

Bouwen aan de toekomst



Een onderzoek naar

Maatschappelijk Verantwoord
Ondernemen

bij Rijkswaterstaat

Augustus 2006
Masterthesis
W.T. van Luik BSc.

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master Governance of Complex Spatial
Developments

Begeleiding EUR:
Dr. J. Edelenbos
Dr. V.M.F. Homburg (2^e lezer)

Ministerie van Verkeer en Waterstaat
DG Rijkswaterstaat
Staf DG

Begeleiding Rijkswaterstaat:
Drs. M.H.J. van Kruijsbergen
Dr. R.D. Demkes (2^e begeleider)



Bouwen aan de toekomst

Een onderzoek naar

Maatschappelijk Verantwoord
Ondernemen

bij Rijkswaterstaat

Masterthesis
W.T. van Luik BSc.

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master Governance of Complex Spatial
Developments

Begeleiding EUR:
Dr. J. Edelenbos
Dr. V.M.F. Homburg (2^e lezer)

Ministerie van Verkeer en Waterstaat
DG Rijkswaterstaat
Staf DG

Begeleiding Rijkswaterstaat:
Drs. M.H.J. van Kruijsbergen
Dr. R.D. Demkes (2^e begeleider)

Voorwoord

Bouwen aan de toekomst... Het resultaat van een lang scriptietraject ligt voor u. Het resultaat van een onderzoek naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij Rijkswaterstaat. Dit onderzoek is het afsluitend gedeelte van het masterprogramma 'Governance of Complex Spatial Developments' van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het behelst een programma dat de bestuurskunde combineert met ruimtelijke ontwikkeling.

Bouwen aan de toekomst... een titel met meerdere betekenissen. Rijkswaterstaat als uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat werkt aan de bouw van de Nederlandse infrastructuur om de bereikbaarheid en leefbaarheid in de toekomst te garanderen. Bouwen aan de toekomst, ook in meer strategische zin. Daartoe is dit onderzoek verricht. Bouwen aan de toekomst van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Rijkswaterstaat. Wees open richting de samenleving, pik signalen op en denk hier bewust over na. Tenslotte bouwen aan de toekomst voor mij zelf. Deze scriptie is het sluitstuk van de opleiding, het laatste wat ik in de opleiding kan verrichten om de kennis, opgedaan in de afgelopen jaren, tot uiting te brengen en te koppelen aan de praktijk.

De zeven maanden die ten grondslag liggen aan deze tekst hebben ups en downs meegebracht. Soms weet je even niet meer hoe je verder moet, een week later heb je de situatie weer helemaal onder de knie. De begeleidingsgesprekken hebben daarbij een belangrijke rol gespeeld. Een aantal mensen ben ik daarom een woord van dank verschuldigd. In de eerste plaats natuurlijk mijn eerste begeleider van de Erasmus Universiteit, Jurian Edelenbos. Heel hartelijk dank voor alle fijne begeleiding. De betrokkenheid en snelle reacties heb ik zeer gewaardeerd. Ook Michiel van Kruijsbergen, eerste begeleider van Rijkswaterstaat, ben ik veel dank verschuldigd. Dank je voor de accurate en enthousiaste begeleiding. Ik heb het ontzettend naar mijn zin gehad. Ook Roger Demkes hartelijk dank dat je als tweede begeleider van RWS wilde functioneren. Dit geldt tevens voor Victor Homburg als tweede begeleider van de Erasmus Universiteit. Dank voor de laatste opmerkingen over dit werk, die het mede tot een sluitend stuk hebben gemaakt.

Dank aan alle collega's van Rijkswaterstaat, in het bijzonder degenen van de afdeling Visie en Ontwikkeling, die hun belangstelling hebben getoond en hebben meegedacht tijdens mijn stageperiode en het schrijven van de scriptie. Een woord van dank ook aan al diegenen die bereid waren om geïnterviewd te worden in het kader van mijn onderzoek. Ik heb er ontzettend veel aan gehad.

Tenslotte een woord van dank aan mijn familie. Pa, Ma, Dianne en Henriëtte, dank jullie voor alles van de afgelopen jaren tijdens mijn studie. Dankzij jullie steun heb ik de studie tot een goed einde kunnen brengen.

De scriptie is klaar, de studie is klaar. Een bouwsteen voor de toekomst. Tijd om verder te gaan, tijd om verder te bouwen aan de toekomst.

Augustus 2006

Walter van Luik

Samenvatting

In dit onderzoek staat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) bij Rijkswaterstaat (RWS) centraal. RWS is de uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. RWS heeft als taak om de infrastructurele hoofdnetwerken in Nederland (hoofdwegennet, hoofdvaarwegennet en hoofdwatersysteem) aan te leggen, te beheren en te ontwikkelen. De organisatie is hiertoe opgedeeld in veel diensten die zowel regionaal als functioneel georganiseerd zijn. In 2004 verscheen het eerste Ondernemingsplan van RWS, waarin men een aantal belangrijke strategieën voor de komende jaren uiteenzette. Die strategieën zijn: publieksgericht netwerkmanagement (de gebruiker staat centraal), huis op orde (eenvoudiger bedrijfsvoering) en HRM (personeelsbeleid). Op 1 januari is RWS agentschap geworden, als onderdeel van de strategie 'huis op orde'. RWS kreeg daarmee een andere verhouding ten opzichte van het moederministerie. Binnen RWS is een aantal jaar terug op zeer kleine schaal aandacht geweest voor MVO. Dit onderzoek gaat dieper in op MVO bij Rijkswaterstaat.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van een probleemstelling. De hoofdvraag luidt: "Wat is de meerwaarde van het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen voor de organisatie Rijkswaterstaat?"

Methodologisch kan het onderzoek vergeleken worden met de grounded theory, een wat afwijkende vorm van onderzoek doen. Al in een vroeg stadium is er een empirisch gedeelte wat invloed heeft op de uiteindelijke theorievorming.

Eerst wordt het begrip MVO dieper uitgewerkt. MVO bevat veel elementen. Binnen MVO beleid kan een tweedeling gemaakt worden. Aan de ene kant is er het duurzaam ondernemen en aan de andere kant het maatschappelijk betrokken ondernemen. Duurzaam ondernemen is sterk inhoudelijk gericht en houdt bijvoorbeeld in dat een organisatie milieuvriendelijk probeert te opereren, zowel intern (hergebruik van materiaal) als extern (alleen bouwen met FSC-keurmerkhout). Maatschappelijk betrokken ondernemen is meer gericht op processen en houdt bijvoorbeeld in dat beleid gevormd wordt door een interactieve dialoog met diverse soorten belanghebbenden. De focus in dit onderzoek heeft een bestuurskundig karakter. Daarom wordt vooral ingegaan op het maatschappelijk betrokken ondernemen. Uitgaande hiervan is een werkdefinitie gecreëerd voor dit onderzoek: "Maatschappelijk verantwoord ondernemen wil zeggen dat een instelling, meer dan de wet verplicht, rekening houdt met de belangen van mens, milieu en maatschappij. Het is daarbij van belang dat een instelling open, transparant en integer opereert waarbij vertrouwen wordt gewonnen van en verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden." In deze definitie is een aantal kernelementen te herkennen. Het gaat om het rekening houden met de belangen van mens, milieu en maatschappij. Dat betekent in praktijk het betrekken van stakeholders (private partijen, burgers, maatschappelijke organisaties) op het sociaal, economisch en milieugebied. Andere begrippen die naar voren komen uit de definitie zijn: openheid en transparantie, vertrouwen, verantwoording en integriteit.

Vervolgens komt een stuk empirie aan de orde. Diverse organisaties die in naam aan MVO doen, zijn geanalyseerd. De manier van omgaan met MVO verschilt sterk binnen de diverse

organisaties. De Triodos Bank (privaat) is opgericht op grond van de MVO-gedachte en het concept behoort daar tot de core business. Schiphol (hybride) ging het er bij doen en heeft een gestructureerd MVO beleid dat daar ook tot de core business is gaan behoren. Het Havenbedrijf (hybride) zit nog in de opstartfase van een gecoördineerd MVO beleid (dat nu gefragmenteerd plaatsvindt), maar wel met duidelijke plannen voor de toekomst. De provincie Zuid-Holland (publiek) is nog sterk gefragmenteerd bezig als het gaat om MVO. Het behoort daar nog niet tot de core business. Op basis de van de organisatieanalyse kan gesteld worden dat er globaal gezien twee hoofdlijnen zijn te ontdekken bij MVO in de praktijk, die we ook al eerder tegenkwamen. De eerste hoofdlijn is 'duurzaam ondernemen' en de tweede hoofdlijn is 'maatschappelijk betrokken ondernemen'. Duurzaam ondernemen is het sterkst terug te zien bij de Triodos Bank, maar ook bij de andere organisaties ontbreekt het ook niet. Maatschappelijk betrokken ondernemen is sterk terug te zien bij de Schiphol Group, maar ook hierbij geldt dat de andere organisaties dit als een belangrijk aspect zien.

In hoofdstuk vier zijn deze elementen van MVO ingebed in wetenschappelijke (voornamelijk bestuurskundige) literatuur. Het betrekken van belanghebbenden is beargumenteerd met behulp van drie concepten. Ten eerste de stakeholderbenadering, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar het bewustzijn van een organisatie van haar belanghebbenden en de wijze waarop rechten van belanghebbenden worden beschermd. In de tweede plaats interactieve beleidsvorming, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar het daadwerkelijk betrekken van belanghebbenden. Het gaat daarbij voornamelijk om of de belanghebbenden gelijkwaardig behandeld worden, de manier waarop interactie plaatsvindt en hoe politiek en bestuur betrokken zijn. Ten derde publiek private samenwerking, waarbij de aandacht uitgaat naar de mate waarin private partijen betrokken zijn bij een besluitvormingsproces. Naast deze concepten zijn de begrippen openheid en transparantie, integriteit, vertrouwen en verantwoording uitgewerkt. Deze begrippen kwamen naar voren in het onderzoek naar de betekenis van MVO.

Vervolgens zijn deze begrippen in hoofdstuk vijf gekoppeld aan MVO en is op basis daarvan een analysemodel opgesteld wat als basis dient voor de analyse van Rijkswaterstaat. Inzichten die naar voren komen zijn dat een organisatie meer MVO-gericht bezig is naarmate men zich in een besluitvormingsproces meer bewust is van de belanghebbenden en hun belangen, naarmate er meer sprake is van de bescherming van rechten, naarmate kennis en macht meer gelijk verdeeld zijn tussen de actoren, er door het gehele proces heen effectief debat en onderhandeling plaatsvindt, er een evenwicht moeten zijn tussen bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak, er al vroeg in het proces sprake zou moeten zijn van publiek private samenwerking, dat men open staat voor belangen en plannen van andere actoren, dat het proces toegankelijk en doorzichtig is, naarmate integriteit meer verweven is binnen de organisatie, naarmate er meer vertrouwen is en dat er naast verticale ook horizontale verantwoording plaatsvindt.

In hoofdstuk zes is het project A15-Maasvlakte-Vaanplein (MAVA) besproken. Dit is een project wat de verbreding (capaciteitsvergroting) van de A15 ten zuiden van Rotterdam als doel heeft. Er is een actoranalyse gemaakt om inzicht te krijgen in de diverse betrokken partijen en hun belangen. Ook is het besluitvormingsproces nader onderzocht.

Vervolgens heeft een analyse van het project MAVA en het strategische deel van Rijkswaterstaat als geheel plaatsgevonden aan de hand van het analysemodel. Daaruit kan een aantal conclusies worden getrokken als antwoord op de deelvragen en de hoofdvraag. Bij het thema interactieve beleidsvorming als het gaat om de ontwerp ateliers. Na enige aarzeling is RWS ook gaan participeren in deze ateliers. Achteraf gezien worden ze als zeer positief beschouwd door alle partijen, omdat RWS zich daarin meer gelijkwaardig en open opstelde en dat ook daadwerkelijk tot meerwaarde heeft geleid, zowel in fysiek opzicht als het gaat om de ruimtelijke inrichting, alsook in meer sociaal opzicht als het gaat om het vertrouwen in de relatie tussen RWS en de andere partijen. Ook initiatieven op het gebied van interactieve beleidsvorming (zoals het project InfraLab) uit de jaren negentig hebben goede ervaringen achter gelaten bij de deelnemende partijen. Verder ziet men de waarde in van het huidige integriteitsbeleid. De meerwaarde is vooral in te zien als het integriteitsbeleid vergeleken wordt met het verleden van onder meer de bouwfraude. Ook is zonder uitzondering te merken dat alle respondenten duidelijke verbeteringen zien in de handelswijze van RWS tegenwoordig in vergelijking met vroeger. De toenemende openheid, de meer kwetsbare opstelling en de strategieën in het ondernemingsplan hebben geleid tot een toename van het vertrouwen in de organisatie. Op meerdere gebieden liggen nog kansen die benut kunnen worden omdat ze meerwaarde opleveren voor de organisatie. De strategieën publieksgericht netwerkmanagement en DBFM zijn pogingen van RWS voor een andere, meer door MVO gekenmerkte, werkwijze. Deze strategieën zijn echter nog niet lang genoeg in uitvoering om ze te kunnen beoordelen. Op basis van de gedachtegang achter deze strategieën zit hier wel potentie (meerwaarde) in voor de toekomst. Kansen voor wat betreft interactieve beleidsvorming zullen in de toekomst ook goed benut moeten worden. Er zal moeten worden doorgegaan met de initiatieven die momenteel opgestart worden. Een ander punt is de informatievoorziening, dit specifiek voor het MAVA project, maar ook als leerpunt voor overige projecten. Vanuit MVO-oogpunt wordt veel waarde gehecht aan goede informatievoorziening. De schriftelijke informatievoorziening van MAVA is sterk intern, dit zou meer naar buiten gericht moeten zijn.

Op basis van de conclusies is een aantal aanbevelingen geformuleerd die moeten leiden tot het benutten van kansen om zo tot meerwaarde te leiden voor de organisatie:

- Evalueer publieksgericht werken en DBFM
- Richt de aandacht niet prioritair op bestuurlijk draagvlak maar ook op maatschappelijk draagvlak van projecten
- Betrek de markt al eerder in het proces
- Ga actief aan de slag met de initiatieven voor interactieve beleidsvorming binnen RWS
- Wees open in de informatievoorziening
- Richt de aandacht op het verbeteren van de meldingen met betrekking tot integriteitsschending
- Participeer in het programma 'Good Governance Openbare Sector'
- Laat vervolgonderzoek doen naar MVO

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	7
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Probleemstelling.....	14
1.3 Relevantie	16
1.4 Methodologie	17
1.4.1 Onderzoeksmethode	17
1.4.2 Onderzoekstechnieken.....	18
1.4.3 Validiteit van het onderzoek.....	20
1.4.4 Betrouwbaarheid van het onderzoek.....	20
1.5 Opzet van het onderzoek.....	20
Hoofdstuk 2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	22
2.1 Inleiding	22
2.2 Definities	22
2.3 Achtergronden van MVO	23
2.4 Maatschappelijke ontwikkelingen.....	25
2.5 Kenmerken van MVO.....	26
2.6 Status van MVO	28
2.7 MVO en het bedrijfsleven	30
2.8 MVO en de overheid	31
2.9 Implementatie.....	33
2.10 Conclusie MVO	34
Hoofdstuk 3 Externe organisatieanalyse.....	35
3.1 Inleiding	35
3.2 Schiphol Group.....	35
3.2.1 Inleiding	35
3.2.2 Organisatie.....	35
3.2.3 Visie op MVO	36
3.2.4 Motieven voor MVO	36
3.2.5 Aspecten van MVO	36
3.2.6 Meerwaarde van MVO	38
3.3 Havenbedrijf Rotterdam	39
3.3.1 Inleiding	39
3.3.2 Organisatie.....	39
3.3.3 Visie op MVO	39
3.3.4 Motieven voor MVO	40
3.3.5 Aspecten van MVO	40
3.3.6 Meerwaarde van MVO	42
3.3 Triodos Bank.....	42
3.3.1 Inleiding	42
3.3.2 Organisatie.....	42
3.3.3 Visie op MVO	42

3.3.4 Motieven voor MVO	43
3.3.5 Aspecten van MVO	43
3.3.6 Meerwaarde van MVO	44
3.4 Provincie Zuid-Holland	45
3.4.1 Inleiding	45
3.4.2 Organisatie.....	45
3.4.3 Visie op MVO.....	45
3.4.4 Motieven voor MVO	45
3.4.5 Aspecten van MVO	45
3.4.6 Meerwaarde van MVO	47
3.5 Conclusie	47
Hoofdstuk 4 MVO ingebed in de bestuurskundige theorie.....	49
4.1 Inleiding	49
4.2 Stakeholderbenadering	49
4.3 Interactieve beleidsvorming.....	53
4.4 Publiek Private Samenwerking.....	55
4.5 Openheid en transparantie	58
4.6 Integriteit.....	59
4.7 Vertrouwen	61
4.8 Verantwoording	62
4.9 Conclusie	64
Hoofdstuk 5 Synthese	65
5.1 Inleiding	65
5.2 Naar een analysemodel.....	65
5.3 Analysemodel.....	68
Hoofdstuk 6 Project A15 Maasvlakte-Vaanplein (MAVA)	72
6.1 Inleiding	72
6.2 Wat MAVA inhoudt	72
6.3 Actoranalyse	73
6.4 Projectorganisatie MAVA	75
6.5 Besluitvormingsproces.....	76
Hoofdstuk 7 Analyse	80
7.1 Inleiding	80
7.2 Stakeholderbenadering	80
7.3 Interactieve beleidsvorming.....	83
7.4 Publiek private samenwerking	86
7.5 Openheid.....	88
7.6 Integriteit.....	90
7.7 Vertrouwen	93
7.8 Verantwoording	95
7.9 Conclusie	95
Hoofdstuk 8 Conclusie en aanbevelingen.....	98
8.1 Conclusie	98
8.1.1 Deelvraag 1	98
8.1.2 Deelvraag 2	99
8.1.3 Deelvraag 3	100
8.1.4 Deelvraag 4	101

8.1.5 Deelvraag 5	103
8.1.6 Hoofdvraag.....	104
8.2 Aanbevelingen.....	105
Bronnen.....	108
Bijlagen.....	113

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is van twee kanten gekomen. In de eerste plaats wilde ik een interessante stageplek voor mijn afstudeeropdracht. In de tweede plaats kwam vanuit Rijkswaterstaat (RWS) de vraag naar een stagiair voor onderzoek. Het onderwerp van onderzoek is bepaald door Rijkswaterstaat, waar men een thema met te onderzoeken vraag heeft voorgesteld. Dit leek me een mooi aanbod waarmee ik uit de voeten kon. Aangezien ik een masteropleiding volg die bestuurskunde combineert met ruimtelijke ontwikkeling, was Rijkswaterstaat een zeer interessante plek voor onderzoek.

