek de schaalniveaus minder makkelijk uit elkaar kan spelen) en er voor zorgen dat Schiphol Group minder een reparerende rol dient achteraf. Als de responsiviteit beter zal worden tussen de niveaus zal het minder storend zijn dat de regionale luchthavens een zelfstandige regionale PAM hebben. Dit omdat Schiphol Group door een verbeterende responsiviteit makkelijker wordt betrokken en daardoor beter kan ingrijpen, bijsturen en ondersteunen waar nodig.

7.3 Doorwerking

In vergelijking van de cases hebben de cases hele verschillende uitkomsten met betrekking tot doorwerking. Hoewel in complexe publieke besluitvorming doorwerking van PAM nooit eenduidig causaal kan zijn doordat men afhankelijk is van het gedrag van andere actoren, wordt in deze alinea toch getracht iets te zeggen over de doorwerking van het handelen van Schiphol Group. Voor de casus Lelystad Airport is er sprake geweest van informerende en agenderende doorwerking, beluit en implementatiedoorwerking en publieke doorwerking. De uitbreiding van Lelystad Airport is ook besproken in verschillende verkiezingsprogramma's (al valt uit dit onderzoek niet te verklaren of de doorwerking puur komt door de uitgevoerde PAM van Schiphol Group). Met betrekking tot RTHA is er nog weinig doorwerking geweest van de uitgevoerde PAM activiteiten van RTHA, zowel in de output als in de outcome.

Er zijn verschillende verklaringen voor de verschillen in de doorwerking tussen de regionale luchthavens. Deels kan de mindere doorwerking van PAM bij RTHA verklaard worden doordat ze nog in het begin staan van het proces en ze te maken hebben met een lastige omgeving die

minder ontvankelijk is voor de PAM van Schiphol Group (veel last vliegtuigoverlast). De provincie Flevoland daarentegen heeft minder inwoners, en kampt met werkloosheid waardoor Lelystad Airport meer gewenst is en de omgeving meer ontvankelijk is voor de PAM. Een andere verklaring is dat de timing van uitgevoerde PAM bij RTHA niet altijd even goed is geweest. Ook is de uitbreiding van RTHA echt een regionaal issue, waardoor er op nationaal niveau weinig aandacht voor is en (doorwerking van) PAM nauwelijks aan de orde. Maar een andere belangrijke verklaring voor dit verschil wordt gevonden wanneer er wordt gekeken naar de hoeveelheid PAM die wordt uitgevoerd op centraal en decentraal niveau, en de resultaten over de doorwerking. Te zien is dat er voor de casus uitbreiding RTHA minder PAM wordt uitgevoerd ('redelijk' op decentraal niveau en 'beperkt' op centraal niveau) en er ook minder doorwerking is. Lelystad Airport daarentegen doet zelf 'grotendeels' aan PAM, en op centraal niveau wordt er 'redelijk' aan PAM gedaan voor Lelystad Airport. Hieruit kan men concluderen dat als er meer PAM wordt gedaan, en de timing van de PAM goed is en de omgeving ontvankelijk is, de kans op succesvolle doorwerking ook groter is.

8. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt als eerste antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek luidde als volgt: *Hoe handelt Schiphol Group op centraal en decentraal niveau qua Public Affairs Management (PAM) bij de uitbreiding van Lelystad Airport en de capaciteit aan vliegbewegingen op Rotterdam-The Hague Airport, wat is de doorwerking van de geïdentificeerde Public Affairs Management activiteiten en hoe kunnen de twee schaalniveaus van PAM elkaar versterken?* Na een antwoord op de hoofdvraag zullen de conclusies doorgetrokken worden naar aanbevelingen voor de Schiphol Group.

8.1 Conclusies

De hoofdvraag van dit onderzoek is onderverdeeld in drie vragen. Op elk van deze vragen wordt in deze conclusie antwoord gegeven.

1. Hoe handelt Schiphol Group op centraal en decentraal niveau qua Public Affairs Management (PAM) bij de uitbreiding van Lelystad Airport en de capaciteit aan vliegbewegingen op Rotterdam-The Hague Airport, en hoe ziet dat deel van het handelen er dan uit?

- *Decentraal niveau – zelfstandige, maar geen volledige PAM*

Geconcludeerd kan worden is dat de regionale luchthavens vooral zelf (op decentraal niveau) de regionale PAM regelen. Ondanks de regionale luchthavens vooral zelf op decentraal de regionale PAM moeten regelen, doen geen van beide regionale luchthavens volledig aan PAM. RTHA beschikt grotendeels over een antenne functie, heeft (nog) geen strategie, vormt draagvlak vooral op een buffering manier en doet beperkt aan reflectie. Lelystad Airport voert daarentegen wel alle PAM activiteiten uit (op zowel de buffering als bridging manier), maar kan niet spreken van een volledige PAM. Verklaring is dat niemand een toegewijde PA rol vervult binnen de regionale luchthavens. Vooral de directeurs en enkele collega's pakken het PA werk op, dat wordt bijgevoegd bij het dagelijks werk en niet wordt gezien als een specifieke PA taak. Hierdoor mist de PAM op de regionale luchthavens structuur, en worden PA zaken ad hoc opgepakt.

- *Centraal niveau- Low activity*

Op centraal niveau heeft Schiphol Group een meer afwachtende houding (low activity) richting de regionale luchthavens. Schiphol Group kijkt vooral op centraal niveau naar het grote Schiphol verhaal, en is niet altijd goed op de hoogte van de specifieke regionale zaken die spelen. Schiphol Group heeft dan ook een gedeeltelijke antenne functie, die vooral is gericht op het nationale ge-

deelte. Op centraal niveau is er geen strategie voor de regionale luchthavens, verantwoording wordt beperkt afgelegd en als ze draagvlak vormen doen ze dat vooral op de buffering manier. Gevolg van de low activity houding is dat ze pas op de hoogte zijn van regionale zaken als de regionale luchthavens zelf aan de bel trekken, waardoor de PA van Schiphol Group vaak meer fungeert als een reactief middel: de EHBO'ers van de Public Affairs. Op centraal niveau wordt er meer PAM uitgevoerd voor de casus uitbreiding Lelystad Airport dan voor de casus uitbreiding RTHA. Verklaring is dat Lelystad Airport onderdeel van het Schiphol verhaal is en RTHA niet. RTHA heeft een meer eigen regio en een meer eigenstandige positie dan Lelystad Airport. Het belangrijkste aan PAM dat Schiphol Group momenteel doet voor RTHA is (sinds kort) ondersteuning bieden bij het maken van een strategie/plan van aanpak, en ondersteunen bij de lobby en het onderhouden van relaties (politieke lijnen). Verder stelt Schiphol Group zich vrij afwach- tend op. Ze zijn dan ook niet goed zichtbaar voor de politiek-bestuurlijke omgeving van RTHA.

- *Centraal aansturen/Multi-level PAM versus Losjes verbonden regionale en centrale PAM*

Ondanks beide regionale luchthavens vooral zelf hun PAM moeten regelen op regionaal niveau en Schiphol Group een meer afwachende rol aanneemt is de coupling tussen decentraal en cen- traal niveau op het gebied van PAM heel verschillend. Uit dit onderzoek blijkt dat Lelystad Air- port schommelt tussen centrale aansturing en Multi-level PAM terwijl bij RTHA sprake is van 'losjes verbonden regionale en centrale PAM'. Verklaring voor deze uitkomsten is dat RTHA van oorsprong een meer eigenstandige positie heeft, en Lelystad Airport als twin-airport van Schip- hol meer verbonden is met Schiphol Group en een nauwere relatie heeft. Dit is terug te zien in de responsiviteit van Lelystad Airport die hoger is, maar ook in het feit dat Lelystad Airport en Schiphol Group als één systeem worden gezien. RTHA aan de andere kant heeft door zijn eigen- standige positie meer onderscheidend vermogen, en er is sprake van minder responsiviteit tussen RTHA en Schiphol Group op centraal niveau.

2. Wat is de doorwerking van de geïdentificeerde regionale Public Affairs Management activitei- ten op de politiek, bestuur en burgers rond de luchthavens?

Hoewel in complexe publieke besluitvorming doorwerking van PAM nooit eenduidig causaal kan zijn doordat men afhankelijk is van het gedrag van andere actoren, is het wel mogelijk dat de uitgevoerde PAM activiteiten doorwerking hebben gehad. Zo blijkt uit het onderzoek dat er voor Lelystad Airport (mogelijk) sprake is geweest van informerende en agenderende doorwering, beluit en implementatiedoorwerking en publieke doorwerking. Voor RTHA aan de andere kant

is er niet of zeer beperkte doorwerking van de uitgevoerde PAM activiteiten. Dit zou deels verklaard kunnen worden doordat ze nog in het begin staan van het proces en ze te maken hebben met een lastige omgeving die minder ontvankelijk is voor de PAM van Schiphol Group. Maar dit wordt ook deels verklaard door het feit dat de organisatie van PAM voor RTHA minder goed is dat op Lelystad Airport: de verschillende PAM activiteiten worden (nog) beperkt/redelijk uitgevoerd door Schiphol Group op centraal en decentraal niveau voor de uitbreiding RTHA, waardoor goede doorwerking nauwelijks bereikt kan worden.