Het thema dat in dit onderzoek centraal staat is 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO). Ik heb ernaar gestreefd om een onderzoek bij Rijkswaterstaat uit te voeren dat praktische relevantie heeft, maar ook bestuurskundige relevantie kent.

Historie

De basis van Rijkswaterstaat ligt in de achttiende eeuw toen in de Franse Tijd overgegaan werd op een centralistische staatsvorm. Vooral overstromingen van rivieren leidden tot de noodzaak voor de ontwikkeling van een bovenregionaal instituut dat deze problemen kon aanpakken. Dit instituut werd het Bureau van den Waterstaat (1798). Naast deze taak had het bureau ook het toezicht op alle waterschappen, had het een bouwtaak gericht op de ontwikkeling van infrastructuur, een beheertaak om de waterstaatswerken van het rijk te beheren en een onderzoekstaak om nieuwe kennis te ontwikkelen. In de negentiende eeuw werd de toezichthoudende taak met betrekking tot de waterschappen steeds gedifferentieerder, terwijl de uitvoering en de handhaving van de al maar groeiende wet- en regelgeving in belang toenam. De bouwtaak bleef in de negentiende eeuw belangrijk, zeker als opdrachtgever van marktpartijen en bij het ontwerp en de controle op de uitvoering. Een aantal uitgebreide projecten werd gerealiseerd, zoals kanaliseringen en de aanleg van de spoorwegen. Het begin van de twintigste eeuw stond bij Rijkswaterstaat sterk in het teken van onderzoek. De wetenschap kreeg een veel grotere rol binnen de organisatie. Ook werd de Directie van de Waterstaat opgericht, wat een belangrijke versterking van de beleidsrol van Rijkswaterstaat betekende. Na de Tweede Wereldoorlog bereikte RWS haar hoogtepunt. Er werden hoge eisen gesteld aan de infrastructuur tijdens de periode van wederopbouw en welvaartsgroei. Ook ging de markt een sterke rol spelen. Dit kwam met name tot uiting bij de ontwikkeling van de Deltawerken en dan met name de Oosterscheldekering. Er werden hoge eisen gesteld aan de inventiviteit van de ontwerpers. Nooit tevoren was de inbreng van de marktsector in alle fasen zo groot (De Rooij e.a., 2001:37). Het uiteindelijke ontwerp was geheel door de aannemerscombinatie ontwikkeld. Rijkswaterstaat functioneerde als bouwheer (De Rooij e.a., 2001:37). Met dit project werd echter ook duidelijk dat het innovatieve vermogen van de markt na lange tijd erkend werd. Dit was een grote omslag in het denken. We zien dit doorwerken in de jaren negentig. Het ontwerp van de Maeslantkering in de Nieuwe Waterweg lag namelijk geheel in handen van de markt en Rijkswaterstaat had daarbij alleen een toetsende rol. Door de toenemende democratisering van de maatschappij begon men in de jaren zeventig en tachtig steeds meer kritiek te leveren op Rijkswaterstaat, omdat het een autoritaire ingenieursorganisatie zou zijn zonder aandacht voor milieu. De bezuinigingen in de jaren tachtig droegen extra bij aan de kritiek. Door RWS

werd het milieu vanaf die tijd wel steeds meer betrokken bij het beleid. Ook werd inspraak ingebed in de formele procedures (als de Planologische Kernbeslissing). In de jaren negentig zijn diverse reorganisaties doorgevoerd binnen de organisatie. Tenslotte is de agentschapvorming per 1 januari 2006 binnen RWS een belangrijke verandering geweest.

RWS is de uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. De taak van RWS is om de infrastructurele hoofdnetwerken in Nederland (hoofdwegennet, hoofdvaarwegennet en hoofdwatersysteem) aan te leggen, te beheren en te ontwikkelen. In bijlage 7 is de organisatiestructuur van RWS te vinden.

Ondernemingsplan

Het eerste ondernemingsplan van Rijkswaterstaat (Ondernemingsplan Rijkswaterstaat 2004-2008) verscheen in 2004. Er zijn diverse aanleidingen te noemen voor de ontwikkeling van deze visie (Rijkswaterstaat, 2004:9 e.v.), zoals:

- het kabinet wil de overheid moderniseren, wat betekent dat de overheid zich moet gaan richten op de kerntaken en die kerntaken ook beter moet uitvoeren (eenvoudiger, efficiënter, effectiever en meer publieksgericht)
- de Veranderopgave van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, waarin het ministerie wil doorgroeien naar een organisatie met meer kwaliteit en minder mensen.
- Veranderingen in de maatschappij. De burger wil aan de ene kant meer vrijheid en zelfstandigheid en minder bemoeienis van de overheid, aan de andere kant wil de burger ook meer kwaliteit. Dit noodzaakt tot publieksgericht werken
- De parlementaire enquête uit 2002/2003 die heeft opgeroepen tot meer samenwerking met de marktsector.

Deze diverse aanleidingen noodzaken tot een nieuwe aanpak. Deze aanpak is verwoord in het Ondernemingsplan Rijkswaterstaat 2004-2008. Er kan gesteld worden dat het ondernemingsplan rust op drie pijlers:

Publieksgericht netwerkmanagement

Publieksgericht netwerkmanagement betekent een aantal dingen. In de eerste plaats staat de gebruiker centraal in het denken en handelen van de organisatie. Dat betekent dat RWS zich gaat manifesteren als dienstverlenende organisatie die herkenbaar, benaderbaar, aanspreekbaar en betrokken is (Rijkswaterstaat, 2004:20). In de tweede plaats wil men zorgen voor een samenhangend netwerk. RWS zal hiertoe op landelijk niveau gaan regisseren, sturen en prioriteiten stellen om zo op een integrale manier te werk te kunnen gaan, waarbij diverse waarden gekoppeld worden. In de derde plaats moet de samenwerking tussen RWS en andere partijen verbeteren. Aan succes van publieksgericht netwerkmanagement zijn wel een aantal voorwaarden verbonden (Rijkswaterstaat, 2004:21):

- Er moet goed omgegaan worden met de spanning tussen politiek en gebruiker. De politiek kan andere eisen hebben dan de gebruiker.
- Het management moet een goede voorbeeldfunctie hebben inzake gebruikersgericht handelen. Er moet consequent geluisterd worden naar de diverse belangen van onder meer de gebruiker.
- Er moet een heldere rolverdeling en betere afstemming tussen de diensten komen

- Goede samenwerking met diverse partners is van belang. Te denken valt aan andere netwerkbeheerders, marktpartijen en diverse overheden.
- Goede informatievoorziening richting de gebruiker.

Huis op orde

De tweede pijler is 'Huis op orde'. Hierbij gaat het er voornamelijk om een eenvoudiger en uniformere bedrijfsvoering te creëren. Daarbij is een aantal hoofddoelen te realiseren (Rijkswaterstaat, 2004:24): het realiseren van een heldere aansturing, het vergroten van het kostenbewustzijn, het stimuleren van resultaatgericht werken en het optimaal ondersteunen van het primaire proces. Om dit te realiseren is in 2004 een nieuw sturingsmodel van toepassing geworden. De agentschapstatus die RWS met ingang van 2006 kreeg, draagt ook bij aan de realisatie van deze doelstellingen. Over de agentschapstatus volgt later een nadere uitwerking. Een derde belangrijk element dat bijdraagt aan de realisatie is het 'Markt...tenzij' principe, wat inhoudt dat men op het gebied van aanleg, beheer en onderhoud een grotere verantwoordelijkheid toekent aan de markt, waarbij RWS zorg draagt voor professioneel opdrachtgeverschap en het borgen van publieke belangen.

Human Resource Management (HRM)

Naast gevolgen voor de organisatiestructuur heeft de nieuwe werkwijze ook gevolgen voor de medewerkers van RWS. Dit HRM beleid kan kent een drietal doelen, te weten: het bevorderen van de uitstroom van medewerkers (zoals beperken inhuur, niet verlengen tijdelijke contracten en ouderenbeleid), het bevorderen van de doorstroom van medewerkers binnen de organisatie en het reguleren van de instroom van nieuwe medewerkers (quota).

RWS als agentschap

Een agentschap is een onderdeel van een ministerie dat voor een deel verzelfstandigd is. De uitvoering komt meer centraal te staan, terwijl de beleidsvorming grotendeels verschuift naar het moederdepartement, in het geval van RWS is dat het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Een agentschap heeft een afwijkend beheer om op die manier een doelmatiger organisatie te realiseren. Ondanks dit alles blijft het agentschap onderdeel van het ministerie en valt het onder de ministeriële verantwoordelijkheid. Daarmee is direct ook verschil aangeduid met een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO). Een ZBO valt niet, of maar gedeeltelijk, onder de ministeriële verantwoordelijkheid.

'Politiek en maatschappij verwachten van ons dat we van een in zichzelf gekeerd bedrijf in een publiekgerichte organisatie veranderen. Dat vergt een heel andere werkwijze en benadering van ons werk, want je moet anders kijken naar je product. Niet met de insteek wat de beste techniek is, maar hoe je de gebruiker het snelst helpt' aldus de projectleider Agentschapvorming RWS over de kenmerken van het agentschap (Rijkswaterstaat, 2005a:4).

Voor RWS betekent de status van agentschap concreet een aantal veranderingen.

In de eerste plaats gaat het daarbij om een cultuurverandering. De belangrijkste verschuivingen zijn daarbij: van technisch beheerder naar publiekgericht netwerkmanager, van meewerkend voorman naar professioneel opdrachtgever, van het wiel opnieuw uitvinden naar samenhang en samenwerken, van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd, van belemmerende bedrijfsvoering naar ondersteunende bedrijfsvoering en tenslotte van het kennis in eigen huis willen hebben naar kennis organiseren (Rijkswaterstaat, 2005b).

In de tweede plaats een verandering in de sturingsfilosofie. De nadruk wordt gelegd op integraal management, centrale sturing op hoofdlijnen, afspraken over producten (en kosten daarvan), beleidsvorming en beheer op basis van bedrijfseconomische beginselen, systematische verantwoording (bijvoorbeeld ook het jaarverslag) en een periodieke doorlichting (Rijkswaterstaat, 2005c:5).

In de derde plaats een verandering in bedrijfsvoeringprocessen en –systemen. Daarbij draait het om efficiënter werken. Men poogt dit te realiseren met behulp van een nieuw informatiesysteem.

In de laatste plaats is er ook een verandering in het financieringsstelsel. Men schakelt daarbij over van het verplichtingen-kasstelsel (dat algemeen is binnen de rijksoverheid) naar het baten-lastenstelsel, waarbij de kosten en opbrengsten worden toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

In de afgelopen eeuw is het begrip MVO steeds meer in opmars gekomen. Over het concept wordt heel breed gedacht, in grote lijnen kan gezegd worden dat het zowel gaat om het zuinig aan doen met papier binnen een bedrijf tot het betrekken van belanghebbenden in complexe besluitvormingsprocessen. In de jaren zestig en zeventig kwam het begrip vooral in de Angelsaksische landen op waarbij het respecteren van sociale waarden voorop staat. Dit tengevolge van de afnemende regeringsverantwoordelijkheid aldaar, waardoor bedrijven meer verantwoordelijkheid gingen nemen. Vanaf de jaren tachtig raakt het begrip ook in grote delen van Europa onder de aandacht. Enkele gebeurtenissen hebben dit proces versterkt, zoals het rapport Brundland over duurzaamheid en de Brent-Sparaffaire van Shell. Het concept is met steeds meer begrippen omhangen, waardoor het verworden is tot een containerbegrip, aldus een kabinetsreactie op het SER-rapport met betrekking tot MVO. In hoofdstuk twee wordt hier dieper op ingegaan. Vanuit dit oogpunt is het interessant om na te gaan wat MVO daadwerkelijk inhoudt en of dit concept ook meerwaarde heeft voor Rijkswaterstaat. Op het eerste gezicht lijkt het een relevant thema omdat RWS een overheidsorganisatie is met maatschappelijke verantwoordelijkheid. In dit onderzoek wordt duidelijk gemaakt of RWS maatschappelijk verantwoord onderneemt en of dit positieve effecten (meerwaarde) heeft voor de werking van de organisatie.

Binnen RWS is een aantal jaar terug op kleine schaal aandacht besteed aan MVO. Een specialistische dienst, de Adviesdienst Verkeer en Vervoer (AVV) heeft een onderzoek gedaan naar MVO. Dit onderzoek bracht een aantal opvattingen over MVO naar buiten. De respondenten van dat onderzoek werd gevraagd wat men als succesfactoren van MVO zag voor wat betreft de overheid. De genoemde succesfactoren staan genoemd in kader 6.1.

Afstemming tussen en binnen verschillende bestuurslagen, in combinatie met de als zodanig ervaren "wildgroei" aan regelgeving:

Staan landelijke afspraken tussen overheid en bedrijfsleven op gespannen voet met gemeentelijke besluiten of belangen? hoe verhoudt regelgeving van het ministerie van V&W zich met regelgeving van bijvoorbeeld de ministeries van SZW en VROM? in hoeverre wordt de overheid, op de langere termijn, als betrouwbaar ervaren? in hoeverre zijn internationale regelgeving en nationale regelgeving geharmoniseerd en leidt dit op Europees of mondiaal niveau tot een "level playing field"? wordt de discussie over maatregelen omtrent een modaliteit gevoerd op grond van oneigenlijke motieven?;

Consistentie van beleid:

Wordt lang genoeg vastgehouden aan bepaalde regels en “incentives” zodat bedrijven daar op kunnen en willen inspelen met investeringen, zonder de eigen “Profit” in gevaar te brengen? wordt bij wijzigingen in het beleid op enigerlei wijze rekening gehouden met de, op de oorspronkelijke beleidslijnen gebaseerde, bedrijfsvoering van de betrokken bedrijven?;

Handhaving van beleid:

Wordt er voldoende en goed gehandhaafd, zodat bedrijven die zich onttrekken aan de wet- en regelgeving hierdoor geen concurrentievoordelen kunnen verkrijgen? worden internationale regels in de verschillende betrokken landen op gelijke wijze geïnterpreteerd en gehandhaafd?;

Communicatie over en transparantie van baten en lasten:

Wordt voldoende duidelijk gemaakt welke afwegingen de overheid heeft gemaakt? wordt een bedrijf voldoende duidelijk gemaakt wat de voordelen (met name voor het bedrijf zelf) van maatschappelijk verantwoord ondernemen kunnen zijn? zijn de diverse overheidsactiviteiten voldoende overzichtelijk en samenhangend?;

Ruimte voor creativiteit van bedrijven:

In hoeverre laat het beleid van de overheid ruimte aan bedrijven om zelf een invulling (qua maatregelen en tijdsplanning) te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarmee samenhangende overheidsdoelen?;

De inzet van “incentives” en straffen:

In hoeverre wordt bedrijven een “wortel” voorgehouden door de overheid (in de vorm van subsidies of mogelijkheden tot het ontlopen van kosten), zodat ze worden gestimuleerd om maatschappelijk verantwoord te ondernemen? in hoeverre probeert de overheid gewenst gedrag van bedrijven af te dwingen door middel van straffen?

Kader 1.1 Succesfactoren voor MVO volgens AVV (Bron: Rijkswaterstaat, 2002:15)

1.2 Probleemstelling

In deze paragraaf wordt de probleemstelling opgesteld en uitgewerkt. De probleemstelling is uitgewerkt in een doelstelling, een hoofdvraag en een aantal deelvragen.

Doelstelling

Inzicht verkrijgen in maatschappelijk verantwoord ondernemen en de meerwaarde ervan voor de organisatie Rijkswaterstaat om zo advies te geven over de waarde van MVO voor de organisatie.

Hoofdvraag

Wat is de meerwaarde van het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de organisatie RWS?

Met de hoofdvraag wordt bedoeld dat op zoek gegaan wordt naar de mogelijke meerwaarde van MVO binnen RWS. Dat betekent dat gekeken wordt of MVO elementen bevat die een toegevoegde waarde kunnen hebben voor RWS, als we de organisatie in de huidige situatie bekijken. Welke argumenten zijn er voor het gebruik van MVO binnen de organisatie, welke voordelen biedt het? Welke kansen laat RWS liggen als MVO niet gebruikt wordt? Meerwaarde duidt dus op toegevoegde waarde die het concept kan hebben voor de organisatie. Dat betekent dat wanneer

Deelvragen

Wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen in en hoe is het te positioneren in de bestuurskundige literatuur?

Deze vraag is bedoeld om inzicht te krijgen in wat maatschappelijk verantwoord ondernemen inhoudt. Op deze manier kan een basis gelegd worden voor verder onderzoek. Het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen wil ik vervolgens inbedden in wetenschappelijke literatuur. Dit vindt plaats in de hoofdstukken twee en vier.

Op welke manier doen andere organisaties iets met maatschappelijk verantwoord ondernemen en waarom?

Naast een literatuurverkenning over maatschappelijk verantwoord ondernemen is het leerzaam om ook de praktijk te verkennen als illustratie bij het onderzoek. Meerdere organisaties doen (in naam) reeds aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is interessant om te kijken waarom deze organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen en op welke manier ze dit doen. Hoe kijkt men aan tegen dit concept? Op welke manier doen zij iets aan publieksgerichtheid? Wat zijn hun motieven en hoe krijgt het vorm? Bestaan er spanningen tussen de verschillende motieven (waarden) en tegen welke knelpunten loopt men aan? In het licht van het onderzoek is het interessant om dit bij verschillende soorten organisaties te doen: publieke, private en hybride organisaties. Te denken valt aan de Triodosbank (privaat), Schiphol en het Havenbedrijf Rotterdam (hybride) en de Provincie Zuid-Holland (publiek). Deze deelvraag wordt in hoofdstuk 3 behandeld.

Wat zijn succesfactoren voor maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Na de verkenningen met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen kan een inbedding plaatsvinden in bestuurskundige literatuur. Als uitkomst daarvan ontstaat, in hoofdstuk vijf, een analysemodel met daarin de factoren van maatschappelijk verantwoord ondernemen, gestoeld op wetenschappelijke basis, die tot succes kunnen leiden. Het moet als basis dienen om de organisatie RWS te analyseren. Ik beschouw het analysemodel als een schema of tabel met daarin de elementen van MVO, met een wetenschappelijke verantwoording/basis, die tot succes kunnen leiden. Als extra input voor dit model wil ik ook de ervaringen en kenmerken van onderzochte organisaties verwerken in het uiteindelijke schema.

In hoeverre doet RWS zelf al aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Deze vraag richt zich op de organisatie RWS zelf. Met behulp van het analyseschema kan de organisatie bekeken worden. Daarbij spelen verschillende facetten een rol. Daarbij valt te denken aan de strategievorming binnen RWS. In welke mate wordt bij strategievorming aandacht geschonken aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (dit hoeft niet bewust te zijn). Welke ideeën staan er in het ondernemingsplan en welke ideeën staan er in de visies

op de maatschappij en op de toekomst. Hoe ziet men RWS naar buiten toe? Een tweede kant van deze deelvraag is hoe RWS het in praktijk doet. Dit wil ik proberen te analyseren aan de hand van een project van RWS. Te denken valt aan het project A15 Maasvlakte-Vaanplein. Hoe gaat RWS daar om met haar verantwoordelijkheden? Het project wordt behandeld in hoofdstuk zes, de analyse vindt plaats in hoofdstuk zeven.

Biedt maatschappelijk verantwoord ondernemen kansen voor RWS? Welke plek kan het krijgen binnen de organisatiestrategie?

Op basis van het analysemodel en de analyse van de praktijk binnen en buiten RWS wordt in hoofdstuk acht een antwoord gegeven op de vraag of MVO kansen biedt voor RWS. Wat zijn de mogelijkheden voor/van MVO binnen de organisatie en wat zijn de onmogelijkheden? Welke plek moet MVO dan in de organisatiestrategie krijgen? Moet het er duidelijk bovenop liggen dat 'RWS aan MVO gaat doen', of moet er juist subtieler te werk gegaan worden, in de vorm van een verweving in de huidige strategie? Waar staat het tegenover: tegenover 'onverantwoord ondernemen'?

1.3 Relevantie

Het onderzoek dat gedaan wordt, moet een zekere waarde hebben, het moet relevant zijn. Het onderzoek wordt gedaan vanuit één van de sociale wetenschappen, namelijk de bestuurskunde. Dit impliceert dat er op diverse vlakken voldaan moet worden aan de eisen van relevantie. Daarbij kunnen drie soorten relevantie onderscheiden worden: maatschappelijke, wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie. Deze drie soorten relevantie worden hieronder nader verklaard.

Maatschappelijke relevantie

Het onderwerp van onderzoek toont de maatschappelijke relevantie reeds. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is maatschappelijk zeer relevant. Het onderzoek richt zich op aspecten van MVO en geeft op grond daarvan ook aanbevelingen over de waarde van MVO voor Rijkswaterstaat. In dit opzicht wordt de maatschappelijke relevantie gewaarborgd.

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie wordt bepaald door de theoretische verkenningen die behulpzaam zijn bij dit onderzoek. Het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt in het kader geplaatst van diverse theoretische (bestuurskundige) concepten om zo tot een analysemodel te komen met behulp waarvan de organisatie Rijkswaterstaat wordt geanalyseerd. Op deze wijze wordt de wetenschappelijke relevantie gewaarborgd.

Bestuurskundige relevantie

Met bestuurskundige relevantie wordt bedoeld of het onderzoek gerelateerd is aan de bestuurskundig-ruimtelijke masteropleiding van mij als onderzoeker. In het onderzoek worden theorieën gebruikt die in de bestuurskunde veelvuldig gebruikt worden. De ruimtelijke component van de opleiding wordt gewaarborgd door de empirische analyse van een project van Rijkswaterstaat. Bij de analyse van de interne organisatie zal ook aandacht worden geschonken aan de ruimtelijke karakter van de organisatie zelf. Op deze manier is ook de bestuurskundige relevantie gewaarborgd.

1.4 Methodologie

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de methodologie van het onderzoek. De methodologie is de verantwoording van de gekozen methoden van onderzoek. Er zal aangegeven worden waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt in dit onderzoek. Dit zal gebeuren aan de hand van een aantal elementen, te weten: de gebruikte onderzoeksmethode, gebruikte technieken, de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek, verantwoording van gemaakte keuzes en een conceptualisatie.

1.4.1 Onderzoeksmethode

Er zijn grofweg twee benaderingen voor onderzoek beschikbaar. De eerste benadering is de klassieke onderzoeksmethode, die ook het meest wordt gebruikt. Deze benadering houdt in dat na de probleemstelling van het onderzoek een theoretisch kader wordt uitgewerkt. Na afronding hiervan worden in de praktijk empirische gegevens verzameld, die in de analyse gekoppeld worden aan het theoretisch kader om zo tot een gefundeerde conclusie te komen. Schematisch is dit weergegeven in figuur 3.1.



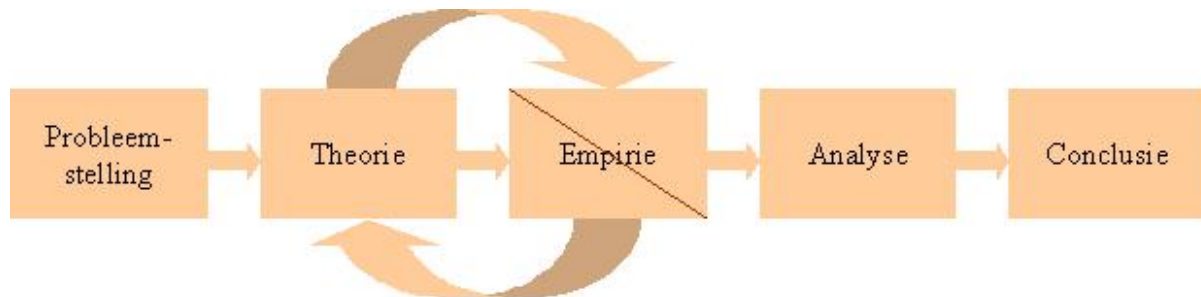
Figuur 1.1 Klassieke onderzoeksmethode

De tweede onderzoeksmethode is de 'grounded theory'. De grounded theory is voor het eerst naar voren gekomen in 1967 in het boek van Glaser en Strauss: *The Discovery of Grounded Theory*. "In essentie in de grounded theory een poging om theorie te ontleen aan een analyse van patronen, thema's en categorieën die in geobserveerde data worden ontdekt" (Babbie, 2001:284). Strauss en Corbin noemen dat de onderzoeker tegelijkertijd wetenschappelijk en creatief handelt in het gebruik van grounded theory, zolang deze een drietal richtlijnen volgt (Babbie, 2001:284):

- Periodiek een stap terug doen en afvragen: Wat gebeurt hier? Is het zo dat wat ik denk overeenkomt met de realiteit van de data?
- Een sceptische houding vasthouden. Alle theoretische uitleg, categoriseringen, hypothesen en vragen omtrent de data, hoe dan ook verkregen, moeten als voorlopig beschouwd worden. Ze moeten altijd gecontroleerd worden aan de actuele data en nooit als feit aangenomen worden.
- Volg de researchprocedures. De dataverzameling en analytische procedures zijn ontworpen om stevigheid aan een studie te geven. Tegelijkertijd helpen ze om vooroordelen te doorbreken.

De grounded theory is een inductieve benadering. Met behulp van empirische gegevens komt men tot een theorie. Deze theorie volgt dus een wat andere weg dan de klassieke theorie, die meer deductief van karakter is. In mijn onderzoek lijken deze twee benaderingen enigszins door elkaar te lopen. In grote lijnen volgt het wel de klassieke benadering, want er worden bestaande theoretische concepten gebruikt als basis van dit onderzoek zonder dat er vanuit data-analyse een theorie gevormd wordt. Maar dit onderzoek heeft wel kenmerken van de grounded theory in de zin dat er halverwege de theoretische verhandelingen een empirisch onderzoek plaatsvindt. Allereerst vindt er in dit onderzoek een verkenning plaats naar de inhoud van MVO. Daarna vindt een empirische verkenning plaats bij diverse

organisaties die aan MVO doen. In hoofdstuk twee wordt op basis van documentanalyse een beeld gegeven van MVO. In hoofdstuk drie worden enige organisaties geanalyseerd op MVO beleid. Dit dient ter illustratie van het voorgaande, maar is daar tegelijkertijd ook ondersteunend aan. Vervolgens wordt het concept MVO ingebed in bestuurskundige theorie. Op basis daarvan wordt een analysemodel opgesteld aan de hand waarmee de empirie vanuit RWS wordt geanalyseerd. Dit zal leiden tot een conclusie en aanbevelingen. In tabel 4.2 is schematisch de weg te zien die gevolgd wordt in dit onderzoek.



Figuur 1.2 Onderzoeksbenadering gebaseerd op de 'grounded theory'

1.4.2 Onderzoekstechnieken

Secundaire bronnen

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt diverse bronnen. Secundaire bronnenanalyse maakt daar deel van uit. Hierbij valt te denken aan het bestuderen van rapporten, boekwerken en andere soorten verslaggeving met betrekking tot het onderwerp van studie. In dit onderzoek is daar bijvoorbeeld bij te denken aan maatschappelijke verslagen en (internet)documenten over bepaalde projecten en organisaties.

Kwalitatieve interviews

Verder wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews. Interviews kunnen ingedeeld worden naar de mate van standaardisering of structurering. Hierbij zijn globaal drie typen interviews te onderscheiden (Hakvoort, 1996:134):

- het kwalitatieve interview of 'focused interview': de interviewer maakt gebruik van een lijst van onderwerpen waarover gesproken zal worden;
- het vrije interview of diepte interview: dit interview is volledig ongestandaardiseerd;
- het gestandaardiseerde (gestructureerde) interview dat verloopt aan de hand van een vooraf gestructureerde vragenlijst, zowel de formulering als de volgorde van de vragen staan vast.

In het onderzoek is gekozen voor het voor het gebruik van semi-gestructureerde interviews en gestandaardiseerde/gestructureerde interview omdat deze vorm van interviews het beste past bij het onderzoek. In een semi-gestructureerd interview worden hoofdvragen opgesteld die dienen als leidraad voor het onderzoek. Tijdens het interview hebben de interviews de gelegenheid om in te spelen op de antwoorden van de geïnterviewden om een beter beeld te krijgen van het onderwerp en van de meningen en percepties van de respondenten. De respondenten hebben de verslagen van de interviews ontvangen en konden daar op reageren. Hierdoor is het waarheidsgehalte gewaarborgd. De interviewverslagen zijn niet opgenomen in dit onderzoeksrapport om de anonimiteit te waarborgen.

Case study

Een andere vorm van onderzoek die terug zal komen is de case study. “Een case study is een strategie die past binnen een flexibel onderzoeksdesign en kan beschreven worden als een onderzoeksstrategie die zich focust op het onderzoeken van één of enkele cases” (Robson, 2002:545). In het onderzoek zal één project van RWS nader worden onderzocht. Erkend moet worden dat deze unieke situatie niet zomaar vertaald kan worden naar andere situaties, aangezien RWS in nog veel meer projecten participeert. Hiermee is de mate van generaliseerbaarheid van dit deel van het onderzoek dan ook beperkt. De enkelvoudige case study richt zich op het verkrijgen van zoveel mogelijk gedetailleerde informatie voor het onderzoek, zodat een analyse gemaakt kan worden die toegevoegde waarde heeft voor dit onderzoek. Swanborn (1996: 29) noemt enkele kenmerken van case studies:

Het gaat om de bestudering van een (sociaal) verschijnsel door middel van het kiezen van

- één of meerdere voorbeelden,
- die bestudeerd worden in hun natuurlijke omgeving
- gedurende een bepaalde periode
- waarbij diverse databronnen worden gebruikt
- waarbij de onderzoeker gericht is op gedetailleerde beschrijving
- waarbij verschillende zienswijzen met elkaar geconfronteerd worden

Hoe pas ik dit toe in mijn onderzoek? Ik kies één voorbeeldproject, het project A15 Maasvlakte-Vaanplein. Ik bestudeer daarbij onder meer de verhoudingen binnen het project gedurende heel het proces. Voor dit onderzoek gebruik ik enerzijds bestaande documenten/bestaand onderzoek en anderzijds interviews. Op deze manier kan het project gedetailleerd beschreven worden. Het interessante is dat ik de casus vanuit diverse kanten bekijk: ik bezoek en analyseer diverse belanghebbende partijen.

Hoe ben ik gekomen tot de keuze voor de case-studies?

In de eerste plaats heb ik een analyse gepleegd op een aantal organisaties die aan MVO doen. De keuze voor de specifieke organisaties is tot stand gekomen op grond van de volgende redenen. In de eerste plaats wilde ik organisaties bekijken uit een breed spectrum, om een zo goed mogelijk beeld te krijgen. Dus ik wilde niet alleen kijken naar private organisaties, maar ook naar publieke en hybride organisaties. Uiteindelijk is de keuze gevallen op één private, één publieke en twee hybride organisaties. In de tweede plaats speelde mee dat voor de concrete keuze van organisaties het belangrijk was om contacten te hebben bij die organisaties. Allereerst heb ik via een coördinerend MVO-platform bekeken welke organisaties daar aan deelnamen, vervolgens heb ik binnen mijn eigen organisatie gevraagd naar contacten. Op deze manier ben ik tot mijn uiteindelijke keuze gekomen: Havenbedrijf Rotterdam, Schiphol Group, Triodos Bank en Provincie Zuid-Holland.

In de tweede plaats heb ik een project van RWS geanalyseerd. Op grond van de volgende redenen is voor het A15 MAVA project gekozen. Rijkswaterstaat participeert in veel projecten en niet alle projecten gebeuren op initiatief van RWS. Het project dat ik gekozen heb, moest geleid worden door RWS en RWS moest daar verder ook een grote rol in hebben. Vervolgens kwam de vraag of je een ‘droog’ (wegenbouw) of een ‘nat’ (waterbouw) project kiest. Op aangeven van RWS is dit een droog project geworden. Ook de concrete

suggestie voor het te onderzoeken project kwam van hen. De fysieke bereikbaarheid van de contactpersonen heeft daarnaast ook bijgedragen aan de keuze.

1.4.3 Validiteit van het onderzoek

Validiteit heeft te maken met de vraag of de resultaten daadwerkelijk betrekking hebben op hetgeen waar zij betrekking op lijken te hebben (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000: 101).

De validiteit van het onderzoek bestaat uit interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op de geldigheid van het onderzoek: 'meet je wat je wilt meten?' Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek naar andere personen, instituties, tijden of plaatsen.

Saunders, Lewis & Thornhill (2000: 250) merken op dat er een hoge mate van validiteit mogelijk is met betrekking tot zorgvuldig uitgevoerde kwalitatieve interviews. De belangrijkste reden hiervoor is dat de flexibele en responsieve interactie die mogelijk is tussen interviewer en respondent toestaat dat betekenissen gepeild worden, onderwerpen behandeld worden uit verschillende hoeken en vragen verduidelijkt kunnen worden ten overstaan van de respondent. De interne validiteit is in dit onderzoek zodoende wel gewaarborgd, de externe validiteit is van een lager niveau gezien het verschil in schaalgrootte van Rijkswaterstaat en het project MAVa.

1.4.4 Betrouwbaarheid van het onderzoek

Betrouwbaarheid is volgens Babbie (2001: 140-141) de vraag of een bepaalde techniek die herhaaldelijk wordt toegepast op hetzelfde object elke keer dezelfde resultaten produceert. Hij merkt evenwel op dat betrouwbaarheid iets anders is dan accuratesse. Het gevaar schuilt vooral in het feit dat verschillende onderzoekers dezelfde interviews bijvoorbeeld anders interpreteren of het feit dat we vragen stellen waar mensen de antwoorden niet op weten (wanneer ze een gok wagen is het antwoord onbetrouwbaar maar dit hoeft voor de onderzoeker niet altijd zichtbaar te zijn). Soms worden ook irrelevante vragen gesteld. In beide gevallen kunnen dezelfde mensen in dezelfde situaties verschillende antwoorden geven. Soms worden er zeer complexe onderwerpen behandeld waardoor mensen van gedachte veranderen wanneer ze de vragen goed tot zich laten doordringen en een volgende keer in een soortgelijke situatie anders zullen antwoorden.