De uitgevoerde PAM activiteiten hebben verschillende effecten (outcomes) gehad voor beide luchthavens. Het effect voor Lelystad Airport is dat er door de taakverdeling (Schiphol focus nationaal niveau, Lelystad Airport focus regionaal niveau) zowel op nationaal niveau als op regionaal niveau veel draagvlak is voor de uitbreiding, en de gecombineerde PAM acties er voor hebben gezorgd dat Lelystad Airport uiteindelijk groen licht heeft gekregen. Voor RTHA is het lastig om de outcomes van de PAM al te bepalen, gezien ze nog aan het begin/midden in het proces. De beste outcome die er tot nu toe is van de PAM van RTHA is dat ze nog steeds aan tafel zitten met de omgeving en kunnen praten over mogelijke groei.

3. Wat zijn de krachtige en minder krachtige kanten van decentrale en centrale PAM en waar lijkt de balans te liggen tussen beide, zowel in de verdeling van taken als in de samenwerking op twee schaalniveaus van management (Multi-level Public Affairs Management)?

- *Zelfstandige PAM regionale luchthavens*

Geconcludeerd kan worden dat een sterke punt van huidige organisatie van PAM is dat de regionale luchthavens een zelfstandige PAM hebben, waarbij ze zelf verantwoordelijk zijn voor regionale zaken en Schiphol Group ondersteunt wanneer dat nodig is. De regionale luchthavens kennen hun eigen regio het beste, en daarom is het goed om daar ook zelf verantwoordelijk voor te zijn. Ook de politiek-bestuurlijke omgeving wilt dat iemand dichtbij zit en makkelijk aanspreekbaar is, in plaats van dat ze iemand moeten spreken die ver weg in de toren van Amsterdam zit. Op dit moment is dit sterke punt ook meteen een minder krachtig punt om verschillende redenen. Ten eerste zit er niemand op de regionale luchthavens met een specifieke PA functie, met het gevolg dat de PAM minder gestructureerd en gericht is, zaken ad hoc worden opgepakt en Schiphol Group op centraal niveau ook ad hoc wordt betrokken. Doordat Schiphol Group op centraal niveau niet automatisch, maar ad hoc worden betrokken (wat niet altijd op tijd is), fun-

geren ze vaak meer fungeren als de EHBO'ers van de Public Affairs. Daarnaast zorgt de structureloze PAM van de regionale luchthavens, samen met de minimale inzet vanuit Schiphol ervoor dat er niet altijd bewust naar de uitbreidingen van de luchthavens wordt gekeken. Dit heeft gevolgen voor bijvoorbeeld het denken van Schiphol Group op groepsniveau, maar ook voor het beeld van Lelystad Airport als twin-luchthaven van Schiphol.

Ten tweede houdt de Schiphol Group zich, door de meer zelfstandige positie van de regionale luchthavens, vaak wat afzijdig op PAM gebied waardoor ze slecht betrokken zijn. Dit zorgt bij Lelystad Airport voor verwarring in de politiek-bestuurlijke omgeving, omdat zij zien dat Lelystad Airport hun eigen broek op moet houden terwijl de Airport is gecommuniceerd als twin-luchthaven van Schiphol. En doordat Schiphol Group zich afwachtend en onzichtbaar opstelt tegenover de uitbreiding van RTHA, krijgt de politiek-bestuurlijke omgeving de indruk dat de regionale luchthaven niet belangrijk worden gevonden en/of krijgen ze twijfels over de relatie en verschil in standpunten tussen de twee schaalniveaus.

- *Responsiviteit*

Geconcludeerd kan worden dat de huidige responsiviteit tussen de regionale luchthavens en Schiphol Group een minder krachtige kant is van de decentrale en centrale PAM. Hoewel de kennisuitwisseling goed is en de lijntjes kort zijn, is de informatiedeling en afstemming (en de timing van de afstemming) van PAM activiteiten niet optimaal tussen de schaalniveaus. Dit leidt tot uitspeling door de politiek, kan vragen opwekken in de omgeving, en zorgt er voor dat Schiphol Group vaak meer een reparerende rol dient achteraf voor de regionale luchthavens in plaats van dat het (op tijd) een proactief PAM traject kan inzetten. Als de responsiviteit beter wordt tussen de niveaus zal het minder storen dat de regionale luchthavens een zelfstandige regionale PAM hebben en kunnen ze elkaar juist meer versterken. Dit omdat Schiphol Group door een verbeterende responsiviteit makkelijker en meer op tijd wordt betrokken, en daardoor beter kan ingrijpen, bijsturen en ondersteunen waar nodig.

- *Public Affairs Management*

Ook met betrekking tot de PAM activiteiten zijn er krachtige en minder krachtige kanten van decentrale en centrale PAM. Krachtig is de PAM voor Lelystad Airport. De decentrale PAM gericht op buffering en bridging heeft in combinatie met de uitgevoerde PAM op centraal niveau gezorgd voor veel draagvlak in de omgeving en een positief besluit over de uitbreiding van Lely-

stad Airport. Minder krachtig is de PAM van RTHA. Hoewel het met de huidige intensivering de goede kant op gaat met de PAM activiteiten van RTHA, blijft een specifieke minder krachtige kant de te grote focus op buffering. Dit leidt bij de omgeving tot het gevoel dat RTHA teveel zijn zin wilt doordrukken, en RTHA de omgeving niet waardeert. Samen met enkele communicatiefouten die zijn gemaakt geeft dit een gevoel van wantrouwen bij sommige partijen in de omgeving. Wat betreft de PAM activiteiten op centraal niveau is voor Schiphol Group een minder krachtig punt op dit moment dat er geen strategie is voor de regionale luchthavens op groepsniveau. Zaken worden nu ad hoc opgepakt door Schiphol wanneer het nodig is. Schiphol Group zou er eens over na kunnen denken om de PAM richting de regionale luchthavens (met een strategie) een niveau hoger te tillen, zodat er op groepsniveau gerichte politieke trajecten kunnen worden ingezet.

Krachtige kant	Minder krachtige kant
• Zelfstandige PAM regionale luchthavens	• Niemand met een speciale PA functie - geen structuur - ad hoc - SG EHBO'ers van de PA • SG afwachtende houding kwalijk genomen
• Kennisuitwisseling centraal-decentraal • korte lijntjes, communicatie	• Responsiviteit: afstemming, informatiedeling
• PAM <u>Lelystad Airport</u>: buffering & bridging	• PAM RTHA: antenne, strategie, draagvlak, reflectie • PAM RTHA: buffering • PAM SG: strategie

Tabel 21 Krachtige en Minder Krachtige kanten decentrale en centrale PAM

- **Balans**

In bovenstaande tabel staat de tabel met krachtige en minder krachtige kanten van de onderzochte PAM beschreven. Deze tabel licht dichtbij de relatie die ik in tijdens het beschrijven en vergelijken van de empirische bevindingen heb gevonden tussen de mate van balans en de uiteindelijke effectiviteit van PAM. De balans voor organisatie van PAM op decentraal en centraal niveau en de uiteindelijke effectiviteit van PAM lijkt te liggen bij 'Multi-level PAM', waarbij er sprake is van een hoog niveau van responsiviteit en een hoog niveau van onderscheidend vermogen.

Zowel onderscheidend vermogen als responsiviteit is belangrijk om de volgende redenen. Onderscheidend vermogen is belangrijk omdat het decentrale niveau hun eigen omgeving vaak het beste kent, en de omgeving vaak ook behoefte heeft aan iemand dichtbij die makkelijk aanspreekbaar is. Maar voor onderscheidend vermogen tussen lagen is er ook een goede responsiviteit nodig. Wanneer er veel onderscheidend vermogen is zonder veel responsiviteit tussen de

niveaus, zoals in dit onderzoek was bij RTHA, dan zijn de niveaus erg los verbonden met elkaar. Dit zou er toe kunnen leiden/leidt ertoe dat de niveaus verschillende standpunten hebben over hetzelfde vraagstuk, de niveaus kunnen worden uitgespeeld door de politiek, informatie niet vlot of volledig wordt gedeeld en ze elkaar minder krachtig ondersteunen. Maar wanneer de responsiviteit wel sterk is tussen de lagen van bestuur, zijn ze meer met elkaar betrokken en kunnen ze beter bij elkaar ingrijpen, bijsturen en ondersteunen waar nodig. Een hoge mate van responsiviteit geeft speling in het onderscheidend vermogen van de twee niveaus en zorgt er voor een slimme en effectieve verbinding, waarbij het gaat om ketens van onderling verbonden en toch ook weer gescheiden verantwoordelijkheid.

- **Conclusies over de theorie**

1. Multi-level Governance: Een effectieve koppeling tussen lagen van besturen (coupling) ligt bij 'Multi-level PAM'.

Voortkomend uit de Multi-level governance theorie is er in dit onderzoek gekeken naar de verhoudingen/relaties tussen verschillende niveaus van besturen, ook wel 'coupling' genoemd. Een conclusie uit dit onderzoek, en tevens een toevoeging aan de Multi-level governance theorie, is dat een effectieve koppeling tussen lagen van bestuur een koppeling is waarbij er sprake is van een samenwerkingsverband tussen zelfstandige maar tegelijk ook wederzijds afhankelijke groepen. Hierbij is er sprake van een hoog niveau van onderscheidend vermogen, en een hoog niveau van responsiviteit tussen de twee lagen van besturen, in deze scriptie ook wel 'Multi-level PAM' genoemd. Overheden die werken met verschillende bestuursniveaus kunnen hier van leren dat ze een mogelijk effectievere koppeling kunnen krijgen tussen hun verschillende bestuurslagen door te focussen op zowel onderscheidend vermogen tussen de lagen als goede responsiviteit tussen de lagen.

2. Buffering & bridging zijn beiden belangrijk voor het slagen van PAM.

Zoals Thompson (1967) stelt heeft een boundary spanner twee doelen, die van buffering en bridging. Enerzijds worden boundary spanners gebruikt om onzekerheid die de omgeving veroorzaakt te verminderen (buffering), en anderzijds dienen boundary spanners een bridging rol waarbij de boundary spanner/organisatie een brug probeert te slaan met de omgeving, en probeert veranderende maatschappelijke verwachtingen snel te identificeren om organisatorische overeenstemming te bevorderen (Thompson 1967). Uit dit onderzoek blijkt dat teveel focus op buffering er voor kan zorgen dat de omgeving het gevoel krijgt dat de organisatie teveel zijn zin wilt doordrukken en de omgeving niet goed waardeert. In combinatie met slechte communicatie

en weinig transparantie kan dit zorgen voor wantrouwen in de omgeving. Om als organisatie goed te matchen met de omgeving is het daarom belangrijk om de balans te vinden tussen buffering en bridging, oftewel om naast het uitvoeren van buffering activiteiten ook nadruk te leggen op bridging activiteiten.

3. Timing van PAM en ontvankelijkheid van stakeholders zijn belangrijk voor het slagen van PAM.

Hoewel overzicht van de tijddynamiek en het timen van de PAM activiteiten in dit onderzoek aan bod zijn gekomen bij de PAM activiteiten (onder antennne en strategie), blijkt uit dit onderzoek dat timing van PAM en ontvankelijkheid van partijen ook belangrijke factoren zijn voor het slagen van de uitgevoerde PAM. Als de timing van PAM activiteiten en ontvankelijkheid van partijen niet goed is (zoals bij RTHA het geval) helpt dat niet mee voor het slagen van PAM (het bereiken van doorwerking). In plaats van dat het meewerkt kan het in dit geval tegenwerken doordat externe partijen door de niet gewenste PAM op dat moment hun kont tegen de krib kunnen gooien en doorwerking van PAM in de toekomst lastiger wordt. Aan de andere kant lijkt te gelden dat wanneer de timing en ontvankelijkheid van partijen goed is (zoals bij Lelystad Airport) de kans op slagen van PAM (doorwerking) groter is.

4. Als er meer PAM wordt gedaan, zowel op centraal als decentraal niveau, is de kans op succesvolle doorwerking groter.

Naast dat timing en ontvankelijkheid belangrijk zijn voor het slagen van PAM, is de hoeveelheid PAM die wordt uitgevoerd ook belangrijk voor het slagen van PAM. Dit onderzoek heeft gekeken hoe en in welke mate er PAM wordt gedaan op centraal en decentraal niveau voor de cases. Hieruit blijkt dat voor Lelystad Airport meer PAM wordt gedaan, zowel op centraal en decentraal niveau, dan voor RTHA. Gelinkt aan de bereikte doorwerking van PAM voor deze casus kan gesteld worden dat hoe meer PAM er wordt uitgevoerd, hoe groter de kans op succesvolle doorwerking. Omdat er voor dit verband weinig rekening is gehouden met andere factoren dan het uitvoeren van veel/weinig PAM zou vervolgonderzoek om deze conclusie te onderbouwen welkom zijn.

8.2 Aanbevelingen

De balans voor de organisatie van PAM op decentraal en centraal niveau blijken te liggen bij buffering & bridging en bij Multi-level PAM, waarbij er sprake is van een hoog niveau van responsiviteit en een hoog niveau van onderscheidend vermogen. De volgende aanbevelingen komen hieruit voort:

1. De eerste aanbeveling is om de PAM voor de regionale luchthavens decentraal verankerd te houden mits er een hoge mate van responsiviteit is zodat de regionale luchthavens goed kunnen worden ondersteund door Schiphol Group en er goede communicatie is.

De PAM voor de regionale luchthavens kan het beste regionaal verankerd zijn om verschillende redenen. Ten eerste kent de regionale luchthaven de eigen regio het beste en blijft het gemakkelijkst op de hoogte van wat er precies in de regio gebeurt. Ten tweede wil de regio zelf ook iemand in de buurt hebben die makkelijk aanspreekbaar is, en niet vanuit de toren in Amsterdam hoeft te komen. Daarnaast is het voor Schiphol Group ook niet handig om in alle regionale discussies een rol te willen hebben. Daar heeft Schiphol Group de mankracht niet voor, waardoor het niet voor hun werkt om constant in contact te staan met kleine partijen en gemeenten.

Dit houdt in dat, met betrekking tot de verdeling van taken en samenwerking op twee schaalniveaus, de regionale luchthavens zelf verantwoordelijk zijn voor de PAM in hun regio. Voor de regionale luchthavens is het belangrijk dat ze de PAM activiteiten zelf optimaal kunnen en gaan uitvoeren (antenne functie, strategie, draagvlak vormen en reflectie). Maar op dit moment is de PA functie nog niet altijd goed belegd. Een specifiek PA persoon inzetten op de regio's om dit te verbeteren is niet de optimale oplossing omdat de regionale luchthavens vrij klein zijn. De professionele PA functie op de regionale luchthavens kan gedekt worden door zeer goede ondersteuning te krijgen vanuit Schiphol Group. Een goede responsiviteit is hiervoor noodzakelijk. Hoe groter het onderscheidende vermogen des te belangrijker de responsiviteit tussen de twee niveaus. Door zeer goede communicatie, informatiedeling, kennisuitwisseling en afstemming van PAM activiteiten tussen de niveaus kan er worden gezorgd voor een Multi-level connectie, waarbij de functie van Schiphol en de regionale luchthavens naadloos in elkaar overlopen en elkaar versterken.

2. De tweede aanbeveling is om de responsiviteit tussen Schiphol Group op centraal niveau en de decentraal niveau te versterken.

Aanbevolen wordt om de responsiviteit tussen de twee schaalniveaus te verhogen. De balans lijkt niet zozeer te liggen op meer of minder PAM op regionaal-centraal niveau, maar meer in inten-

siever contact tussen de twee schaalniveaus. Door een betere responsiviteit kan Schiphol Group eerder en makkelijker schakelen en ondersteuning bieden aan de regionale luchthavens wanneer dat nodig is (kan per dossier verschillen), en fungeren ze minder als een reactief mid-del/EHBO'ers van de Public Affairs. Als Schiphol Group op centraal niveau sneller en makkelijker ondersteuning kan bieden wanneer de responsiviteit beter wordt, zal de PAM op de regionale luchthavens verbeterd en gestructureerder worden en is het niet nodig de PAM van de regionale luchthavens bijvoorbeeld volledig op centraal niveau neer te leggen. Ook zal een verbeterende responsiviteit er voor zorgen dat Schiphol Group op centraal niveau zichtbaarder is voor de politiek-bestuurlijke omgeving van de regionale luchthavens. En als men continu goed op de hoogte is van elkaar zullen de niveaus makkelijker in het verlengde van elkaar kunnen spelen, waardoor Schiphol Group bijvoorbeeld op gesprek bij de staatssecretaris tussendoor makkelijker kleine punten die spelen op regionale niveau kan noemen, en andersom.