Overigens kan door triangulatie (het checken van feiten door andere bronnen te gebruiken) de betrouwbaarheid vergroot worden. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd omdat meerdere mensen zijn benaderd met dezelfde vragenlijst. Op die manier kunnen uitspraken elkaar nuanceren of juist versterken. Het komt de betrouwbaarheid ten goede.

1.5 Opzet van het onderzoek

In dit hoofdstuk is een algemene inleiding gegeven op het onderzoek. De aanleiding en de probleemstelling van het onderzoek zijn gepresenteerd. Ook is het onderzoek in dit hoofdstuk methodologisch verantwoord. Op deze basis rust het verdere onderzoek. In hoofdstuk twee wordt het begrip 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' uitgewerkt. Aan het eind van dat hoofdstuk wordt getracht om een focus aan te brengen. Deze focus hangt mede af van het empirische onderzoek in hoofdstuk drie, waar enige organisaties die aan MVO doen, worden beschreven. Dit geeft zicht op de mogelijkheden voor

maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vervolgens worden de elementen van MVO die onderzocht gaan worden in het theoretisch kader in hoofdstuk vier onderbouwd met wetenschappelijke (voornamelijk bestuurskundige) literatuur. In hoofdstuk vijf worden de voorgaande hoofdstukken samengesmolten tot één geheel waaruit een analysemodel opgezet kan worden. Hoofdstuk zes is een empirisch hoofdstuk, waarin het project A15 Maasvlakte-Vaanplein breder uitgemeten wordt. In hoofdstuk zeven vindt vervolgens met behulp van het analysemodel de analyse plaats van de Rijkswaterstaat (met extra nadruk op het project A15 MAVA). Tenslotte zullen in hoofdstuk acht de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd worden, waarmee de probleemstelling beantwoord zal zijn.

Hoofdstuk 2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) aan de orde. Allereerst worden ter nadere oriëntatie enkele definities van het begrip ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ weergegeven in paragraaf 2.2. Vervolgens wordt ingegaan op de achtergronden van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de maatschappelijke ontwikkelingen die bijdragen aan de ontwikkeling van MVO in respectievelijk de paragrafen 2.3 en 2.4. Vervolgens wordt het concept MVO dieper uitgewerkt in paragraaf 2.5. In paragraaf 2.6 worden enkele strategieën met betrekking tot MVO geschetst waarbij gekeken wordt naar de status die MVO kan hebben binnen een organisatie. De rol van het bedrijfsleven en de rol van de overheid worden beschreven in paragraaf 2.7 en 2.8. Paragraaf 2.9 gaat over de implementatie van MVO. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en een samenvatting

2.2 Definities

Het is lastig om een eenduidige definitie te geven van ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’. Door de jaren heen hebben velen een beschrijving van MVO geformuleerd. In grote lijnen komen deze definities wel overeen, maar er wordt regelmatig een andere nadruk gelegd. Dit maakt het lastig om MVO af te bakenen. Temeer omdat het begrip zelf ook in diverse varianten terugkomt. Begrippen als ‘duurzaam ondernemen’, ‘Corporate Social Responsibility’ en ‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’ hebben allemaal met hetzelfde te maken. Om een indruk te krijgen van MVO noem ik in kader 2.1 een aantal definities.

“Een bedrijf dat maatschappelijk onderneemt houdt bij dat ondernemen rekening met de belangen van mens, milieu en maatschappij, in Nederland en in andere landen waar de onderneming actief is” aldus de staatssecretaris van Economische Zaken in 1999 (Ministerie van Economische Zaken; 21-02-2006)

Good Company, een organisatie die zich actief bezig houdt met MVO zegt:

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat een bedrijf bewust en structureel inhoud geeft aan zijn maatschappelijke rol, op een wijze die verder gaat dan de wet verplicht en die leidt tot toegevoegde waarde voor bedrijf en maatschappij” (Foudraine-Kranenburg en Rutgers van der Loeff, 2000:7).

Volgens The Conference Board of Canada is MVO:

“Corporate social responsibility is the overall relationship of the corporation with all of its stakeholders (...) Elements of social responsibility include investment in community outreach, employee relations, creation and maintenance of employment, environmental responsibility, human rights and financial performance” (Assemblée Nationale Quebec, 2002:5)

“Corporate social responsibility begins with the recognition that business is not an island unto itself and that corporations bear responsibilities to society that go beyond short-term market transaction. Responsible corporations understand their fate is intricately connected to the well being of their customers, their employees, the communities they inhabit and the societies in which they participate. They know that their business decisions will have both immediate and long-term impacts on a broad range of stakeholders” (Foudraine-Kranenburg en Rutgers van der Loeff, 2000: 6), Aldus de Social Investment Organization.

Kader 2.1 Definities van maatschappelijk verantwoord ondernemen

De Sociaal Economische Raad (SER) heeft in 2000, als reactie op een adviesaanvraag van het kabinet in 1999, een advies opgesteld over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hieruit is naar voren gekomen dat de SER twee kernpunten ziet van maatschappelijk verantwoord ondernemen (SER, 2000:13):

Ten eerste een voldoende gerichtheid van de onderneming op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op de langere termijn.

Ten tweede de relatie met stakeholders (belanghebbenden) respectievelijk de maatschappelijke omgeving.

2.3 Achtergronden van MVO

Al vroeg in de twintigste eeuw is het concept ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ aanwezig. Al wordt het niet zo genoemd en is het minder uitgebreid dan dat het later zou worden, we zien onderdelen van MVO terug. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan Philips. Dit bedrijf biedt het personeel aan het begin van de twintigste eeuw allerlei sociale voorzieningen aan. Te denken valt aan eigen woningen, sportverenigingen, pensioenfondsen en winkels. Men is eigenlijk één familie, want men leeft dag en nacht bij elkaar en men maakt gebruik van dezelfde voorzieningen. Ook bij Unilever is dit het geval. Dit bedrijf laat tuinstreken bouwen waar de werknemers een goed leefklimaat zouden hebben (Coymans en Hintzen, 2000:25). Rond die tijd komen ook in de Verenigde Staten componenten van MVO op. Dit gebeurt vanuit de overtuiging dat de rijkere in de samenleving zorg moeten dragen voor minderbedeelden in een wereld waar geen stelsel van sociale voorzieningen is (Kolk, 2003:10).

De crisis aan het eind van de jaren twintig en in de jaren dertig zorgt er voor dat bedrijven zich concentreren op hun economische problemen en minder oog krijgen voor de sociale en ecologische kanten van de onderneming. Deze situatie blijft lange tijd hetzelfde. Na de verwoestingen van de Tweede Wereldoorlog moet de economie weer op gang komen. Met als gevolg dat de economische kant van het ondernemen blijft overheersen. De overheid komt op voor de sociale en ecologische verantwoordelijkheden.

De jaren zestig en zeventig worden gekenmerkt door het idee van de maakbaarheid van de samenleving. Binnen dat idee is de verzorgingsstaat opgericht die tot volle bloei komt in de jaren zeventig en tachtig. Met als gevolg dat bedrijven wederom geen noodzaak zien om een actieve rol te vervullen in algemeen-maatschappelijk belang (Coymans en Hintzen, 2000:29). In andere landen, en dan met name de angelsaksische landen, komt het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen in die tijd juist op. Dat heeft te maken met het feit dat de regeringsverantwoordelijkheid (vergelijk de verzorgingsstaat) daar altijd op een veel

lager niveau stond dan in Nederland. Termen als 'corporate social responsibility' en 'corporate citizenship' komen in die tijd sterk in opkomst. In 1953 al publiceerde Howard Bowen zijn boek 'Social Responsibilities of the Businessman' waarin hij schrijft dat "verandering een dominant kenmerk van ons leven is. Deze versnelde verandering...vraagt een begrip van de effecten van deze revolutie op ethische en menselijke waarden" (McIntosh en Jonker, 2000:14).

In de jaren tachtig blijkt dat de verzorgingsstaat niet meer te handhaven is. Er komt een steeds grotere vraag naar voorzieningen. Verder heeft het postmoderne gedachtegoed er in die periode aan bijgedragen dat men in ging zien dat de samenleving met al haar belangen niet zo maakbaar was als men dacht. Daarbij kwam dat de inzinking in de economie de sfeer niet verbeterde. Dit leidt tot het Akkoord van Wassenaar, waar nieuwe verhoudingen tussen de overheid, het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld besproken worden (Coymans en Hintzen, 2000:30). Een proces van toenemende sociale verantwoordelijkheid wordt in gang gezet.

De Brent-Spar affaire van Shell (zie kader 2.2) heeft deze ontwikkeling in het begin van de jaren negentig doen versnellen. De strijd tussen Greenpeace en Shell met betrekking tot het afzinken van een boorplatform heeft geleid tot een bewustwording in de maatschappij. Het heeft effect gehad op het denken over maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven (Coymans en Hintzen, 200:30).

In de periode hier op volgend is deze ontwikkeling verder gegaan en wordt gesproken over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het begrip is door de tijd heen gegroeid en uitgebreid. Inmiddels bestaat de stichting MVO Nederland, waarbij vele organisaties zich hebben aangesloten, die de waarde van MVO propageert door middel van bijvoorbeeld conferenties en cursussen. Ook op internationaal vlak zijn meerdere fora ontstaan met betrekking tot MVO.

Brent Spar

Brent Spar was een laadstation voor olietankers dat in juni 1995 versleten was en buiten gebruik zou worden genomen door de eigenaars Shell en ESSO. Shell claimde, na eigen onderzoek, dat afzinken in de diepzee de beste optie was. Afbreken op het land zou gevaarlijker zijn, en ook veel meer kosten.

Door Greenpeace werd gesteld dat de installatie nog tonnen kwik, cadmium, koper, arseen en 5000 ton olie bevatte die vissen en zeebewoners zouden aantasten. Afzinken zou volgens Greenpeace leiden tot ernstige milieuschade en riep Shell op het afzinken af te gelasten. Aanvankelijk weigerde Shell, zich beroepend op een zelf uitgevoerd onderzoek, waaruit bleek dat afzinken juist minder milieubelastend zou zijn.

Greenpeace riep wereldwijd op tot een boycot van Shell-tankstations. Deze boycot leidde uiteindelijk tot het besluit om de Brent Spar niet af te laten zinken maar om deze af te breken veel onderdelen opnieuw te gebruiken bij het platform in een kade in Stavanger, Noorwegen.

Alhoewel uiteindelijk bleek dat het tonnage aardolie was overschat bleek de installatie bij het ontmantelen toch een aanzienlijke hoeveelheid gevaarlijke stoffen te bevatten.

Shell refereerde naderhand regelmatig naar de Brent Spar affaire als een belangrijke aanleiding voor de ontwikkeling van beleid op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Kader 2.2 De Brent-Sparaffaire (Bron: Wikipedia, 06-07-2006)

2.4 Maatschappelijke ontwikkelingen

We hebben de achtergronden van MVO geschetst in de vorige paragraaf, maar nu rijst de vraag: waarom heeft MVO zich de laatste jaren zo ontwikkeld? Diverse globale ontwikkelingen hebben geleid tot een toename van de interesse voor MVO. Er kan een vijftal maatschappelijke ontwikkelingen genoemd worden die debet zijn aan de opkomst van MVO in de afgelopen periode (Graafland, Van de Ven en Stoffele, 2003: 4, 5 en Graafland, 2001: 2):

Deregulering van de overheid

In de loop van de jaren zeventig kwam het besef dat er grenzen waren aan de sturende en controlerende rol van de overheid. De samenleving was te complex om de overheid alleen te laten sturen. Daarom vond er vanaf de jaren tachtig deregulering plaats. Daarbij werden taken overgeheveld naar bedrijven. Dat betekent dat de verantwoordelijkheden die de overheid overdroeg, wel door anderen moesten worden vervuld. De private sector ging zich steeds meer bezighouden met andere verantwoordelijkheden (bijvoorbeeld sociale en ecologische verantwoordelijkheden) dan eerst.

Globalisering van de wereldeconomie

Een tweede ontwikkeling is de globalisering van de wereldeconomie. Globalisering houdt in dat markten en technologische ontwikkeling steeds meer internationaal worden (Graafland e.a., 2003: 4). Door die toenemende internationalisering wordt men met steeds meer ethische vraagstukken geconfronteerd, want niet overal gelden dezelfde mensenrechten en milieuregels als in bijvoorbeeld West-Europa. Overheden kunnen daarin moeilijker ingrijpen dan multinationale ondernemingen, vanwege de verschillende culturen en belangen. Daarom is een belangrijke taak om maatschappelijk verantwoord te handelen weggelegd voor internationale organisaties.

Technologische innovatie

In de afgelopen decennia is het belang van ICT sterk toegenomen. Daardoor is er sprake van een veel grotere en snellere mondiale informatiestroom dan vroeger. Dat heeft de speelruimte voor NGO's en de media om misstanden voor het voetlicht te brengen sterk vergroot (Graafland e.a., 2003:5). Dit heeft tot gevolg dat bedrijven, NGO's en overheden veel nauwgezetter moeten opereren en meer rekening moeten houden met hun belanghebbenden.

Individualisering en democratisering van het morele gezag

Mensen zijn door de jaren heen steeds mondiger geworden. Dit is in de eerste plaats een gevolg van de hogere opleidingsgraad van de gemiddelde mens. Ook het postmodernisme heeft een rol gespeeld. De ontwikkeling (sinds de jaren zeventig) van allerlei belangengroepen maakt de werkelijkheid steeds complexer. Als gevolg hiervan worden de morele normen ontwikkeld in publieke debatten. "Voor een invulling van maatschappelijke verantwoordelijkheid dienen bedrijven zelf ook te participeren in een voortdurende maatschappelijke dialoog over waarden en normen" (Graafland e.a., 2003: 5).

Duurzaamheid

Een vijfde aanleiding voor MVO is de aandacht voor duurzaamheid. De laatste jaren komen steeds nieuwe gegevens beschikbaar die er op wijzen dat er ernstige ontwikkelingen gaande zijn op sociaal en ecologisch terrein. Denk hierbij aan de gevolgen van luchtvervuiling, het

uitsterven van vele soorten planten en dieren en de groeiende inkomensongelijkheid tussen het rijke Westen en de Derde Wereld. Dit noopt eveneens tot maatschappelijk verantwoord handelen.

2.5 Kenmerken van MVO

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid maakt een onderscheid tussen twee typen verantwoord ondernemen: corporate governance en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij corporate governance gaat het voornamelijk om de relatie met aandeelhouders binnen een onderneming, terwijl het bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat om een veel breder spectrum van belanghebbenden. De WRR gaat uit van twee modellen (WRR, 2004a: 13): het aandeelhoudersmodel (corporate governance) en het deelnemersmodel (MVO).

Bij het aandeelhoudersmodel zijn de belangrijkste actoren: bestuurders, aandeelhouders en commissarissen. Het gaat er voornamelijk om financieel belang: de onderneming is er om aandeelhouderswaarde te creëren. Het behartigen van belangen van aandeelhouders staat dan ook voorop voor bestuurders. De theoretische benadering die hierbij past is de principaalagentbenadering (WRR, 2004a: 13).

Bij het deelnemersmodel is het aantal belanghebbenden veel groter en zijn de belangen veel meer divers dan bij het aandeelhoudersmodel. Het bestuur dient het belang van de onderneming als geheel, is verantwoordelijk ten opzichte van alle belanghebbenden en legt aan hen ook verantwoording af (WRR, 2004a: 14). Het gaat om het creëren van algehele welvaart in plaats van alleen winst voor de aandeelhouders. De theoretische benadering die hierbij past is de stakeholderbenadering. In tabel 2.1 worden de kenmerken van beide benaderingen naast elkaar gezet.

Aandeelhoudersmodel	Deelnemersmodel
Weinig belanghebbenden	Veel belanghebbenden
Uiteenlopende belangen	Onverenigbare belangen
Absolute eigendomsrechten	Relatieve eigendomsrechten
Winst als centrale doelstelling	Welvaart als centrale doelstelling
Hiërarchische sturing	Samenwerking
Wantrouwen	Vertrouwen
Principaalagent benadering	Stakeholder benadering

Tabel 2.1 Vergelijking tussen twee modellen (Bron: WRR, 2004a: 14)

Triple bottom line

Één van de manieren om structuur aan te brengen binnen het begrip ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ is het Triple-P bottom line principe. John Elkington (1997:70) heeft, als een van de eerste denkers over MVO, deze categorisering ontwikkeld. Triple-P staat voor: profit, people, planet. Hieronder wordt aangegeven wat met elk van deze drie begrippen wordt bedoeld. De genoemde kenmerken uit tabel 2.1 kunnen geïmplementeerd worden naar deze driedeling. Zo kan bijvoorbeeld bij een project de kring van belanghebbenden bestaan uit vertegenwoordigers van zowel sociaal, economisch als milieubelang om zo op alle drie de terreinen tot waardecreatie te komen bij dat project.