Een verbeterde responsiviteit kan bereikt worden door:

- De regionale luchthavens op vaste dagen/tijden naar Schiphol Group te laten komen om informatie te delen met de PA van Schiphol Group en PAM af te stemmen. Momenteel bestaat het PA Stakeholderoverleg maar hier is alleen Lelystad Airport ad hoc deelnemer van. Aanbeveling is om RTHA hierbij aan te laten sluiten, of een apart overleg regelmatig in te plannen voor het PA team van Schiphol, RTHA en Lelystad Airport.
- Een overzichtelijke (online) stakeholdertool te ontwikkelen waarmee informatie vlot en volledig kan worden gedeeld tussen de verschillende schaalniveaus en luchthavens. De tools die op dit moment worden gebruikt voor informatiedeling zijn aan een verbetering toe. Er is nu geen overzichtelijke stakeholdertool waar gemakkelijk informatie uitgewisseld kan worden tussen de verschillende niveaus, maar er wordt momenteel gewerkt met een excel/word tabel die eens per twee weken wordt geüpdatet en naar de leden van het PAS overleg worden gestuurd.
- De regionale luchthavens (samen met het PA team van Schiphol) naar PA trainingen te laten gaan. Naast dat het er voor zorgt dat het PA team van Schiphol meer in contact komt met de regionale luchthavens, komt er hierdoor meer kennis over PA bij de regionale luchthavens, worden ze bewuster van de uitvoering van PAM activiteiten, en hoeven ze het wiel niet opnieuw uit te vinden.
- Samen (waar mogelijk) naar afspraken te gaan, zowel op landelijk als regionaal niveau. Door zo nu en dan gezamenlijk naar afspraken te gaan kan de politiek de twee schaalniveaus minder makkelijk uitspelen, wordt op landelijk niveau de regionale luchthavens

makkelijker meegenomen en andersom, en laat het naar de omgeving toe de link tussen centraal en decentraal niveau sterker zien.

3. De derde aanbeveling is om bij de uitvoering van PAM zowel te focussen op zowel buffering & bridging activiteiten.

Zoals in het theoretisch kader naar voren kwam heeft een boundary spanner twee doelen, die van buffering en bridging. Om het beste te matchen met de omgeving is het belangrijk om (in de uitvoering van PAM) naast buffering activiteiten ook nadruk te leggen op bridging activiteiten, zodat er een goede relatie is met de omgeving, en er vertrouwen, waardering en goodwill wordt opgebouwd. Uit het onderzoek voor de casus RTHA is gebleken dat teveel focus op buffering er voor kan zorgen dat de omgeving het gevoel krijgt dat de organisatie teveel zijn zin wilt door-drukken en de omgeving niet goed waardeert. In combinatie met communicatiefouten en weinig transparantie heeft dit gezorgd voor wantrouwen in de omgeving. Om als organisatie goed te matchen met de omgeving en draagvlak te vormen is het belangrijk voor RTHA om naast het uitvoeren van buffering activiteiten ook nadruk te leggen op bridging activiteiten, waarbij er aandacht is voor het contact en relaties met verschillende partijen en personen, het luisteren naar de omgeving en de dialoog aan te gaan met de omgeving, transparantie en tegemoetkoming naar/aanpassen aan de omgeving.

4) De vierde aanbeveling is als Schiphol Group op centraal niveau om met elkaar een strategie te maken voor de regionale luchthavens op groepsniveau, waarbij de regionale luchthavens met elkaar worden vergeleken en een niveau hoger worden getild.

Waar de regionale luchthavens zelf verantwoordelijk blijven voor de PAM in hun regio (aanbeveling 1), is Schiphol Group op centraal niveau verantwoordelijk voor de PAM op nationaal niveau en kijken ze vanuit het groepsbelang naar de regionale luchthavens en zetten daar gerichte politieke trajecten voor op. Maar op centraal niveau is een versterkte strategie op groepsniveau nodig. Op dit moment heeft Schiphol Group op centraal niveau geen strategie voor de regionale luchthavens. Zaken worden nu ad hoc opgepakt op centraal niveau wanneer dat nodig is. Aanbeveling is om te filteren in regionale discussies en te kijken naar wat belangrijk is voor de groep (dus wat het regionale niveau overstijgt) en daar een bijdrage in te leveren. Schiphol Group op centraal niveau zou de PAM richting de regionale luchthavens door middel van een strategie een niveau hoger kunnen tillen (op groepsniveau), zodat er vanuit dit groepsniveau gerichte politieke trajecten kunnen worden ingezet.

9. Discussie & Reflectie

In dit onderzoek is gepoogd antwoord te geven op de vraag hoe de PAM van Schiphol Group op centraal en decentraal niveau is vormgegeven, wat de doorwerking is van de uitgevoerde PAM activiteiten en hoe de twee schaalniveaus elkaar kunnen versterken. De theorie bleek zeer waardevol te zijn om tot een conceptueel model te komen voor dit onderzoek. De theorie over Public Affairs Management blijkt veel overeenkomsten te hebben en goed te combineren te zijn met de netwerktheorie, en concepten/ideeën uit de Multi-level governance en boundary spanning. In methodologisch opzicht was dit onderzoek een uitdaging. Hoewel de interviews zeer nuttig waren om in beeld te krijgen hoe de Public Affairs Management voor de regionale luchthavens op centraal en decentraal niveau is georganiseerd, was het doorgronden van de doorwerking van de uitgevoerde PAM activiteiten lastig. Informatie over doorwerking van de PAM activiteiten bleek toch lastig te verkrijgen te zijn uit de interviews. Het was zowel uit de interviews als uit de officiële documenten moeilijk te filteren of de bepaalde resultaten echt waren behaald door het doen van Public Affairs Management (dus of er sprake was van doorwerking) of dat andere factoren hier de verklaring voor waren.

Een andere uitdaging van dit onderzoek was de gevoeligheid van de dossiers die zijn onderzocht waardoor er extra zorgvuldig moest worden omgegaan met citaten van respondenten. Voor de respondenten was de opbouw van de interviews vrijwel altijd helder en was toelichting meestal niet nodig. Wel bleek dat veel respondenten niet altijd diep in konden gaan op de uitgevoerde Public Affairs Management activiteiten die zijn gedaan voor de twee cases. Verklaring hiervoor is dat er, in bijvoorbeeld de tijd dat de casus uitbreiding Lelystad Airport speelde, andere mensen op de PA functie zaten dan op dit moment. Daarnaast hadden veel geïnterviewde respondenten van Schiphol Group een andere functie dan een PA functie, en hadden ze slechts deels te maken met Lelystad Airport en/of RTHA waardoor ze niet altijd diep in konden gaan over het PA gedeelte van de twee cases.

Dit onderzoek is het eerste onderzoek waarin iets is gezegd over PAM gelijktijdig op twee levels: centraal en decentraal, de verdeling van handelingen, en (echt nieuw) over hoe deze schaalniveaus elkaar kunnen versterken. Dit nieuwe fenomeen, 'Multi-Level PAM', vraagt om verdere uitwerking en verdieping. Om deze reden adviseer ik verder onderzoek naar Multi-Level Public Affairs Management, zodat de bevindingen van dit onderzoek steviger onderbouwd kunnen worden en (de theorie van) Multi-level PAM beter uitgewerkt kan worden.

Literatuurlijst

Aa, A. van der, B. Beemer en T. Konijn e.a. (2002). Naar een methodisch kader voor ketenregie in het openbaar bestuur. *Ministerie van Binnenlandse Zaken*. 's-Gravenhage.

Antenne (2016). In: *Van Dale, Het Groot Woordenboek Der Nederlandse Taal*.

ANP. (2011, 17 mei). Schiphol wil verder met Lelystad Airport. *NU.nl*. Geraadpleegd via <http://www.nu.nl/economie/2517400/schiphol-wil-verder-met-lelystad-airport-.html>

ANP. (2011, 7 december). Ministerie: plan vliegveld Lelystad blijft. *Het Parool*. Geraadpleegd via <http://www.parool.nl/binnenland/ministerie-plan-vliegveld-lelystad-blijft~a3068065/>

ANP. (2013, 18 december). Zorgen in Kamer over Lelystad Airport. *De Volkskrant*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/politiek/zorgen-in-kamer-over-lelystad-airport~a3564525/>

Baas, J.H., (1995). *Bestuurskunde in hoofdlijnen*, Groningen, Wolters-Noordhoff bv.

Baas, T (2014). Meerderheid Tweede Kamer voor Lelystad Airport. *BNR Nieuwsradio*. Geraadpleegd op 29-06-2016, via <http://www.bnr.nl/nieuws/politiek/10055758/meerderheid-tweede-kamer-voor-lelystad-airport> .

Bekkers, V. (2007). *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag, uitgeverij Lemma.

Bekkers, V., Fenger, M., Homburg, V., & Putters, K. (2004). Doorwerking van strategische beleidsadvisering. *Erasmus Universiteit Rotterdam & Universiteit van Tilburg*. ISBN 90 5170 80 92

BVPA (2016). Visie op het vak. Geraadpleegd op 16 maart 2016, via <http://bvpa.nl/over-bvpa/visie-op-het-vak>.

CDA Flevoland (2015). De aanpak die werkt! *Verkiezingsprogramma CDA Flevoland 2015-2019*. Geraadpleegd via https://d2vry01uvf8h31.cloudfront.net/Afdelingen/Flevoland/Verkiezingsprogramma_PS_CDA_Flevoland_2015-2019.pdf

CDA Zuid-Holland (2015). Het CDA staat achter u. *Verkiezingsprogramma CDA Zuid-Holland 2015-2019*. Geraadpleegd via https://d2vry01uvf8h31.cloudfront.net/Afdelingen/Zuid_Holland/CDA_ZH_Verkiezingsprogramma_2015-2019_1.0.pdf

Commissie Kwaliteitszorg NVRR. (2013, 18 november). Doorwerking. NVRR. Geraadpleegd via <https://wiki.nvrr.nl/doorwerking> .

CU Flevoland (2015). Geef geloof een stem in Flevoland. *Verkiezingsprogramma Provinciale Staten 2015-2019*. Geraadpleegd via <https://flevoland.christenunie.nl/l/library/download/874365>

D66. (2012, 26 augustus). En nu vooruit D66. Op weg naar een welvarende, duurzame toekomst. *Verkiezingsprogramma D66 voor de Tweede Kamer 2012/2017*. Geraadpleegd via <https://d66.nl/content/uploads/sites/2/2014/05/verkiezingsprogramma-d66-2012-2017.pdf>

D66 Flevoland (2015). Werken aan Flevoland. *Verkiezingsprogramma D66 Flevoland 2015-2019*. Geraadpleegd via <https://flevoland.d66.nl/content/uploads/sites/36/2015/02/D66-Flevoland-Verkiezingsprogramma-PS2015.pdf>

Dijkma, S.A.M. (2016, 23 maart). Antwoorden op Kamervragen over luchthaven Rotterdam-The Hague Airport [Kamerstuk]. Geraadpleegd 23-06-2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2016/03/23/antwoorden-op-kamervragen-over-luchthaven-rotterdam-the-hague-airport/antwoorden-op-kamervragen-over-luchthaven-rotterdam-the-hague-airport.pdf>.

Duursma, M. (2015, 28 maart). Straks begint je vakantie in Lelystad. NRC. Geraadpleegd via <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GkdObFKju48J:https://www.nrc.nl/nieuws/2015/03/28/straks-begint-je-vakantie-in-lelystad-1479347-a456087+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl&client=safari>

Edelenbos, J., Van Buuren, A & Klijn, E. (2013). Connective Capacities of Network Managers. *Public Management Review*, 15(1), 131–159

Haighton, M. (2008, 30 september). Veel meer vluchten voor Eindhoven en Lelystad. *De Volkskrant*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/binnenland/veel-meer-vluchten-voor-eindhoven-en-lelystad~a923195/>

Harris, P., & Fleisher, C. S. (Eds.). (2005). *Handbook of Public Affairs*. Sage.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1980). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing.

Homburg, V. (2016, 22 April). Hoorcollege M&T Seminars: Kwalitatieve Analyse [College-slides]. Geraadpleegd via <http://bskweb.nl/m/courses>

Huisman, E. (2016, 15 maart). Lobbyen is harten en hoofden winnen. *Volkskrant*. Geraadpleegd op 14 mei 2016 via <http://www.volkskrant.nl/politiek/lobbyen-is-harten-en-hoofden-winnen~a4263595/>

Huys, P.L. en H.L. Klaassen. De zichtbare staat: over sturingsconcepties en onderhandelen, in: P.L. Huys, M.A. Beukenholdt-ter Mors en H.L. Klaassen. (2000). *Publiek onderhandelen, een vorm van eigentijds besturen*. Alphen aan den Rijn, Samson.

Huys, P.L. en E.H. Klijn. (1997). De gemeente als regisseur van het preventief jeugdbeleid. Rotterdam: Erasmus Universiteit

Klijn, E.H. (2016, 4 maart). Hoorcollege M&T Seminars: Operationaliseren [College-slides]. Geraadpleegd via <http://bskweb.nl/m/courses>

Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. Psychology Press.

Koppenjan, J.F.M & Klijn, E. H. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.

- Lieshout van, M. (2015, 31 maart). Wat betekent de uitbreiding van Lelystad Airport?. *De Volkskrant*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/binnenland/wat-betekent-de-uitbreiding-van-lelystad-airport~a3936708/>
- Mansveld, W.J.(2015, 12 maart). Besluit van 12 maart 2015 tot vaststelling van een luchthavenbesluit voor de luchthaven Lelystad (Luchthavenbesluit Lelystad). *Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden*. Jaargang 2015, nummer 130. Geraadpleegd via <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2015-130.pdf>
- Masue, O. S., & Swai, I. L. (2015). From state control to network governance of primary education in Tanzania: has local empowerment been attained?. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(1), 92-109.
- Meerkerk Van, I., Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2014). Connective management and governance network performance: the mediating role of throughput legitimacy. Findings from survey research on complex water projects in the Netherlands. *Environ. Plan. C Gov. Policy*.
- Meznar, M. B., & Nigh, D. (1993). Managing corporate legitimacy: Public Affairs activities, strategies and effectiveness. *Business and Society*. 32(1), 30.
- Meznar, M.B. (2005). The Organization and Structuring of Public Affairs. In: Harris, P., & Fleisher, C. S. (Eds.). (2005). *Handbook of public affairs*. Sage.
- Mitnick, B. M. (Ed.). (1993). *Corporate political agency: The construction of competition in Public Affairs* (Vol. 163). Sage Publications.
- Moss, T., & Newig, J. (2010). Multilevel water governance and problems of scale: Setting the stage for a broader debate. *Environmental Management*.
- Nagtegaal-van Doorn, C., Strijtveen, J en Janssen, F. (2016). Verbinden, schakelen, beïnvloeden [Presentatie].
- NRC. (2009, 6 januari). Schiphol stelt groei uit na sterke daling vervoer. NRC Handelsblad. Geraadpleegd via http://vorige.nrc.nl/economie/article2112995.ece/Schiphol_stelt_groei_uit_na_sterke_daling_vervoer
- NRC. (2010, 10 maart). Langere startbaan Lelystad. NRC. Geraadpleegd via <http://www.nrc.nl/nieuws/2010/03/10/langere-startbaan-lelystad-11861406-a777332>
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*. 15(2), 203-223.
- Pinelle, D. & Gutwin, C. (2005). A groupware design framework for loosely coupled workgroups. *ECSCW 2005*. Springer Netherlands.
- Post, J.E., Murray, F., Dickie, R. and Mahon, J.F. (1982). The public affairs function in American corporations: Development and relations with corporate planning. *Long Range Planning*.

Pröpper, I. en J. de Jong. (2013, 9 april). Evaluatie Nijmeegse Rekenkamer. *Partners + Pröpper*. Geraadpleegd via http://www2.nijmegen.nl/mmbase/attachments/1440846/R2013-064bevindingen_evaluatieonderzoek_Nijmeegse_Rekenkamer.pdf.

Pröpper, I., B. Litjens en E. Weststeijn (2004). Lokale regie uit macht of onmacht? Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie. *Partners+Propper*. Geraadpleegd via www.partnersenpropper.nl/Inspiratie/Publicaties/Downloads_GetFileM.aspx?id=574334

Propper, I en B. Litjens (2012, 12 Juli). Handreiking regievoering. *Partners+Propper*. Geraadpleegd van http://www.partnersenpropper.nl/Gereedschapskist/Afwegingskader+en+handreikingen/downloads_getfilem.aspx?id=381995.

PvdA. (2012, 11 september). Nederland sterker en socialer. *Verkiezingsprogramma Tweede Kamerverkiezingen PvdA 2012*. Geraadpleegd via http://www.pvda.nl/data/sitemanagement/media/PvdA_verkiezingsprogramma_120912.pdf

PvdA Flevoland (2015). Sterk en Sociaal voor een duurzaam Flevoland. *Verkiezingsprogramma PvdA voor de provincie Flevoland 2015-2019*. Geraadpleegd via <https://flevoland.pvda.nl/wp-content/uploads/sites/82/2014/12/Definitief-programma-PS2015-v1.1.pdf>

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Dictaat kwalitatief onderzoek. Participerende observatie, interviewen en documentanalyse. *Radboud Universiteit Nijmegen*.

Schendelen Van, M. P., & Pauw, B. M. J. (1998). *Lobbyen in Nederland. Professie en profijt*. Den Haag: SDU.

Schendelen Van, M.P. (2011). Lobby en Public Affairs in Nederland: constanten en veranderingen in laatste decennia. In: Stolk, M. *Ben Pauw, 25 jaar Public Affairs-adviseur* (pp. 6-10). Den Haag, PSZVS.

Schendelen Van, M. P. (2014). *The art of lobbying the EU: more Machiavelli in Brussels*. Amsterdam University Press.

Schendelen Van, M.P. (2016). Public Affairs (&Lobby) op politieke processen in Nederland en de Europese Unie. *Ongepubliceerd*.