Profit

De economische dimensie omvat de verantwoording voor het voortbrengen van producten en diensten door het scheppen van werkgelegenheid en inkomstenbronnen (Van Tulder en Van der Zwart, 2003:80). Elementen die daarbij een rol spelen zijn onder meer economische inspanningen, prestaties en effecten, continuïteit van de onderneming, winst, werkgelegenheid, investeringen in infrastructuur, sponsoring, en uitbesteding.

People

De sociaal-ethische dimensie omvat de verantwoording over sociale rechtvaardigheidskwesties, die zowel intern als extern kunnen zijn gericht (Van Tulder en Van der Zwart, 2003:80). Elementen die daarbij een rol spelen zijn onder meer arbeidsverhoudingen, ruimte voor inbreng en verantwoordelijkheid van werknemers, mensenrechten, betrokkenheid van belanghebbenden, vermijden van corruptie, integriteit, eerlijkheid, openheid en transparantie.

Planet

De ecologische dimensie richt zich op de integratie van de zorg voor de natuurlijke leefomgeving in de bedrijfsvoering (Van Tulder en Van der Zwart, 2003: 81). Elementen die hierbij een rol spelen zijn onder meer bescherming van natuurlijke hulpbronnen, besparend gedrag, milieuzorg en duurzame ontwikkeling. Het begrip duurzaamheid is tegenwoordig van veel meer invloed dan vroeger. Een omslag is eigenlijk gekomen in 1987 toen de commissie Brundland voor de Verenigde Naties een rapport opstelde dat handelde over de problemen die zich op dit gebied zouden voordoen in de toekomst. Dit is een katalysator geweest voor de opmars van het begrip duurzaamheid.

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen kan verder onderscheid gemaakt worden tussen het maatschappelijk ondernemen en maatschappelijke verslaglegging (WRR, 2004a: 34). Maatschappelijk ondernemen houdt in wat al eerder genoemd is bij het deelnemersmodel. Het gaat dan om de stakeholderbetrokkenheid in alle aspecten, waarbij de drie inhoudelijke doelen profit, people en planet centraal staan. Bij maatschappelijke verslaglegging legt de onderneming/instelling verantwoording af aan de belanghebbenden over het gevoerde beleid.

De triple bottom line is voor een deel gebaseerd op bestaande internationale richtlijnen. Dit zijn richtlijnen voor een verantwoord gedrag waar overheden, bedrijven en individuen zich aan moeten houden. Belangrijke verdragen en richtlijnen die een rol spelen bij MVO zijn ondermeer (MVO-platform, 2002: 6 e.v.): de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, de arbeidsconventies van de International Labour Organization, de Verklaring van Rio inzake Milieu en Ontwikkeling, Agenda 21 en de UN Guidelines for Consumer Protection. Deze rechten zijn weer verder uitgewerkt in een aantal specifiekere overeenkomsten zoals Responsibilities of Transnational Corporations en OECD richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Ook voor de maatschappelijke verslaglegging zijn diverse richtlijnen: de zojuist genoemde OECD richtlijnen voor multinationale ondernemingen, de UN Guidelines for Consumer Protection en het Global Reporting Initiative (WRR, 2004a: 44).

2.6 Status van MVO

Er wordt op meerdere plaatsen gesproken over ontwikkelingen en strategieën binnen MVO. In deze paragraaf wordt hiervan een beeld geschetst. In het Harvardmodel van MVO-ontwikkeling is sprake van een viertal fasen (Harvard University, 2004:47) waarin een organisatie kan verkeren. In de eerste plaats de (voor)fase 'wettelijke naleving'. Kenmerkend daarvoor is wettelijke regulering met betrekking tot belastingen, welzijn en veiligheid, werknemersrechten, consumentenrechten en milieuregels. Het gaat daarbij alleen om naleving van bestaande richtlijnen.

De volgende fase, ook wel 'eerste generatie MVO' genoemd, wordt gekenmerkt door niet-strategische maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarbij gaat het om filantropie, kortetermijn risicomangement en industriële standaards. Naast voldoen aan bestaande richtlijnen komen hierbij meer verantwoordelijkheden tot uiting.

De 'tweede generatie MVO' betreft strategische maatschappelijke verantwoordelijkheid. Te denken valt aan duurzaamheidsmanagement, duurzaamheidscontroles en -verslaglegging, stakeholdersdialogen en sociale investeringen. Het verantwoord ondernemen begint hier een onderdeel te vormen van de algehele bedrijfsvoering.

De vierde fase, 'derde generatie MVO', wordt gekenmerkt door competitieve verantwoordelijkheid. Kenmerkend daarvoor zijn multi-stakeholder standaards, partnerschappen, het ontwikkelen van instituties, gerichtheid op maatschappelijke verantwoordelijkheid door openbaar beleid en concurrentie om wie het meest verantwoord handelt. Het begrip is hier geheel ingeburgerd in de organisatie en vormt de basis van waaruit gehandeld wordt.

Een ander onderscheid dat er gemaakt kan worden binnen MVO, en wat zijdelings te maken heeft met de verschillende fasen die zojuist genoemd zijn, is het onderscheid in MVO strategieën. Van Tulder en Van der Zwart (2003:102) noemen een viertal strategieën.

In de eerste plaats een inactieve houding. Daaronder kunnen we Milton Friedmans overtuiging dat bedrijven alleen winstverantwoordelijkheid hebben plaatsen. Het is een fundamenteel bedrijfsintern (inside-in) perspectief, gericht op efficiëntie en doelmatigheid (Van Tulder en Van der Zwart (2003:101). Het gaat er vooral om dingen goed te doen, zonder daarbij aandacht te schenken voor bijvoorbeeld ethische waarden.

In de tweede plaats een reactieve houding. Deze houding lijkt op de inactieve houding. De reactieve houding gaat ook uit van efficiëntie en doelmatigheid, maar het gaat er vooral om dingen niet fout te doen. Dit vergt wel een maatschappelijk ontvankelijke houding, want ondernemers moeten hun omgeving monitoren en stakeholders managen om zo opkomende issues in de hand te houden (Van Tulder en Van der Zwart, 2003:102). Beide strategieën kunnen gekoppeld worden aan de zojuist genoemde voorfase van MVO.

De actieve houding ten aanzien van MVO houdt in dat de ondernemer zich sterk bezig houdt met en laat inspireren door ethische waarden. Op basis van die waarden wordt vervolgens een missie en visie van de onderneming opgesteld, die vervolgens op een maatschappelijk verantwoorde manier in praktijk worden gebracht. Kenmerkend is het inside-out karakter: een naar buiten gerichte drang om goede dingen te doen. Van Tulder en Van der Zwart (2003:103) argumenteren dat vooral hybride organisaties een dergelijke oriëntatie zullen kunnen hebben: "De meest extreme vorm van ethische oriëntatie kunnen we verwachten bij organisaties op de grens van staat en burgerij, terwijl waarschijnlijk het scheidsvlak van staat en markt de minst ethische oriëntatie kent". Deze actieve strategie past in de tweede en derde fase van het Harvard-fasenmodel dat zojuist aangehaald is.

Een vierde houding, die met de actieve houding samenhangt, is de proactieve/interactieve houding. Deze houding gaat nog een stap verder. Bij de inactieve en de reactieve houding kan het voorkomen dat de verkeerde dingen goed gedaan worden (alleen winstgerichtheid, geen ethische waarden). Bij de actieve houding is het juist mogelijk dat de goede dingen verkeerd gedaan worden (wel ethische waarden, maar geen nut ervan of veronachtzaming van andere waarden). De proactieve/interactieve houding is een synthese van de overige benaderingen. "Het spanningsveld tussen ethiek en efficiëntie wordt alleen opgelost als ondernemers bereid zijn in termen van effectiviteit en doeltreffendheid te denken teneinde de goede dingen ook goed te doen" (Van Tulder en Van der Zwart, 2003:104). Denk daarbij als voorbeeld aan het al eerder aangehaalde SER-rapport 'Winst van Waarden'. Deze houding kan gecombineerd worden met de derde en vierde fase van het Harvard-model.

Inactief	Reactief	Actief	Proactief/interactief
<i>Business of business is business</i>	<i>Corporate Responsive</i>	<i>Social Corporate Responsible</i>	<i>Social Interface-management</i>
Inside-in	Outside-in	Inside-out	In/outside-in/out
'Dingen goed doen'	'Dingen niet fout doen'	'Goede dingen doen'	'Goede dingen goed doen'
Efficiënt		Ethisch	Effectief
Doelmatig		Doelgericht	Doeltreffend
'Winst'		'Waarden'	'Winst van Waarden'

Tabel 2.2 Vier MVO-strategieën. Bron: Van Tulder en Van der Zwart (2003: 102)

Een benadering die hier mee overeenkomt is die van Kolk (2003). In dit model wordt een matrix opgesteld met een relatie tussen reactief/(pro)actief en prescriptief en descriptief beleid.

	Prescriptief	Descriptief
Reactief	Reputatieaspecten MVO	Tegengaan regulering
(Pro)actief	'Win-win' door MVO	Duurzaam management

Tabel 2.3 Aspecten van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bron: Kolk (2003:9)

Kolk zet de aspecten van maatschappelijke verantwoordelijkheid in een matrix. Ze maakt onderscheid tussen een reactieve en een proactieve houding ten opzichte van MVO. Aan beide houdingen kan ook weer op twee manieren invulling worden gegeven, namelijk beschrijvend of voorschrijvend. Iedere combinatie levert zo een bepaalde handelswijze van een organisatie op.

Er is veel overeenkomst met het model van Van Tulder en Van der Zwart (tabel 2.2). De prescriptieve, (pro)actieve houding uit tabel 2.3 komt overeen met de inactieve strategie uit tabel 2.2. Het gaat er daarbij om winst te maken, wel op een eerlijke manier. Het aanpakken van sociale problemen moet aan andere organisaties worden overgelaten. Alleen als deze sociale activiteiten economisch profijtelijk zijn, kunnen ondernemingen zich hierop richten, maar dat past dan binnen de kerntaken en het maakt dan geen onderdeel uit van een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid (Kolk, 2003:17).

De prescriptieve, reactieve houding komt tot uiting in het reputatiemechanisme, overeenkomend met de reactieve strategie van Van Tulder en Van der Zwart. Het gaat er hier om dat men reageert op een gebeurtenis of ontwikkeling waarbij publieke discussie

ontstaat. Een organisatie gaat dan maatschappelijk verantwoord ondernemen om zo de reputatie van het bedrijf goed te houden. Als voorbeeld is hier Shell te noemen na de Brent-Sparaffaire. Zulke gebeurtenissen kunnen als katalysator dienen voor MVO. De kabinetsreactie op het SER-advies 'Winst van waarden' verwoordt dit ook: "Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft te maken met verzekering van de continuïteit. Daarvoor is maatschappelijke acceptatie, en daarmee een goede reputatie, een wezenlijke voorwaarde. Die levert immers de "license to operate" op" (Kabinetsnotitie, 2001:26). Zichtbaarheid en bekendheid zijn daarbij van belang.

De descriptieve, reactieve houding zien we niet zozeer terugkomen bij Van Tulder en Van der Zwart. Het is eigenlijk een overtuiging die zich door de jaren heen steeds manifesteerde in de MVO discussie. Het gaat er daarbij om dat er geen wetgeving bestaat voor MVO en maatschappelijke verslaggeving. De overheid steunt dit, blijkens een reactie van het Ministerie van Economische zaken op kamervragen hieromtrent: "Het beleid ten aanzien van MVO is er op gericht om positief gedrag bij bedrijven te stimuleren en niet van bovenaf regels op te leggen. De kans is groot, dat zodra dit bij wet wordt verplicht, de stimulans voor eigen initiatieven bij bedrijven gaat verdwijnen en de dialoog met de samenleving wordt stopgezet" (Tweede Kamer, 27-02-2006).

Ten slotte is er de descriptieve, proactieve houding, vergelijkbaar met de actieve en proactieve/interactieve houding zoals die door Van Tulder en Van der Zwart is geschetst. Kolk beschrijft dit als duurzaam management. Het gaat er daarbij om hoe ondernemingen omgaan met hun verschillende verantwoordelijkheden. "De nadruk ligt hierin op de relatie met maatschappelijke actoren en hun verwachtingen en op de impact die ondernemingen zelf hebben op milieuterrein en sociaal terrein en op hun stakeholders"(Kolk, 2003: 22).

2.7 MVO en het bedrijfsleven

In een van de voorgaande paragrafen zagen we de ontwikkelingen die geleid hebben tot de opmars van MVO. We zagen dat bedrijven ten gevolge van ondermeer de deregulering van de overheid en de globalisering een belangrijker functie gekregen hebben in de maatschappij. Hier wordt uiteengezet wat dat voor de private sector inhoudt.

Het bedrijfsleven heeft mondiaal veel invloed gekregen in de maatschappij. Daarmee heeft het ook een grotere verantwoordelijkheid gekregen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen zal dat verantwoordelijkheidsgevoel jegens de belanghebbenden van de organisatie moeten bevorderen.

Voor bedrijven is de reputatie van belang. We zagen dat eerder in dit hoofdstuk al naar voren komen als één van de argumenten voor MVO. Volgens Coymans en Hintzen (2000:49) "blijft de reputatie slechts overeind wanneer het bedrijf erin slaagt op een verantwoorde, noem het ethische, wijze te opereren". Die verantwoordelijkheid gaat verder dan waartoe wet- en regelgeving bedrijven verplicht. Voor een organisatie is het van belang om onderzoek te doen naar de veranderende opvattingen en meningen van haar belanghebbenden. De verwachtingen van de stakeholders veranderen steeds door de jaren heen.

De verantwoordelijkheid van organisaties richt vaak primair op de internationale financiële markten (Coymans en Hintzen, 2000:52). Het gaat daarbij voornamelijk om de shareholders,

de aandeelhouders, en minder om de overige stakeholders. Die zijn wel van belang ten behoeve van een goede verstandhouding. De aard van de afgelegde verantwoording verandert wel, want men stelt steeds vaker eisen aan de sociale, ethische en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering. Daar vindt ook in toenemende mate verslaglegging over plaats. Cooymans en Hintzen (2000:58) noemen dit maatschappijmanagement: “het tot stand brengen, beheren onderhouden van een goede relatie tussen bedrijf en verschillende partijen in de maatschappij”. De verwachtingen van stakeholders veranderen echter voortdurend en daar zal op ingespeeld moeten worden.

Dit alles vereist een aantal vaardigheden van organisaties (Cooymans en Hintzen, 2000:60 e.v.). Managers moeten een visie hebben en in staat zijn om de samenhang tussen dingen te zien. Verder dienen ondernemers zich te oriënteren op de triple bottom line (people, profit, planet) en daar verantwoording over af te leggen. Verder moeten ondernemers aandacht hebben voor een goede communicatie met interne en externe stakeholders. Een dialoog tussen onderneming en stakeholders is van belang om zo te bepalen wat belangrijk is. Zo blijft men ook veel beter op de hoogte van wat speelt in de eigen omgeving. De manager moet daarnaast besluitvaardig zijn en zich niet laten besturen door de stakeholders, want dan worden geen knopen doorgehakt en liggen de verantwoordelijkheden niet op de juiste plaats. Tenslotte moet de onderneming ook aan het eigenbelang denken, wat bestaat uit bijvoorbeeld openheid, vertrouwen en motivatie.

2.8 MVO en de overheid

De overheid heeft een aantal bijzondere kenmerken die het bedrijfsleven niet heeft (Cooymans en Hintzen, 2000:66):

de overheid is de vertegenwoordiger van het algemeen belang in een samenleving

de overheid is te beschouwen als een onderneming op zichzelf

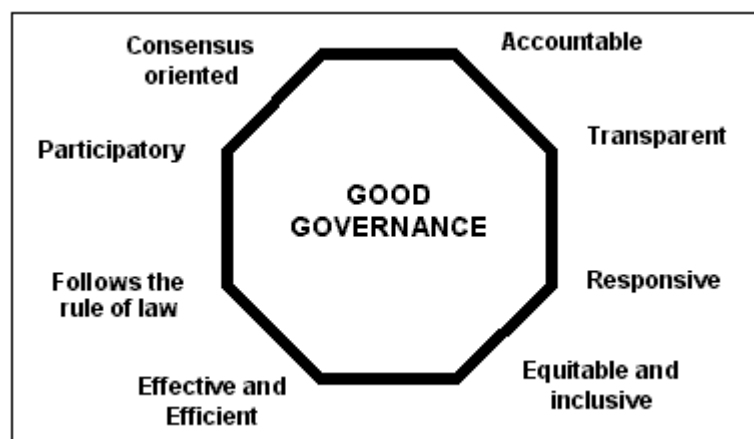
Het is voor een overheid belangrijk om het algemeen belang als basis te beschouwen van haar handelen. De overheid is een richtingbepalende kracht in de maatschappij en kan zich boven de verschillende partijen stellen. Deze ‘macht’ neemt echter wel geleidelijk af. Dat komt ondermeer door de al eerder genoemde deregulering. De markt krijgt meer invloed. Ook is te zien dat veel verantwoordelijkheden en regelgeving verschuiven naar Europees niveau, wat de macht van de nationale overheid uitholt. Ook speelt mee dat de burgerbelangen vanwege de veelheid en diversiteit nauwelijks nog in te delen is in herkenbare groepen. Dit vermindert de effectiviteit van het doelgroepenbeleid.