Schiphol Group. (2016). Jaarverslag 2015. Geraadpleegd van <http://www.jaarverslagschiphol.nl/>

Seegers, J. (2014, 26 juni). Kamer steunt Mansveld. Uitbreiding Lelystad Airport gaat door. *NRC*. Geraadpleegd via <https://www.nrc.nl/nieuws/2014/06/26/mansveld-krijgt-kamer-achter-zich-geen-uitstel-uitbreiding-lelystad-airport-a1424072>

SGP Flevoland (2015). Voor elkaar in Flevoland. *SGP Verkiezingsprogramma Provinciale Staten 2015-2019*. Geraadpleegd via [http://www.sgp-flevoland.nl/images/PDF/Verkiezingsprogr_SGP-Flevoland_Prov-Statenverkiezingen_2015-2019_\(1\).pdf](http://www.sgp-flevoland.nl/images/PDF/Verkiezingsprogr_SGP-Flevoland_Prov-Statenverkiezingen_2015-2019_(1).pdf)

Stentor, de. (2010, 21 december). Advies over Lelystad Airport laat nog jaar wachten. *De Stentor*. Geraadpleegd via <http://www.destentor.nl/regio/noordoostpolder/advies-over-lelystad-airport-laait-nog-jaar-wachten-1.3149503>

Telegraaf (2008, 1 oktober). Advies Alders steun in de rug voor Lelystad Airport. *Telegraaf*. Geraadpleegd via http://www.telegraaf.nl/binnenland/20674612/___Advies_steun_voor_Lelystad_Airport___html

Telegraaf. (2012, 30 maart). Lelystad Airport kan toeristisch worden. *Telegraaf*. Geraadpleegd via http://www.telegraaf.nl/vrij/reizen/20033335/___Lelystad_Airport_kan_toeristisch_worden___html

Telegraaf. (2013, 12 december). Vliegveld in Rotterdam moet uitbreiden. *Telegraaf*. Geraadpleegd via http://www.telegraaf.nl/binnenland/22135087/___Vliegveld_R_dam_uitbreiden___html

Torring, J. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*. Oxford University Press on Demand.

Trouw (2007, 26 april). Vliegveld bij Lelystad moet groei opvangen. *Trouw*. Geraadpleegd via <http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1674967/2007/04/26/Vliegveld-bij-Lelystad-moet-groei-opvangen.dhtml>

Trouw. (2013, 4 juli). Luchtvaart ziet brood in luchthaven Lelystad. *Trouw*. Geraadpleegd via <http://www.trouw.nl/tr/nl/4504/Economie/article/detail/3470358/2013/07/04/Luchtvaart-ziet-brood-in-luchthaven-Lelystad.dhtml>

Tushman, M.L., & Scanlan, T.J. (1981). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *The Academy of Management Journal*, 24(2), 289–305.

Vermeer, O. (2014, 8 februari). 'Groei Schiphol valt stil als er niet snel nieuw vliegveld komt'. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd 09-07-2016, van <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/02/08/groei-schiphol-valt-stil-als-er-niet-snel-nieuw-vliegveld-komt-a1427344>.

Vermeer, O. (2012, 31 maart). Te druk in de lucht voor vliegveld Lelystad. *NRC*. Geraadpleegd via <https://www.nrc.nl/nieuws/2012/03/31/te-druk-in-de-lucht-voor-vliegveld-lelystad-1086652-a599254>

Vermeer, O. (2014, 8 februari). Groei Schiphol valt stil als er niet snel nieuw vliegveld komt. *NRC*. Geraadpleegd via <https://www.nrc.nl/nieuws/2014/02/08/groei-schiphol-valt-stil-als-er-niet-snel-nieuw-vliegveld-komt-a1427344>

Volkskrant, de (2007, 11 mei). Maximaal 4 miljoen passagiers Lelystad Airport. *De Volkskrant*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/economie/maximaal-4-miljoen-passagiers-lelystad-airport~a948603/>

Volkskrant, de. (2009, 9 juli). Geen schot in overleg luchthavens. *De Volkskrant*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/binnenland/geen-schot-in-overleg-luchthavens~a337765/>

VVD. (2012, 25 augustus). Niet doorschuiven maar aanpakken. *Verkiezingsprogramma VVD 2012-2017*. Geraadpleegd via <http://files.vvd.nl/verkiezingsprogramma-2012-2017.pdf>

VVD Flevoland (2015). Investeren in Flevoland. *Verkiezingsprogramma VVD Flevoland 2015-2019*. Geraadpleegd via <http://flevoland.vvd.nl/info/1127/verkiezingsprogramma-vvd-flevoland-2015-2019>

VVD Zuid-Holland (2015). Ruim Baan! Voor een provincie die werkt! *Verkiezingsprogramma VVD Zuid-Holland 2015-2019*. Geraadpleegd via <http://katwijk.vvd.nl/uploaded/katwijk.vvd.nl/files/lijst>

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration*.

Bijlagen

Bijlage 1: Respondentenoverzicht

Respondent	Organisatie	Functie	Datum
Marianne de Bie	Schiphol Group	Senior Adviseur Public Affairs	02-05-2016
Jan Willem Prakke	Schiphol Group	Directeur Corporate Legal	09-05-2016
Joery Strijtveen	Schiphol Group	Adviseur Public Affairs	11-05-2016
Caroline Nagtegaal-van Doorn	Schiphol Group	Manager Public Affairs	12-05-2016
Pieter Jan de Bruin	Schiphol Group	Sr Advisor Airport Development	25-05-2016
Vianney Heeren	Schiphol Group	Corporate Finance Manager	31-05-2016
Ron Louwerse	Rotterdam The Hague Airport	Directeur Rotterdam The Hague Airport	07-06-2016
Steven van der Kleij	Rotterdam The Hague Airport	Manager Informatie Capaciteit en Beleid bij RTHA	27-06-2016
Simon Fortuyn	Gemeente Lansingerland	Wethouder gemeente Lansingerland	08-06-2016
Martin Schilperoord	Gemeente Rotterdam	Directie ingenieursbureau gemeente Rotterdam	10-06-2016
Patricia van Aaken	Gemeente Schiedam	Wethouder gemeente Schiedam	15-06-2016
Carsten Krooshof	Ministerie van I&M	Senior beleidsmedewerker bij Min I&M	14-06-2016
Erik Lagerweij	Lelystad Airport	Directeur Lelystad Airport	26-05-2016
Pauline Beumer	Lelystad Airport	Directie assistent en communicatieadviseur Lelystad Airport	20-06-2016
Jop Fackeldey	Gemeente Lelystad	Wethouder en 1e locoburgemeester gemeente Lelystad	17-06-2016
Frans Paes	Ministerie van I&M	Coördinerend beleidsmedewerker bij Min I&M	14-06-2016

Bijlage 2: Voorbeeld interviewleidraad

Naam respondent:

Functie

Datum:

Locatie:

Introductie

- Voorstellen/bedanken voor de tijd
- Uitleg onderwerp scriptie
- Uitleg interview: algemene vragen, vragen over casus, vragen Public Affairs Management.
- Duur & Opname: Interview duurt max 60 minuten, vragen medewerking opname.
- Behandeling resultaten: Informatie dient als bron voor het onderzoek, uitspraken blijven anoniem, werken met citaten, transcript en rectificeren voordat informatie verwerkt wordt in het onderzoek.

1. Algemene vragen

1. Wat is uw functie en kunt u een beschrijving geven van wat deze functie inhoudt?
2. Hoeveel heeft u te maken met de regionale luchthavens in het algemeen?
3. Wat verstaat u onder Public Affairs Management, en waarvoor dient het?

2. Vragen casus Lelystad Airport & casus Rotterdam-The Hague Airport

4. Hoeveel bent u betrokken/betrokken geweest bij de casus LA/RTHA?
5. Wanneer is dit dossier onder de aandacht gekomen/begonnen?
6. Zou u mij een uitgebreide beschrijving kunnen geven van de casus: van begin tot waar we nu staan?
7. Wat zijn/waren de grote issues in deze casus?
8. Wordt er volgens u aan PAM gedaan vanuit Lelystad/Rotterdam voor de casus LA/RTHA
 - a. Zoja, waar heeft Lelystad/Rotterdam PAM voor uitgevoerd? Hoe wordt dat gedaan en door wie?
 - b. Hoe wordt er in de casus omgegaan met stakeholders en issues die spelen?
9. Wordt er volgens u aan PAM gedaan vanuit SG voor de casus LA/RTHA?
 - a. Zoja waar heeft Schiphol Group PAM voor uitgevoerd? Hoe wordt dat gedaan en door wie?
 - b. Hoe wordt er in de casus omgegaan met stakeholders en issues die spelen?

3. Vragen over buffering & bridging

10. Hoe typeert u de regionale omgeving, wie en wat zijn daar belangrijk?
11. In hoeverre probeert Lelystad/SG volgens u haar omgeving te beïnvloeden en aan te passen aan (de doelen van) de organisatie. Heeft u hier voorbeelden van?
12. Hoe zorgt Lelystad/SG er voor dat de doelen rondom de regionale luchthavens worden behaald? Welke instrumenten worden gebruikt?

13. Hoe wordt er omgegaan met de sociale verwachtingen en sociale druk van de omgeving?
 - a. Worden deze in de gaten gehouden? Waarom wel/niet?
 - b. Probeert Schiphol Group de sociale verwachtingen na te leven?
14. In hoeverre probeert Schiphol Group gemakkelijk mee te bewegen met veranderende maatschappelijke verwachtingen vanuit de omgeving?

4. Vragen over onderscheidend vermogen en responsiviteit

15. Hoe is volgens u de verhouding tussen het centrale Schiphol Group en de decentrale regionale luchthavens op het gebied van Public Affairs Management?
16. In hoeverre heeft Lelystad Airport verantwoordelijkheden op PAM gebied ten opzichte van Schiphol Group?
17. Hoe is de afstemming van PAM activiteiten en communicatie over PAM tussen Schiphol Group en de regionale luchthavens?

5. Vragen over output, outcome en PAM effectiviteit

18. Waartoe hebben PAM acties voor Lelystad Airport/RTHA geleid?
19. Wat waren de uiteindelijke besluiten in de cases, en komt dat overeen met datgene waarvoor Schiphol Group en de regionale luchthavens PAM voor uitvoerde?
20. Wat vindt u van de impact van de PAM van Schiphol Group in de cases?
21. Vind u PAM zoals het nu is georganiseerd op centraal en regionaal niveau effectief?

6. Slot

22. Wat vindt u van de verdeling van PAM taken en de samenwerking op twee schaalniveaus van management (centraal en regionaal)? Waar en hoe kunnen ze elkaar meer versterken?
23. Is er volgens u behoefte aan meer of minder PAM op de regionale luchthavens en wat is de rol van Schiphol Group hierin?

Afsluiting

- Bedanken
- Vragen of respondent transcript wilt ontvangen en waar nodig wilt rectificeren
- Vragen of respondent nog andere mogelijke respondenten weet die ik kan interviewen.
- Vragen of respondent eventueel per mail/telefoon/1 op 1 bereid is aanvullende vragen te beantwoorden

Bijlage 3: Code boek

Uit het theoretisch kader en de operationalisatie zijn meerdere categorieën gevormd. Het code boek helpt bij het analyseren van de transcripten die zijn gemaakt van de interviews door informatie overzichtelijk te categoriseren.

Categorie 0: Overige

0.01 Functie

Uitspraken over de functie van de respondent, en de activiteiten die daarbij horen

0.02 Beschrijving van en informatie over de casus

Uitspraken over de beschrijving van de casus, het verloop van de casus, de rol van de respondent in de casus en de verschillende percepties.

0.03 Betrokkenheid bij de cases

Uitspraken over de betrokkenheid bij de cases

0.04 Beschrijving Public Affairs Management

Uitspraken over wat volgens de respondenten wordt verstaan onder PAM

Categorie 1: PAM activiteiten

Variabelen die te maken hebben met de PAM activiteiten

1.01 Antenne

Uitspraken over het wel/niet hebben van een antenne functie, waarbij men monitort en overzicht heeft van de stakeholders, issues, tijddynamiek en boundaries.

1.01.1 Monitoren

1.01.2 Overzicht stakeholders en issues

1.01.3 Overzicht tijddynamiek

1.01.4 Overzicht boundaries

1.02 Strategie

Uitspraken over het wel/niet hebben van een strategie: strategisch plan, visie en doel stellingen.

1.03 Draagvlak

Uitspraken over het wel/niet vormen van draagvlak

1.04 Reflectie

Uitspraken over de mate waarin er wordt gedaan aan controle, verantwoording afleggen en reflectie.

Categorie 2: Buffering

Variabelen die met buffering te maken hebben.

2.01 Buffering antenne

Uitspraken over het in de gaten houden van politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, stakeholders, issues, boundaries en tijddynamiek om te kijken of ze de interne operaties en belangen van de organisaties positief of negatief kunnen raken.

2.02 Buffering strategie

Uitspraken over het hebben van een PAM strategie gericht op het veranderen/beïnvloeden van de omgeving zodat het past bij de organisatie.

2.03 Buffering draagvlak vormen

Uitspraken over het vormen van draagvlak door activiteiten uit te voeren die gericht zijn op het beïnvloeden/veranderen van de omgeving. Zo doet men onder andere aan gerichte

beïnvloeding/lobby d.m.v. overtuigen, onderhandelen en/of verleiding, is de organisatie aangesloten bij brancheorganisaties, wordt er gebruik gemaakt van PR campagnes en vormt de organisatie coalities met andere partijen die hetzelfde standpunt hebben om sterker invloed uit te kunnen oefenen.

2.04 Buffering reflectie

Uitspraken over controle hebben/uit oefenen over het proces en de omgeving, verantwoording afleggen over de gedane handelingen en zichzelf een spiegel voor te houden

Categorie 3: Bridging

Variabelen die met bridging te maken hebben, waarbij de organisatie een brug probeert te slaan met de omgeving door sociale verwachtingen uit de omgeving na te leven, gemakkelijk mee te bewegen met de veranderende omgeving en zich aan de omgeving aan te passen. Bridging focust zich op het vormen van stakeholder relaties om gezamenlijke doelen te bereiken.

3.01 Bridging antenne

Uitspraken over het in de gaten houden van de veranderende maatschappelijke-politieke ontwikkelingen, verwachtingen, stakeholders, tijddynamiek en boundaries om zo de organisatie snel te kunnen aanpassen/overeenstemming met de omgeving te bevorderen.

3.02 Bridging strategie

Uitspraken over het hebben van een PAM strategie gericht op een brug slaan met de omgeving/samenwerken met de omgeving/het snel kunnen aanpassen aan de omgeving.

3.03 Bridging draagvlak vormen

Uitspraken over het vormen van draagvlak door activiteiten uit te voeren die gericht zijn op een brug slaan met de omgeving, zoals luisteren naar de omgeving, de dialoog aan gaan, relaties opbouwen, samenwerken, transparante informatievoorziening en uitleg aan de omgeving etc.

3.04 Bridging reflecteren

Uitspraken over het doen aan reflectie met als doel dat de organisatie een beeld over zichzelf krijgt van buiten, waardoor de organisatie zich na de reflectie beter kan aanpassen aan de omgeving/brug kan slaan met de omgeving.

Categorie 4: Onderscheidend vermogen

Variabelen die te maken hebben met onderscheidend vermogen

4.01 Zelfstandige regionale PAM

Uitspraken over de mate waarin de regionale luchthavens een eigen zelfstandige, gedifferentieerde PAM hebben ten opzichte van de PAM van Schiphol Group.

4.02 Twee onderscheidbare subsystemen

Uitspraken over de mate waarin er kan worden gesproken van twee onderscheidbare subsystemen (regionaal-nationaal). Bijv. ze staan los van elkaar doordat de luchthavens bijv. beiden een eigen afgebakende regio hebben met eigen werk, geen werk van elkaar doen/overnemen en meer zelfstandig opereren dan samen optrekken.

Categorie 5: Responsiviteit

Variabelen die te maken hebben met responsiviteit.

5.01 Afstemming PAM activiteiten

Uitspraken over de mate waarin er sprake is wel of geen goede afstemming is over de

PAM activiteiten tussen de verschillende niveaus (regionaal-nationaal).

5.02 Communicatie

Uitspraken over de mate waarin er wel of geen goede communicatie is tussen de verschillende niveaus (regionaal-nationaal)

5.03 Steunen en leren (van) elkaar

Uitspraken over de mate waarin de verschillende niveaus (regionaal-nationaal) elkaar steunen en van elkaar leren.

Categorie 6: Gezamenlijke output

Variabelen die te maken hebben met gezamenlijke output

6.01 Besproken/informerende doorwerking

Uitspraken over dat de uitgevoerde PAM activiteiten doorwerken in de zin dat er kennis van wordt genomen en er vragen worden gesteld vanuit vertegenwoordigende organen of het opiniërend wordt besproken.

6.02 Agenderende doorwerking

Uitspraken over dat de uitgevoerde PAM activiteiten er voor hebben gezorgd dat er aandacht is gegenereerd voor een nieuw specifiek onderwerp/issue/beleidsthema in het maatschappelijke of politieke debat.

6.03 Doorwerking in verkiezingsprogramma's

Uitspraken over dat de uitgevoerde PAM activiteiten doorwerken in verkiezingsprogramma's waarin partijen plannen voor toekomstig beleid neerzetten.

6.04 Besluit en implementatie doorwerking

Uitspraken over dat de uitgevoerde PAM activiteiten er voor hebben gezorgd dat er een politiek besluit is genomen door een politiek orgaan. Uitspraken over dat de uitgevoerde PAM activiteiten er voor zorgen dat er na het politieke besluit ook nieuw/aangepast beleid wordt ingevoerd en uitgevoerd.

6.05 Publieke doorwerking

Uitspraken over dat de uitgevoerde PAM activiteiten doorwerken buiten de politiek-bestuurlijke arena. Bijvoorbeeld uitspraken in de maatschappij, wetenschap en pers.

Categorie 7: Outcome

7.01 Impact/Outcome

Uitspraken over de impact/outcome van de uitgevoerde PAM activiteiten.

Categorie 8: Effectiviteit PAM centraal-decentraal niveau

8.01 Verwachtingen – Resultaten

Uitspraken over in hoeverre de resultaten overeenkomen met de verwachtingen over de resultaten.