Ook als de overheid wordt beschouwd als een onderneming op zichzelf – met medewerkers, bestuurders, stakeholders, communicatie en het belang van verantwoording en integriteit – is het voor de overheid van groot belang om maatschappelijk verantwoord te handelen (Cooymans en Hintzen, 2000:67). Daarbij valt te denken aan visie en missie, stakeholderbetrokkenheid en verantwoording. Ook samenwerking met het bedrijfsleven speelt een rol. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om deskudingheid die bij de verschillende partijen aanwezig is en die gecombineerd wordt om tot een zo effectief mogelijke gang van zaken te komen. Publiek-private samenwerking (PPS) ontwikkelt zich de laatste jaren steeds verder. PPS richt zich nu vaak nog op de vorm, maar zal zich in de toekomst ook meer op inhoud moeten gaan richten (Cooymans en Hintzen, 2000:70).

Van een overheid wordt, evenals van het bedrijfsleven, niet meer geaccepteerd dat deze te werk gaat met onvolledige en onduidelijke informatie en traagheid. Een verschil met het bedrijfsleven is dat een overheid misschien met nog wel meer en diversere belanghebbenden en belangen te maken heeft. Voor maatschappelijk draagvlak is integer en transparant handelen noodzakelijk. Ook overheden ontkomen niet aan strategisch maatschappelijk verantwoord handelen (Coymans en Hintzen, 2000:75).

Wanneer we deze elementen van MVO bij de overheid beschouwen, komen we uit op een vergelijking met het begrip 'good governance' dat in de laatste jaren aan een opmars bezig is. De elementen die voor een overheid van belang zijn aangaande maatschappelijk verantwoord ondernemen, kunnen geplaatst worden binnen dit begrip. De eerste die over 'good governance' sprak, was Ambrosio Lorenzetti die in 1338 fresco's schilderde met daarop kenmerken van goed bestuur en van slecht bestuur. Governance is de manier waarop een regering haar gezag gebruikt om diensten te verlenen, wetten te maken en die te bekrachtigen. Good governance is de effectieve uitvoering van diensten die beantwoorden aan de noden van de burger (Municipal Development Partnership Eastern and Southern Africa, 2003: 4). Dit gaat een stap verder. De Verenigde Naties hebben wat karakteristieken van good governance op een rij gezet, wat in figuur 2.1 vermeld staat. Er worden acht kenmerken genoemd.

Verantwoordelijk wil zeggen dat er een gezonde machtsbalans is tussen staat, civil society en private sector. Transparantie houdt in dat informatie over bijvoorbeeld beleid goed beschikbaar is voor een ieder en dat de dialoog tussen burger en overheid (of NGO's) open en continu is (World Bank and Parliamentary Centre, 2001:11). Responsiviteit wil zeggen dat de organisatie adequaat reageert op de huidige en toekomstige behoeften van de samenleving.



Figuur 2.1 De kenmerken van Good Governance

Gelijkheid betekent een gevoel van belang hebben in zaken die het land aangaan en eerlijkheid in verdeling van hulpbronnen en winst (Municipal Development Partnership Eastern and Southern Africa, 2003: 11). Efficiëntie en effectiviteit vormen ook onderdeel van good governance. Houden aan de wet impliceert de aanwezigheid van grondwettelijke beperkingen aan de uitoefening van macht. Bescherming van rechten en eigendom, veiligheid, orde en vrede zijn kernissues (Municipal Development Partnership Eastern and Southern Africa, 2003: 6,11).

Een ander kenmerk van good governance is een participatieve houding. Dit betekent dat alle partijen deel mogen nemen aan besluitvorming waar zij een belang in hebben. Dit heeft ook te maken met het laatste kenmerk, consensus, waarbij iedereen tevreden is met de genomen beslissingen. Er is geen sprake van the-winner-takes-it-all gedrag.

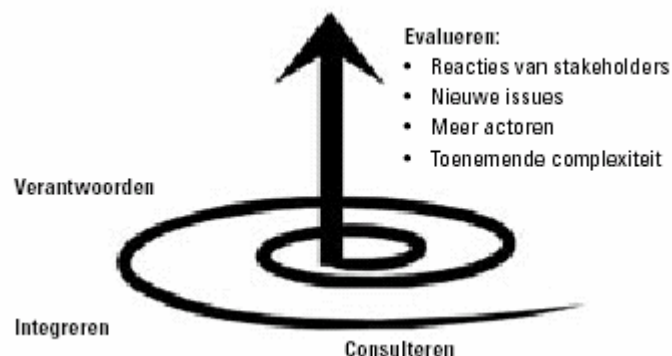
2.9 Implementatie

“Bedrijven die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen, moeten open (leren) staan voor hetgeen maatschappelijk van hen verwacht wordt. Of een bedrijf MVO competent gevonden wordt, is afhankelijk van de opvattingen van interne en externe stakeholders” (Ministerie van EZ, 2005:29). Om MVO gestalte te kunnen geven is het blijkens dit citaat dus van belang een goede stakeholdersdialoog te voeren. Dat heeft diverse consequenties. Er worden bijvoorbeeld meer waarden gerespecteerd (er is namelijk een grotere diversiteit aan belangen) en beslissingen worden omgeven met meer argumenten. Daarmee wordt de kans op kwalitatief betere argumenten ook groter.

Een drietal bedrijfsprocessen kan helpen om de MVO competenties op te bouwen (Ministerie van EZ, 2005:30).

- Consulteren. Daarbij gaat het om het vaststellen van de reikwijdte van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie. Welke partijen bevinden zich in de omgeving van een organisatie? Met welke stakeholders wil de organisatie rekening houden?
- Integreren. Hierbij worden de diverse verantwoordelijkheden met betrekking tot MVO verankerd in de organisatie om zo tot begrip te leiden.
- Verantwoorden. Daarbij wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop men heeft gehandeld. Het kernwoord is hier transparantie. Dit kan op verschillende manieren gerealiseerd worden, zowel tijdens als na afloop van een proces.

Deze drie processen hangen met elkaar samen. Het is zelfs zo dat er een cyclisch verband bestaat tussen de drie processen. Naarmate de organisatie zich verder ontwikkelt in de tijd, komen er nieuwe problemen en issues die weer een andere kring van stakeholders betreffen. Op deze manier wordt de complexiteit van MVO steeds groter. Figuur 2.2 verduidelijkt dit.



Figuur 2.2 Processen van MVO (Bron: Ministerie van EZ, 2005:31)

2.10 Conclusie MVO

In deze paragraaf zal het begrip MVO meer concreet gemaakt worden voor dit onderzoek. Dit is noodzakelijk omdat het theoretisch kader op de elementen van MVO afgestemd moet worden. Er zijn diverse schema's met betrekking tot MVO-strategieën gebruikt in dit hoofdstuk. Er is synthese mogelijk tussen de diverse schema's. Deze synthese zal gebruikt worden in het verdere onderzoek om zo aan te kunnen geven waarom andere organisaties aan MVO doen en waarom RWS het reeds doet/wil gaan doen of zou moeten gaan doen. MVO houdt veel in. De definities die genoemd zijn in paragraaf 2.2 laten dat helder zien: MVO bevat veel elementen. Om op een effectievere manier onderzoek te kunnen doen, zal dan ook een focus aangebracht moeten worden. In dit hoofdstuk zijn diverse elementen van MVO meerdere keren naar voren gekomen. De rapportage van de WRR en de beschrijving van MVO bij de overheid bieden goede aanknopingspunten voor het in praktijk brengen van MVO bij een overheidsorganisatie. Op de elementen die hier uit naar voren kwamen, zal ik me dan ook focussen. Vanuit dit hoofdstuk en voortgrijpend op de resultaten in hoofdstuk drie lijkt er een grove tweedeling gemaakt te kunnen worden in het MVO beleid. Aan de ene kant is er het duurzaam ondernemen en aan de andere kant het maatschappelijk betrokken ondernemen. Duurzaam ondernemen is sterk inhoudelijk gericht en houdt bijvoorbeeld in dat een organisatie milieuvriendelijk probeert te opereren, zowel intern (hergebruik van materiaal) als extern (alleen bouwen met FSC-keurmerkhout). Maatschappelijk betrokken ondernemen is meer gericht op processen en houdt bijvoorbeeld in dat beleid gevormd wordt door een interactieve dialoog met diverse soorten belanghebbenden. De focus in dit onderzoek heeft een bestuurskundig karakter. Vanuit dit oogpunt zal de aandacht in dit onderzoek voornamelijk uitgaan naar de tweede tak van MVO, het maatschappelijk betrokken ondernemen. Op grond hiervan kan een werkdefinitie opgesteld worden voor MVO in dit onderzoek: "Maatschappelijk verantwoord ondernemen wil zeggen dat een instelling, meer dan de wet verplicht, rekening houdt met de belangen van mens, milieu en maatschappij. Het is daarbij van belang dat een instelling open, transparant en integer opereert waarbij vertrouwen wordt gewonnen van en verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden." In deze definitie is een aantal kernelementen te herkennen. Deze elementen hebben een procesgericht karakter. Het gaat in de eerste plaats om het rekening houden met de belangen van mens, milieu en maatschappij. Dat betekent in praktijk het betrekken van stakeholders (private partijen, burgers, maatschappelijke organisaties) op het sociaal, economisch en milieugebied. Andere begrippen die naar voren komen uit de definitie zijn: openheid en transparantie, vertrouwen, verantwoording en integriteit. Deze kernelementen zullen in het theoretisch kader verder uitgewerkt en onderbouwd worden. Voor het overzicht worden in tabel 2.4 de begrippen nogmaals op een rij gezet.

Kenmerken van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Stakeholders betrekken

Burgers

Maatschappelijke organisaties

Bedrijven

Openheid/ transparantie

Vertrouwen

Verantwoording

Integriteit

Tabel 2.4 Kenmerken van MVO

Hoofdstuk 3 Externe organisatieanalyse

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een aantal organisaties besproken dat in naam al actief bezig is met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er worden diverse soorten organisaties geanalyseerd, achtereenvolgens een tweetal hybride organisaties (Schiphol Group en Havenbedrijf Rotterdam, paragraaf 3.2 en 3.3), een private organisatie (Triodos Bank, paragraaf 3.4) en een publieke organisatie (provincie Zuid-Holland, paragraaf 3.5). Een hybride organisatie is een publieke organisatie die private taken vervult of een private organisatie die publieke taken vervult. De genoemde organisaties zijn geanalyseerd volgens een zelfde patroon om zo een vergelijking te kunnen maken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie in paragraaf 3.6. Dit hoofdstuk zal voornamelijk gebruikt worden ter illustratie voor RWS om te laten zien hoe andere organisaties met MVO omgaan. Vanuit de organisaties zijn ook adviezen genoemd voor RWS, gebaseerd op eigen ervaringen en knelpunten met MVO. De adviezen worden op een later moment verwerkt omdat zij een bijdrage kunnen leveren aan het uiteindelijke advies aan RWS. De knelpunten die men ervaart, komen wel naar voren in dit hoofdstuk. Het doel van de analyse van het MVO-beleid in deze organisaties is om inzicht te geven in hoe verschillende organisaties hun MVO-beleid vormgeven. Dit dient om (vanuit het idee van ‘grounded theory’) samen met de theorie over MVO en de wetenschappelijke inbedding tot synergie te komen. Bevindingen die naar voren komen, zijn ook gebruikt als ondersteuning van de positionering van MVO in dit onderzoek, zoals dat in het hoofdstuk twee gepresenteerd is. Tenslotte kunnen de knelpunten die organisaties ervaren bij de uitvoering van hun beleid zinvol zijn om de aanbevelingen van dit onderzoek mede aan te koppelen.

3.2 Schiphol Group

3.2.1 Inleiding

In deze paragraaf zal de organisatie Schiphol Group behandeld worden. Schiphol Group is een hybride organisatie. Achtereenvolgens zullen aan de orde komen: de kenmerken van de organisatie, de visie op en de motieven voor MVO binnen de organisatie, de aspecten van MVO die in praktijk gebracht worden en meerwaarde van MVO.

3.2.2 Organisatie

Schiphol Group is een organisatie die luchthavens exploiteert. De belangrijkste luchthaven die men exploiteert is Amsterdam Airport Schiphol. Naast deze luchthaven beheert de Schiphol Group ook de regionale luchthavens Rotterdam Airport en Lelystad Airport en een deel van Eindhoven Airport. Ook heeft men belangen in John F. Kennedy Airport in New York en de luchthaven van Brisbane in Australië. Voor dit onderzoek komt de nadruk te liggen op Amsterdam Airport Schiphol omdat dit de luchthaven is waarbij men veel met MVO doet en het de luchthaven is waarin de Schiphol Group het grootste belang heeft. Men wil Schiphol ontwikkelen tot een van de belangrijkste AirportCities. Een AirportCity is een “dynamische omgeving waar mensen en bedrijven, logistieke en winkels, informatie en entertainment samenkomen en elkaar versterken. Verder is het een efficiënt multimodaal

vervoersknooppunt van lucht-, rail- en wegverbindingen” (Schiphol Group, 2006:7). Met het ontwikkelen van de AirportCities wil men duurzame waarde creëren voor diverse belanghebbenden, zoals klanten, aandeelhouders, werknemers en de omgeving van de luchthaven.

3.2.3 Visie op MVO

De groei van Schiphol zal in de komende jaren naar verwachting blijven toenemen. Naast het bevorderen van deze groei wil de Schiphol Group ook de kwaliteit van de leefomgeving behouden en waar mogelijk verbeteren: “In de wijze waarop wij ondernemen, streven wij er continu naar om de juiste afwegingen te maken tussen economie en milieu, met oog voor de verschillende belangen: die van onze medewerkers, sectorpartners, klanten, omwonenden, aandeelhouders en de overheid” (Schiphol Group, 2006:11). De omgeving vindt men van groot belang. Waar mogelijk kunnen belanghebbenden invloed uitoefenen op de besluitvorming. Op deze manier wil men het wederzijdse vertrouwen proberen te versterken. Dit is wel een uitdaging, want er bestaat een grote spanning tussen de verschillende waarden. Aan de ene kant is er de mainportdoelstelling, waarbij Schiphol een gebied moet zijn wat kan concurreren met internationale concurrenten, aan de andere kant legt dit een belasting op de omgeving waarvoor de overlast van groei beperkt moet worden. Voor de toekomst ziet men het belang van MVO in. Men vindt het belangrijk om het onderwerp meer te laten leven binnen de organisatie dan nu het geval is. De verantwoordelijkheid voor het MVO-beleid is weer in handen gegeven van het bestuur, wat als positief wordt aangemerkt. Om MVO beter te laten leven binnen de organisatie wil men het aantal mensen dat zich met het MVO-beleid bezig houdt verdubbelen en meer spreiden over diverse afdelingen van de Schiphol Group. Zo hoopt men ook intern breder draagvlak te krijgen.

3.2.4 Motieven voor MVO

Vier tot vijf jaar geleden is de Schiphol Group begonnen met het denken over MVO vanuit de overtuiging dat men meerdere belangen moest combineren bij de ontwikkeling van Schiphol. Het ging daarbij voornamelijk om milieu- en veiligheidsaspecten. Deze moesten mee afgewogen worden tegen financiële overwegingen. Al eerder richtte men zich op deze gebieden, maar “de invoering van MVO was een soort paraplu die het geheel aan overwegingen overdekte en structureerde”, volgens een respondent.

Zoals ook in de vorige paragraaf is aangehaald, vindt men het betrekken van diverse belanghebbenden (met diverse belangen) noodzakelijk. “Het is belangrijk om de omgeving te betrekken omdat Schiphol waarschijnlijk niet meer kan groeien wanneer de omgeving niet meer betrokken wordt bij het beleid. De reputatie van Schiphol is belangrijk en zal de komende jaren misschien nog wel belangrijker worden”, aldus een respondent.

3.2.5 Aspecten van MVO

Jaarverslag MVO

Voorheen had de Schiphol Group een apart milieuverslag, sociaal verslag en financieel verslag, tegenwoordig is dat gebundeld in het jaarverslag ‘Verantwoord Ondernemen’.

Met dat verslag informeert men belanghebbenden over wat men in het jaar gedaan heeft en wat de plannen zijn voor het volgende jaar. De uitgangspunten bij de samenstelling van dit verslag zijn de richtlijnen van het Global Reporting Initiative, een internationaal erkende en toegepaste standaard voor duurzaamheidsverslaglegging (Schiphol Group, 2006:9).

Het jaarverslag van de Schiphol Group is opgedeeld in een drietal aspecten van Verantwoord Ondernemen: people, profit en planet. Kort wordt hieronder aangegeven welke elementen van MVO men ten uitvoer brengt. Voor een compleet overzicht verwijst ik naar bijlage 7: “Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op Schiphol”.

People

Als kernwaarden ziet de Schiphol Group: respect, betrokkenheid en resultaatgerichtheid. Op het vlak van ‘people’ uit zich dit in een aantal concrete maatregelen. Te denken valt aan een wijziging in de interne organisatie, klanttevredenheid verhogen door betere bagageafhandeling, verbeteren van de informatievoorziening voor passagiers, reduceren van het aantal runway incursions (ongevallen op de luchthaven) en het verbeteren van de sociale veiligheid door verscherpte toegangscontroles.

Planet

De Schiphol Group wil respectvol omgaan met het milieu rondom de luchthaven. Ook zet men in op een goede kwaliteit van de leefbaarheid in de regio. Op dit gebied heeft men meerdere aandachtspunten. Het gaat dan bijvoorbeeld om energiebesparing, het opstellen van een actieplan luchtkwaliteit, afspraken met de omgeving inzake inspraak in bijvoorbeeld baangebruik, het realiseren van geluidsvermindering en adequate informatievoorziening (bijvoorbeeld inzake geluid).

Profit

Bij ‘profit’ wordt er van uitgegaan dat het creëren van aandeelhouderswaarde en het genereren van benodigde financiële slagkracht nodig is om te kunnen blijven investeren in de concurrentiepositie van en goede vestigingsvoorwaarden in de regio (Schiphol Group, 2006: 57). Concrete doelstellingen zijn ondermeer het behouden en versterken van de concurrentiepositie van Amsterdam Airport Schiphol en het verhogen van de inkomsten uit non-aviation activiteiten. Als onderdeel van ‘profit’ noemt men ook de participatie in een tweetal werkgelegenheidsprojecten, waarbij jeugdige werklozen uit de regio zijn aangetrokken.

CROS

Schiphol Group heeft zitting in de Commissie Regionaal Overleg luchthaven Schiphol (CROS). De CROS is een overlegorgaan van bestuurders, bewoners en de luchtvaartsector. De Schiphol Group is daarbij de leverancier van de infrastructuur. De CROS overlegt over geluidhinder, geur, lokale luchtverontreiniging en externe veiligheid. Het doel is om de belangen van alle deelnemers te behartigen. Dit betekent dat de CROS het gebruik van de luchthaven wil optimaliseren en vermijdbare hinder wil beperken (CROS, 23-03-2006). Deelnemers aan het overleg zijn op dit moment Amsterdam Airport Schiphol, Luchtverkeersleiding Nederland, KLM, Transavia en Martinair, de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht, 26 gemeenten en eveneens 26 vertegenwoordigers van bewoners. Milieuorganisaties hebben geen zitting in de CROS. De voorzitter van de commissie heeft een onafhankelijke status. De Schiphol Group ervaart de samenwerking binnen de CROS als erg positief: “er is vertrouwen en er wordt goed samengewerkt”, aldus een respondent. Wel is het zo dat de samenwerking met de bewonersorganisaties stroever verloopt. “Bewoners(organisaties) voelen zich niet vertegenwoordigd”. Er is hier meer sprake van wantrouwen. Ook de commissie Derksen die het Schipholbeleid heeft

geëvalueerd, heeft dit wantrouwen geconstateerd (Ministerie van VenW en VROM, 2006:35, 64).

NIPO-peiling en informatievoorziening

Jaarlijks laat de Schiphol Group een NIPO-peiling uitvoeren om te weten te komen hoe de omgeving en de rest van Nederland over Schiphol denken. Met de resultaten wil men werken aan verbetering. Als gevolg van de laatste NIPO-peiling is men gestart met een aantal nieuwe middelen om de informatievoorziening richting burger en omgeving te verbeteren. Verschillende partijen uit de omgeving geven namelijk aan dat men Schiphol niet betrouwbaar vindt. Zo zijn de geluidsmetingen rondom de luchthaven online beschikbaar voor iedereen (NOMOS-online). Daarnaast is er een digitale nieuwsbrief (MainportBrief) speciaal voor de politieke en bestuurlijke doelgroep. Tenslotte wordt het tijdschrift Schipholland huis-aan-huis verspreid in de regio om de bewoners van informatie te voorzien.

Schipholfonds

De Schiphol Group doneert jaarlijks een bedrag (gerelateerd aan het aantal vliegbewegingen) aan de Stichting Schipholfonds. Dit is een onafhankelijk fonds. Met die donatie investeert men de omgeving en de kwaliteit daarvan. Partijen uit de omgeving van Schiphol kunnen aanspraak maken op het geld. Er zijn geen vaste regels voor aanspraak maar er wordt wel gesteld dat het een organisatie uit de nabije omgeving moet zijn en het de organisatie moet een sociaal-maatschappelijk karakter hebben.

Samenwerking bedrijven

Er is vanuit de Schiphol Group samenwerking met bedrijven die MVO toepassen. Het adviesbureau Twynstra Gudde coördineert dit. Aan deze MVO-kring nemen bedrijven als KPN, Corus, Nuon en Shell deel. De bedrijven komen een aantal keer per jaar bijeen rond een specifiek thema.

3.2.6 Meerwaarde van MVO

Bij de Schiphol Group geeft men zelf aan dat de meerwaarde van MVO ondermeer ligt in het overleg met betrokkenen. De concrete meerwaarde daarvan ziet men in de overtuiging dat verdere groei van Schiphol (vooral met betrekking tot draagvlak) niet mogelijk is zonder contact met de omgeving (bijvoorbeeld in het CROS).

Wat ook een punt is waar men meerwaarde van ziet is het maatschappelijk jaarverslag. In dit document worden te realiseren doelen opgesteld (zie bijlage 7). Wanneer men aan het eind van de periode ziet dat men bepaalde doelen niet heeft behaald, kijkt men kritisch naar zichzelf. Er is dus geen echte sanctionering, maar het feit dat de te behalen doelen voor iedereen zichtbaar zijn, leidt er wel toe dat de verantwoordelijkheid om die doelen daadwerkelijk te bereiken helder is.

Tenslotte ziet men ook meerwaarde in de jaarlijkse peilingen. Daaruit leert men veel over de gevoelens van de bevolking met betrekking tot Schiphol en als uitvloeisel daarvan start men ook concrete activiteiten.

Om nog meer waarde van MVO te creëren moet wel een aantal knelpunten opgelost worden. In de eerste plaats moet het MVO beleid ambitieuzer en concreter worden volgens de respondent. Nu is het soms nog wat vaag en abstract. Verder is het verslag goed voor de bewustwording van MVO en het is tevens een prikkel voor verbeteringen: "Wanneer

doelstellingen geformuleerd worden, wil je ze concreet maken. Wanneer ze niet concreet genoeg zijn, word je daar het volgende jaar weer mee geconfronteerd en word je geprikkeld om het dan wel concreter te maken”.

De geïnterviewde stelt dat het wel lastig is om iedereen te bereiken met het verslag. Ook intern: “Hoe zorg je dat de rest van de organisatie het ook belangrijk vindt?” Het beleid moet niet alleen bij intenties blijven, het moet wel ambitieuzer. Eerst is de opdracht voor het MVO-beleid gedelegeerd door de CEO, maar nu ligt de verantwoordelijkheid toch weer bij de CEO, dat ziet men als positief, omdat de top van de organisatie er dan ook mee bezig is. Om het onderwerp meer te laten leven bij de rest van de organisatie gaat men er meer en ook meer diverse mensen op zetten. Nu wordt er vooral vanuit de milieufunctie aan gewerkt, maar men wil er meer afdelingen bij betrekken, zoals beveiliging en commercie. Ook breidt men het aantal mensen dat er mee bezig is uit van tien naar twintig. Zo hoopt men breder draagvlak te krijgen binnen de organisatie.

3.3 Havenbedrijf Rotterdam

3.3.1 Inleiding

In deze paragraaf zal het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) besproken worden. HbR is een hybride organisatie. Achtereenvolgens zullen aan de orde komen: de kenmerken van de organisatie, de visie op en de motieven voor MVO binnen de organisatie, de aspecten van MVO die in praktijk gebracht worden en de meerwaarde van MVO.

3.3.2 Organisatie

Voor lange tijd is het HbR onderdeel geweest van de gemeente Rotterdam. Op 1 januari 2004 is het Havenbedrijf verzelfstandigd, waarbij de aandelen voor tweederde in handen zijn van de gemeente Rotterdam en voor eenderde in handen van het Rijk. Het HbR is de autoriteit die de Rotterdamse haven ontwikkelt, beheert en exploiteert. “Daarnaast behartigt het Havenbedrijf de belangen van de havengemeenschap en helpt het de concurrentiepositie van de haven te versterken. Dit gebeurt binnen de kaders van veiligheid, leefbaarheid, werkgelegenheid en duurzaamheid” (Havenbedrijf Rotterdam, 13-04-2006). Het HbR kent een tweetal vastgelegde doelen voor de komende jaren (Havenbedrijf Rotterdam, 2005:5):

- het bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte afhandeling van het scheepvaartverkeer en het zorgdragen voor de nautische en maritieme orde en veiligheid, alsmede het optreden als bevoegde havenautoriteit in het Rotterdamse havengebied
- ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied in Rotterdam, in de ruimste zin van het woord.

Daarbij is een gerichtheid op de kernwaarden: betrouwbaar, ondernemend, klantgericht, zorgvuldig en duurzaam. Met het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt de afdeling Corporate Development van het HbR zich bezig.

3.3.3 Visie op MVO

HbR is een hybride organisatie die winstoptimalisatie mede als doel heeft. Men betaalt dividend aan de gemeente en daarvoor moet men economisch succesvol zijn. Daarnaast wil men maatschappelijk verantwoord ondernemen. Of, zoals men het zelf zegt: “we handelen vanuit het begrip ‘ondernemen’ en de vraag daarbij is ‘hoe gaan we ondernemen?’.

Maatschappelijk verantwoord. Het is iets wat je extra doet, meer dan wet- en regelgeving verplicht”.

MVO is nog geen core business bij het HbR, in de zin dat het begrip is ingeburgerd binnen de organisatie. Het heeft nog geen eigen structuur, al hoort de belangenafweging bij projecten wel tot de core business. De structuur die men wil ontwikkelen moet een impuls geven aan het bewustzijn van MVO en moet een signaal zijn voor de omgeving. Vertrouwen wekken bij de stakeholders wordt bij het HbR gezien als een belangrijk element van MVO.

3.3.4 Motieven voor MVO

Het HbR is om een aantal redenen begonnen met MVO.

In de eerste plaats spelen globale ontwikkelingen een rol (zoals globalisering en informatisering, zie ook hoofdstuk twee). Daarnaast is ook de Nederlandse ontwikkeling van bedrijfsverantwoordelijkheid naar verzorgingsstaat naar terugtrekkende overheid (zie hoofdstuk 2) van belang geweest. Naast deze algemene oorzaken, is er ook een aantal specifieke redenen te noemen waarom het HbR aan de slag gegaan is met MVO.

Het feit dat het HbR overheidsbedrijf is geworden, heeft meer verantwoordelijkheden met zich meegebracht om slagvaardiger te worden. Maatschappelijke verantwoordelijkheden zijn daar onderdeel van.

Een ander element dat heeft bijgedragen is de ontwikkeling van het Havenplan 2020, waarbij het niet meer alleen gaat om economische voorspoed maar om kwaliteit op allerlei terreinen (zoals kwaliteit op het gebied van natuur, leefbaarheid en veiligheid).

De RDM affaire betreffende de bankgaranties aan de Rotterdamse Droogdokmaatschappij in 2004 heeft het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen verder aangewakkerd, het heeft als katalysator gediend.

Daarnaast dwingt ook de regelgeving er toe door met steeds meer kwaliteitseisen te komen (zeker op milieugebied).

Een laatste reden is dat er signalen uit de omgeving komen die het HbR er toe dwingen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Een goed voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van Maasvlakte 2. “Als je dat niet in partnerschap doet komt het project niet van de grond omdat het zo’n uitgebreid project is met grote invloed” aldus een respondent. “Het is daarom van belang om een open dialoog met je partners te hebben”.

3.3.5 Aspecten van MVO

Het HbR heeft een MVO-programma. Dit programma is bedoeld om de bestaande activiteiten die met MVO van doen hebben te structureren. Dit MVO-programma bestaat uit een viertal sporen:

- duurzame ontwikkeling
- maatschappelijke betrokkenheid
- triple-p kader
- maatschappelijk jaarverslag

Met twee sporen is het HbR actief bezig, te weten duurzame ontwikkeling en maatschappelijke betrokkenheid. Duurzame ontwikkeling houdt ondermeer in dat de bedrijfsvoering duurzaam is (bijvoorbeeld milieuvriendelijke projecten). Maatschappelijke betrokkenheid beslaat een ander veld. Daarbij gaat het meer om de ‘license to operate’. “Hoe creëer je draagvlak voor je handelen? Het is hierbij van groot belang om een open dialoog te voeren met stakeholders”, aldus een respondent.

Het derde spoor, het triple-p-kader, moet nog ontwikkeld worden. Dit zal voor 2010 gebeuren, omdat MVO een belangrijk onderdeel is van het bedrijfsplan 2006-2010. Dit kader moet zorgen voor een structurering van het maatschappelijk handelen, zodat goede afwegingen tussen mens, milieu en economie gemaakt worden bij projecten. Op deze manier wil men MVO verinnerlijken in de organisatie, zodat het een vanzelfsprekendheid wordt om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Ook het maatschappelijk jaarverslag moet nog ontwikkeld worden. Dat is een soort overkoepelend onderdeel van MVO, waarin het maatschappelijk ondernemen van een periode wordt verantwoord. Dit zorgt ook voor openheid en transparantie richting de belanghebbenden.

Bij de ontwikkeling van Maasvlakte 2 is over bepaalde zaken vertrouwelijk gesproken met bijvoorbeeld NGO's en de milieufederatie. Dit heeft geleid tot positieve effecten. Dat is bijvoorbeeld terug te zien in de natuurcompensatie die plaatsvindt omdat de Tweede Maasvlakte wordt aangelegd.

Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van het plan 'Visie en Durf' dat men samen met een aantal milieuorganisaties heeft ondertekend en waarin afspraken gemaakt worden over een integraal pakket van maatregelen voor de verbetering van de Rotterdamse regio, als onderdeel van het Project Mainportontwikkeling Rotterdam.

Ook de totstandkoming van het bedrijfsplan is een toepasselijk voorbeeld. In de eerste fase werd er door het HbR zelf nagedacht over het plan en over de richting die het bedrijf in zou moeten slaan, waarna vervolgens diverse partijen betrokken zijn voor input bij de opzet van het bedrijfsplan. Dit is succesvol geweest, aldus het HbR. Uiteindelijk beslist het HbR wel hoe het bedrijfsplan wordt vormgegeven. Daarmee wordt wel rekening gehouden met de participerende partijen. "Tussen de verschillende belangen wordt een afweging gemaakt, die zorgvuldig moet gebeuren want als je met partijen praat die hun bijdrage willen leveren, moet je ook je keuzes aan hen verantwoorden", aldus een geïnterviewde.

HbR is beheerder van de infrastructuur in het havengebied. Op hun grondgebied vestigen zich bedrijven. HbR stimuleert die bedrijven om maatschappelijk verantwoord te handelen. Men wil de ruimte zo optimaal mogelijk benutten en men probeert bedrijven daartoe te stimuleren. Een ander voorbeeld is het stimuleren van het gebruik van restproducten in het havengebied, dit levert positieve milieueffecten op. Zo wordt een deel van de huizen in Hoogvliet verwarmd door restwarmte van Shell. Ook de CO₂ uitstoot van Shell wordt hergebruikt in het kassengebied in het Westland.

Aan nieuw te vestigen bedrijven (zoals op Maasvlakte 2) kan het HbR voorwaarden stellen. Naast economische eisen kunnen er diverse duurzaamheidseisen gesteld worden, waaraan een bedrijf moet gaan voldoen wil het zich hier vestigen. Voorbeelden daarvan zijn (Projectorganisatie Maasvlakte 2, 2006:1):

- het stimuleren van meer achterlandtransport via rail en binnenvaart en minder via de weg en
- uitstoot van luchtverontreinigende stoffen, alsmede licht- en geluidsoverlast beperken

Er bestaat ook een Green Quality Port programma, waarin allerlei projecten met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen staan. Dit gaat om projecten van HbR zelf (zoals het gebruik van biodiesel voor de haventaxi), maar ook om initiatieven van bedrijven uit het havengebied.

3.3.6 Meerwaarde van MVO

De meerwaarde van MVO ziet men vooral in het gezamenlijk en integraal ontwikkelen van het Havengebied. Men ziet een kwaliteitsverbetering doordat men met meerder partijen om tafel gaat bij de ontwikkeling van een bepaald gebied, zoals de Tweede Maasvlakte. Door een gebiedsgerichte aanpak ziet ieder van de partijen haar eigen waarden terug en dit zorgt voor meer draagvlak.

3.3 Triodos Bank

3.3.1 Inleiding

In deze paragraaf zal de organisatie Triodos Bank besproken worden. Triodos Bank is een private organisatie. Achtereenvolgens zullen aan de orde komen: de kenmerken van de organisatie, de visie op en de motieven voor MVO binnen de organisatie, de aspecten van MVO die in praktijk gebracht worden en de meerwaarde van MVO.

3.3.2 Organisatie

De Triodos Bank is opgericht door een aantal bankiers die iets goeds wilden doen met geld. In 1968 is er een studiegroepje geweest dat daartoe een aanzet heeft gegeven, wat uiteindelijk heeft geleid tot het oprichten van de Triodos Bank in 1980. "Triodos Bank wil de kloof tussen materiële welvaart enerzijds en aandacht voor levenskwaliteit anderzijds op een positieve, ondernemende wijze overbruggen" (Triodos Bank, 2006: 5). Triodos Bank is opgericht in Nederland en heeft nu ook vestigingen in Groot-Brittannië, België en Spanje en daarnaast een agentschap in Duitsland. Triodos Bank behoort samen met Triodos Holding tot de Triodos Group. Triodos Holding is financieel en juridisch onafhankelijk van de Triodos Bank en heeft een belangrijke rol bij het ontwikkelen en financieren van nieuwe projecten (bijvoorbeeld op het gebied van microfinanciering en charitatieve fondsen).

3.3.3 Visie op MVO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociaal ondernemerschap vindt Triodos belangrijk bij het overbruggen van de zojuist genoemde kloof. Men wil duurzaam bankieren. "Triodos Bank financiert bedrijven, instellingen en projecten met een meerwaarde op sociaal, milieu en cultureel gebied, daartoe in staat gesteld door spaarders en beleggers die kiezen voor maatschappelijk verantwoord en vernieuwend ondernemen." (Triodos Bank, 10-05-2006). Triodos Bank wil de aandacht voor mens en aarde niet tegenover een goed financieel rendement plaatsen, maar in een lange termijn perspectief bezien. De Triple P benadering (zie hoofdstuk 2) is terug te vinden in de naam Triodos. 'Tri hodos' is namelijk Grieks voor 'drievoudige weg' (Triodos Bank, 10-05-2006). Het enige nadeel van MVO is volgens een respondent dat het ook leidt tot heel veel bureaucratie, want er komen steeds meer regels en protocollen.