8.02 Oordeel effectiviteit

Uitspraken over (de percepties van) de effectiviteit van PAM op centraal-decentraal niveau.

Bijlage 4: Voorbeeld codeerschema

Code		Citaat
Overige		
0.01	Functie	<i>"Manager Public Affairs Schiphol Group. En simpel gezegd daarmee verantwoordelijk voor de totale politieke lobby voor Schiphol, op Europees niveau, nationaal, regionaal en lokaal niveau."</i>
0.02	Beschrijving van en informatie over de casus	<i>"De luchtvaart groeit sneller dan verwacht, en Nederland wilt als handelsland en distributieland met de luchtvaart mee blijven groeien. Nederland heeft qua mogelijkheden om uit te breiden niet heel veel mogelijkheden, want het is druk bewoond. En men heeft in 2008 een nieuw luchtvaartbeleid opgesteld. Er is toen gekeken waar in NL nog een mogelijkheid is om de luchtvaart bij te bouwen en te vergroten, en toen kwam men op Eindhoven en Lelystad uit."</i>
0.03	Betrokkenheid bij de cases	<i>"Ik ben vanuit mijn functie ook betrokken bij de regionale luchthavens. Bij de een wat meer dan de ander. Bij Rotterdam ben ik heel actief betrokken geweest bij de verlenging die er nu moet komen voor de gebruiksvergunning en de nieuwe geluidsruimte die ze willen hebben."</i>
0.04	Beschrijving Public Affairs Management	<i>"Enerzijds het uitdragen van onze boodschap, en het ondersteunen van wat we willen bereiken. Hierbij is PAM vooral gericht op de publieke sector, waarbij het gaat om draagvlak creëren, lobbyen en daadwerkelijk resultaat halen. Anderzijds gaat het om goed luisteren wat er in dat gremium gebeurt, en dat vertalen naar de Schiphol Group situatie. Dus halen en brengen."</i>
Categorie 1: PAM activiteiten		
1.01	Antenne	<i>"LA heeft zelf een stakeholderanalyse gemaakt. We monitoren de media, dat doet SG ook voor ons maar wij doen echt de regio daarbij ook zelf. En we houden bij wat over ons wordt geschreven."</i>
1.02	Strategie	<i>"We zijn momenteel bezig met een strategie. Er zijn allemaal initiatieven. En ik wil nu, nu we de eerste ronde van naar buiten brengen gehad hebben, kijken hoe daar op wordt gereageerd. We maken heel langzaam centimeters, en nu is het tijd om die centimeters om te zetten in meters, en dan heb je een strategie echt wel nodig."</i>
1.03	Draagvlak	<i>"Ja in de brede zin wordt er aan PAM gedaan. Met het creëren van draagvlak, met benaderen van gemeenten/provincies/rijk, dat doen ze (RTHA) vooral zelf."</i>
1.04	Reflectie	<i>"In het kader van mijn eigen beoordeling vraag ik altijd 1 of 2 stakeholders en iemand uit de politieke omgeving voor reflectie. En daar gaat het vooral over stakeholdersmanagement. Daar leer ik veel van."</i>
Categorie 2: Buffering		
2.01	Antenne	-
2.02	Strategie	<i>"We hebben een strategie voor stakeholdermanagement. Die strategie houdt niet meer in dan onze doelstellingen en het resultaat dat we willen bereiken door het beïnvloeden van de omgeving. En welke middelen gebruiken we daarvoor: overleg, omwonenden bijeenkomsten, burenbijeenkomsten, borrels".</i>
2.03	Draagvlak	<i>"Ze proberen draagvlak te vinden door te overtuigen. Het is natuurlijk niet een dialoog die je aan het voeren bent. Ze geven zelf aan dat het gaat om winstmaximalisatie gaat, en daar kan je niet omheen."</i>
2.04	Reflectie	-
Categorie 3: Bridging		
3.01	Antenne	<i>"LA heeft goed in zicht wat de belangen van de verschillende partijen zijn, en kunnen snel schakelen als er iets moet richting partijen of de rijksoverheid. Hun omgevingsmanagement lijkt goed geregeld, er is veel aandacht voor".</i>
3.02	Strategie	-
3.03	Draagvlak	<i>"Ik wil zelf in contact staan met de stakeholders, en dat ook goed doen. Dit wil ik ook meenemen in het proces van de transformatie en de gevolgen die dat heeft voor de omgeving. Ik probeer duurzame relaties op te bouwen met de omgeving door eerlijk en duidelijke"</i>

		<i>lijk te zijn over de resultaten en wat je niet kan halen: transparant zijn”.</i>
3.04	Reflectie	<i>“Ik wil graag de kritische toets. Een mooi voorbeeld: Ik gaf een presentatie bij de raadsleden, en in de presentatie stond dat door de groei van het aantal bewegingen de geluidscontour opschuift en dat daardoor meer nieuwbouwwoningen in die contour komen te liggen. En dat is een verhaal, dat klopt. En ik zit naar die mensen te kijken en ik zie dat die mensen denken dat het om bestaande woningen gaan. Dus ik ben het gaan navragen, en het bleek dat iedereen het fout had opgevat. Dus dat is een mooi voorbeeld. Ik wil die toets van buiten krijgen om het verhaal zuiver te houden. Dan heb je het ook weer over vertalen van binnen naar buiten. Wat voor ons simpel kan zijn kan voor de buitenwereld heel anders worden opgevat. Daarom hebben we een constante toets nodig. Zij moeten luisteren naar het verhaal en geven feedback waarop wij ons kunnen aanpassen. Dat is een vorm van reflectie.”</i>
Categorie 4: Onderscheidend vermogen		
4.01	Zelfstandige regionale PAM	<i>“Schiphol Group doet meer op nationaal niveau, RTHA echt alleen op de regio en kijkt minder naar de landelijke politiek. Dus wij kijken meer naar de regio en zijn zelf verantwoordelijk voor het draagvlak in de regio. Dat is nu eerste belang van ons.”</i>
4.02	Twee onderscheidbare subsystemen	<i>“Lelystad en Schiphol trekken hand in hand op. We hebben als regio soms te maken met Lelystad Airport, en soms met Schiphol. Ze trekken als 1 partij op, ze zijn niet onderscheidend. Het is niet dat we apart gesprekken hebben met Schiphol. Het is voor ons 1 partij.”</i>
Categorie 5: Responsiviteit		
5.01	Afstemming PAM activiteiten	<i>“Ik vind de afstemming over bepaalde PAM acties zeer zeer beperkt. Dat is voornamelijk zelf aan de bel trekken in plaats van dat je actief wordt benaderd. Op dit moment heeft het nog geen negatieve gevolgen. Maar bij pijnlijke dossiers zou dit wel eens kunnen, waarbij het contraproductief werkt.”</i>
5.02	Communicatie	<i>“Ik weet van Lelystad dat er zorgvuldig contact is. Erik Lagerweij is hier ook heel vaak, er zijn korte lijntjes”</i>
5.03	Steunen/leren van elkaar	<i>“Ik heb Schiphol Group gevraagd om te komen helpen assisteren in het vakmanschap. We hebben het geluk dat Caroline hier uit Rotterdam komt en de regio kent, dus dat is dankbaar. Kennis hou ik er graag bij.”</i>
Categorie 6: Gezamenlijke output		
6.01/6.02	Besproken/informerende doorwerking & agenderende doorwerking	<i>“Lelystad speelt veel meer op nationaal niveau, en het is afgelopen jaren dan ook geregeld in AO's besproken. De aandacht voor Lelystad Airport is vanuit het kabinet altijd positief geweest. Vanuit de oppositie werden er vragen gesteld over de noodzaak van Lelystad Airport en het gebrek aan interesse vanuit de Airlines</i>
6.03	Doorwerking in verkiezingsprogramma's	<i>“Twee jaar terug hebben we samen met Schiphol een format gemaakt met daarin welk standpunt welke partij heeft en welke soort informatie we daar aan kwijt willen. Dat was naar aanleiding van de regionale verkiezingen. Daar is destijds wel op ingespeeld”</i>
6.04/6.05	Besluit doorwerking en implementatie doorwerking	<i>“De PAM acties hebben uiteindelijk geleid tot het feit dat er zoveel draagvlak is voor de uitbreiding van de luchthaven dat het er komt. Dat is echt een doorwerking geweest. Het is heel uniek, en dat heeft Schiphol Group goed aangepakt</i>
6.06	Publieke doorwerking	<i>“Er is niet zoveel aandacht in de politiek, pers en onder de burgers als we gedacht hadden. We hebben zelf de pers opgezocht. Verder in het proces zal het wel weer komen, nu wat minder.”</i>
Categorie 7: Waarneembare Outcome		
7.01	Impact/Outcome	<i>“Het feit dat we nog steeds aan tafel zitten om te praten over groei is al een gevolg van alle acties die zijn gedaan.”</i>
Categorie 8: Effectiviteit PAM centraal-decentraal niveau		
8.01	Verwachtingen – Resultaten	
8.02	Oordeel effectiviteit	