Om duurzaam te bankieren heeft Triodos Bank een aantal manieren om dat te realiseren (Triodos Bank, 2006: 5):

- duurzame dienstverlener zijn, wat inhoudt dat men adequate dienstverlening wil verlenen aan de klant
- productvernieuwer zijn, wat ondermeer inhoudt dat men innovatieve producten uitzet via distributiekkanalen van de bank zelf, maar ook via derden. Hierbij is

bijvoorbeeld te denken aan diverse fondsen van Triodos Bank die aangeboden worden via andere banken. De producten worden zo veel beter bekend.

- opinion leader zijn, waarbij men het publieke debat over levenskwaliteit, mvo en duurzaam bankieren wil bevorderen.

Onder duurzaamheid kunnen verschillende dingen worden verstaan. Men kan daarbij denken aan duurzaamheid op milieugebied, zoals duurzame energie, aan duurzaamheid van de samenleving, zoals het bevorderen van welstand in achterstandsgebieden op de wereld, maar ook aan duurzaamheid van relaties tussen diverse actoren binnen een samenleving. Een belangrijk onderdeel van de missie is dan ook een actieve dialoog met de stakeholders van de bank, die zij zelf aanduidt als zijnde “alle mensen, groepen en organisaties waarmee zij een (werk)relatie heeft” (Triodos Bank, 2006:7).

3.3.4 Motieven voor MVO

Het opvallende is dat Triodos Bank is opgezet vanuit de gedachte van duurzaam ondernemen. Het concept MVO is niet iets dat op een later tijdstip werd gehanteerd, maar het is de basis van de organisatie. In 1968 wilde een studiegroep van ondermeer bankiers en economen een meer bewuste omgang met geld bevorderen. Vanuit dat idee werden fondsen opgericht om een bijdrage te leveren aan duurzaam ondernemen. Een respondent noemde bij de vraag over de motivatie voor MVO dat “een normaal mens normaal fatsoenlijke dingen doet, hij heeft verantwoordelijkheidsgevoel. Dit moet leiden tot maatschappelijk verantwoord handelen.”

Zijn de drie waarden: people, planet en profit met elkaar in strijd? “Dat zou niet zo moeten zijn. Natuurlijk moet een organisatie winst maken, maar dat is om het voortbestaan te garanderen. Het zorgt voor continuïteit. De drie waarden kunnen prima gelijkwaardig naast elkaar bestaan. Goed managen is goed maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het moet niet gaan om maximale winst” aldus de geïnterviewde. Hier is volgens de respondent wel een verschil te zien tussen de Angelsaksische cultuur (meer streven naar maximale winst) en de West-Europese cultuur (niet streven naar maximale winst, maar ook nadruk op andere aspecten). Het is wel zo dat de ideologie verzakelijkt, bijvoorbeeld om alleen bij te dragen aan beter imago, al zijn er zeker wel veel groeperingen die echt vanuit de ideologie werken

3.3.5 Aspecten van MVO

Zoals al eerder is aangehaald, is Triodos Bank opgericht vanuit de gedachte om verantwoord om te gaan met de maatschappij. In deze paragraaf wordt een aantal zaken genoemd die Triodos Bank doet om zo maatschappelijk verantwoord mogelijk bezig te zijn.

Fondsen

Een van de belangrijkste kenmerken van het duurzaam bankieren van Triodos Bank is het bestaan van fondsen. Ik noem hier chronologisch een aantal fondsen en regelingen van Triodos Bank die de activiteit met betrekking tot duurzaam ondernemen laten zien (gebaseerd op: Triodos Bank, 2006:120). Al in 1971 werd Stichting Triodos Fonds opgericht om te bemiddelen bij schenkingen en leningen ten behoeve van vernieuwende initiatieven en bedrijven. Later is het Borgstellingsfonds opgericht om garanties te bieden aan die bedrijven. Toen in 1986 de kernreactor in Tsjernobyl explodeerde, is Triodos Ventures opgericht om de toenmalig risicovolle ontwikkeling van windenergie te steunen. In 1990 is het eerste groenfonds opgezet. Later zijn drie groenfondsen samengevoegd in het Triodos Groenfonds, dat belegt in projecten die door de overheid zijn aangewezen als groen en die daarnaast ook

voldoen aan de duurzame beleggingscriteria van de Triodos Bank. Naast deze fondsen zijn er (inter)nationaal fondsen opgericht met betrekking tot windenergie, zonne-energie, eerlijke handel, obligaties en financiering van microkredieten.

Dit laatste houdt in dat kleine kredieten worden verstrekt aan bijvoorbeeld boeren (zoals in India). Zo kan bijvoorbeeld een krediet worden verleend om extra vee te kopen. Ook gebeurt het dat kleine boeren elkaar helpen om zo voort te kunnen bestaan. Banken (als Triodos) leveren daarvoor dan kredieten aan om dit te ondersteunen.

Stakeholder dialoog

Triodos Bank onderscheidt drie groepen stakeholders (Triodos Bank, 2006:62):

- klanten, aandeelhouders, leveranciers en medewerkers. De dialoog gaat voornamelijk over economische afwegingen. In aandeelhoudersvergaderingen is altijd ruimte voor discussie over het beleid van de bank.
- Maatschappelijke organisaties en de overheid. De dialoog richt zich voornamelijk op de maatschappelijke context waarin de bank handelt. Er wordt in de vier vestigingslanden nauw samengewerkt met organisaties die zich inzetten voor bijvoorbeeld milieu, biologische landbouw, duurzame energie, mensenrechten en ontwikkelingssamenwerking.
- Mensen die bijdragen aan het verder ontwikkelen van de bank (bijvoorbeeld externe adviseurs). De dialoog richt zich op het verkrijgen van nieuwe, inspirerende inzichten voor vernieuwing.

Triodos Bank wil transparant zijn naar de stakeholders toe. Men verschaft via tijdschriften en jaarberichten helderheid over allerlei projecten waarin men actief is en welke bedrijven met financiert. Ook is de openheid en transparantie terug te zien in de aanpak van de verantwoording. Men organiseert pro-actief gesprekken met stakeholders over de plus- en minpunten van het jaarverslag. Men probeert daarmee rekening te houden. Het jaarverslag bestaat naast een financieel jaarverslag ook uit een sociaal jaarverslag en een milieujaarverslag.

Naast een actieve bijdrage aan deze vorm van stakeholderbetrokkenheid, heeft men ook relaties met andere organisaties die MVO in hun strategie hebben. Dit uit zich in internationale samenwerkingsverbanden waarin Triodos Bank participeert: Social Venture Network Europe, European Social Investment Forum, International Association of Investors in the Social Economy en Global Reporting Initiative.

3.3.6 Meerwaarde van MVO

De meerwaarde van MVO is voor de Triodos Bank dat men zich van de meeste andere banken onderscheidt door actief in te zetten op milieuwaarden en sociale waarden. Dit komt onder meer tot uiting in de grote belangstelling voor bijvoorbeeld de groenfondsen en de groene beleggers. Dit komt duidelijk en tastbaar ten goede aan verbetering van de maatschappij. Handhaving van dit beleid is bij Triodos Bank goed mogelijk omdat er strenge richtlijnen zijn voor participatie aan de diverse fondsen.

3.4 Provincie Zuid-Holland

3.4.1 Inleiding

In deze paragraaf zal de Provincie Zuid-Holland besproken worden. Provincie Zuid-Holland is een publieke organisatie. Achtereenvolgens zullen aan de orde komen: de kenmerken van de organisatie, de visie op en de motieven voor MVO binnen de organisatie, de aspecten van MVO die in praktijk gebracht worden en meerwaarde van MVO.

3.4.2 Organisatie

De provincie is één van de vier bestuurslagen binnen Nederland (rijk, provincie, waterschap, gemeente). De provincie Zuid-Holland telt ruim 3,4 miljoen mensen in een gebied van ongeveer 2.800 vierkante kilometer. Zuid-Holland is het dichtstbevolkt van de twaalf Nederlandse provincies. Naast veel bedrijven kent de provincie ook grote kenniscentra, zoals de drie universiteiten (in Leiden, Delft en Rotterdam), TNO en Estec. Zuid-Holland is de belangrijkste economische, agrarische en dienstverlenende provincie van Nederland (www.pzh.nl, 15-5-2006). Zo heeft men de haven van Rotterdam en is het bestuurscentrum van Nederland er gevestigd. Daarnaast heeft Zuid-Holland uitgestrekte landelijke gebieden, rivieren, polders, meren en duinen. De provincie heeft als taak om deze veelzijdige belangen tegen elkaar af te wegen en zo tot een evenwicht te komen.

De Commissaris van de Koningin staat aan het hoofd van de provinciale organisatie. Het College van Gedeputeerde Staten vormt het dagelijks bestuur, dat ondersteund wordt door een ambtelijke organisatie. Provinciale Staten is het algemeen bestuur van de provincie, haar leden worden direct gekozen door de inwoners van Zuid-Holland.

3.4.3 Visie op MVO

MVO betekent goed omgaan met milieu, mens en omgeving. "Het gaat om maatschappelijke betrokkenheid, je moet goed doen, het moet een soort morele plicht zijn om maatschappelijk verantwoord te ondernemen" aldus een respondent. Bij de provincie is geen sprake van gecoördineerd MVO beleid. Het heeft een sterk gefragmenteerd karakter. Bij de Facilitaire Dienst (FD) probeert men MVO actief vorm te geven en te stimuleren richting de rest van de organisatie. "Je kunt het eigenlijk niet meer maken op de markt om niet aan MVO te doen" volgens een respondent.

3.4.4 Motieven voor MVO

De respondenten stellen dat de voorbeeldfunctie van de overheid richting de maatschappij van groot belang is. MVO is volgens hen niet meer weg te denken uit de samenleving. De globalisering heeft ook bijgedragen aan de noodzaak voor MVO. Dit gaat heel breed, denk bijvoorbeeld aan milieuvriendelijk produceren, verbeterde omgang met CO₂, kinderarbeid tegengaan en dergelijke. "Je moet aan je zelf regels op durven leggen. Je moet in dat opzicht voldoen aan wet- en regelgeving. Maar er is meer dan dat".

3.4.5 Aspecten van MVO

Bij de provincie is geen sprake van gecoördineerd MVO beleid. Bij de Facilitaire Dienst (FD) probeert men MVO vorm te geven bij duurzaam inkopen. Men wil wel centraal MVO beleid opstellen met betrekking tot duurzaam inkopen. Te denken valt dan aan het aanbieden van een standaardprocedure aan mensen wanneer ze gaan inkopen (bijvoorbeeld het betrekken

van een milieucoördinator al aan het begin van een proces en niet op een later tijdstip zoals nu het geval is).

Men heeft jaren terug een werkgroep gehad die zich bezig hield met MVO. Die werkgroep is echter gestopt na de inventarisatie. Er was geen draagvlak, de afstand was te groot, aldus de geïnterviewden. Er was nauwelijks betrokkenheid vanuit de organisatie: "Twee mensen waren enthousiast, maar daar red je het niet mee. Er was helemaal geen betrokkenheid van hogerhand. De voorzitter van de werkgroep was ook al niet betrokken. Niemand wilde een trekkersrol spelen". Men probeert bij de FD om weer een werkgroep in te stellen om het gedachtegoed te bespreken.

De provincie is recent doorgelicht door middel van de P4 scan. Dat is een scan die speciaal ontwikkeld is voor provincies en waarin op aspecten van de 3 P's (people, planet, profit) gelet wordt. Uit die scan bleek dat Zuid-Holland wel goed op weg is, maar dat er zeker verbeteringen nodig zijn. Zo zijn een overkoepelend begrippenkader en visie gewenst, is er aandacht nodig voor de lange termijn en voor het integraal afwegen van de 3 P's, moet transparantie in afweging gebracht worden, is er aandacht nodig voor de interne en externe communicatie, moet er afstemming plaatsvinden over subsidies en moeten er criteria komen voor duurzame inkoop (BECO Groep, 2005:34).

In de beleidsvisie van de FD heeft men een vijftal stakeholders benoemd, met daarbij de doelen van de provincie met betrekking tot die stakeholders (Provincie Zuid-Holland, 2006:7): klanten/opdrachtgevers, financiers, medewerkers, leveranciers en maatschappij. Men vindt het van belang om de maatschappij te betrekken. Dat gebeurt vaak formeel in inspraakprocedures. Dit wordt als positief gezien. Je moet in dat opzicht voldoen aan wet- en regelgeving. Maar er is meer dan dat. Het is ook goed om de partijen al eerder aan tafel te krijgen, bijvoorbeeld in de planvorming. Soms gebeurt dit ook al. Denk hierbij bijvoorbeeld aan projecten m.b.t. bodemsanering. Hierbij worden burgers al vroeg ingelicht over het hoe en wat. Men is ook voorstander van informele bijeenkomsten met burgers en overige belanghebbenden vroeg in het proces om zo na te gaan wat er leeft in een bepaald gebied.

Men heeft ook een kwaliteitshandvest opgesteld. Daar wordt men wel met argusogen op nagekeken. Men probeert op deze manier MVO in te brengen bij de mensen. Soms wordt men wel aangezien als idealisten door zo actief met dit onderwerp bezig te zijn, aldus de respondenten.

De FD is bezig met een milieujaarverslag over 2005, na lange tijd waarin het verslag niet verschenen is. De FD binnen de provincie is gecertificeerd op kwaliteit, arbeid en milieu (de ISO-9001/14001 en OHSAS 18001 certificaten). Daarbij moet je voldoen aan vooropgestelde richtlijnen en standaarden. De FD voldoet hieraan. Maatregelen die men genomen heeft worden geëvalueerd en moeten beheerst worden door de organisatie. Dat alles wordt ook op schrift gesteld en moet bereikbaar zijn voor iedere medewerker binnen de organisatie.

Het MVO beleid gaat voornamelijk nog intern. Er wordt weinig extern gecommuniceerd. Het is ook te gefragmenteerd. In overleg met andere overheden blijkt wel dat FD voorloper is. Men wordt aangesproken als men dingen doet die niet geheel overeenkomen met bijv. het kwaliteitshandvest, maar men krijgt ook waardering voor de dingen die men goed doet. Een belangrijk punt is volgens de respondenten dat er bij FD een koppeling gelegd wordt tussen

het bewustzijn van de medewerkers en het doel van het beleid. Dit wordt als zeer positief gezien.

Er is ook overleg tussen de diverse provincies. Er zijn een aantal samenwerkingsverbanden, zoals de P4 (vier Randstadprovincies) en de P12 (alle provincies). Er vindt bijvoorbeeld overleg plaats over duurzaamheid op inkoopgebied. Anderen pikken op wat FD Zuid Holland doet.

3.4.6 Meerwaarde van MVO

Bij de provincie is nog weinig te merken van enige meerwaarde van MVO. Dat komt ook doordat MVO niet goed georganiseerd is. Binnen de afdeling FD is het succes wat ze met het beleid hebben behaald dat ze een aantal certificaten hebben ontvangen. Men ziet wel mogelijke meerwaarde voor de toekomst, maar dan moet het karakter van de organisatie veranderen.

Een knelpunt is het gefragmenteerde karakter van het MVO beleid. Het staat wel in het beleid van de provincie maar daar moet wel wat mee gedaan worden. Zodra het op uitvoering aankomt, valt de motivatie weg. Het MT zegt dat men er wat mee wil, vervolgens gaat het naar de directeuren en daar sijpelt het weg. Het heeft geen impact. Het gaat allemaal erg langzaam. Er heerst heel erg de sfeer: je doet het erbij. Wat levert het op? Dat vinden de respondenten erg jammer. Het zou veel harder geponeerd moeten worden van bovenaf.

Men is wel positief over de toekomst. Het MT kent minder distantie ten opzichte van MVO dan vroeger. Dit is echter wel aan het omslaan. De intentie is aan het veranderen, al gaat het traag. Wat de geïnterviewden belangrijk vinden is dat men ook waardering krijgt als men aan MVO doet, dat zou moeten verbeteren. Een belangrijk doel is om het onderwerp op de agenda van het MT te krijgen.

3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is een viertal organisaties besproken dat aan MVO doet. We kunnen concluderen dat de diverse organisaties op verschillende elementen de nadruk leggen. In tabel 3.1 staan de motivatie, kenmerken en activiteit van MVO nog een keer op een rij per organisatie. De kolom 'activiteit' wil zeggen: de mate waarin de organisatie met MVO bezig is.

Organisatie	Soort organisatie	Motivatie MVO	KenmerkenMVO	Activiteit
Schiphol Group	Hybride	Reputatie, veiligheids- en milieueisen	-Maatschappelijk jaarverslag - People, planet, profit - CROS - Schipholfonds	Hoge mate
Havenbedrijf Rotterdam	Hybride	Bredere kwaliteitszorg, onvoorziene gebeurtenissen	- Duurzame ontwikkeling -Maatschappelijk betrokken -Triple-p kader	Redelijke mate

			-Maatschappelijk jaarverslag	
Triodos Bank	Privaat	Basiswaarden	-Fondsen -Stakeholder- dialoog	Zeer hoge mate
Provincie Zuid- Holland	Publiek	Voorbeeldfunctie overheid	-Gefragmenteerd -Hier en daar kleinschalig	Lage mate

Tabel 3.1 MVO bij de diverse organisaties

Het is interessant om te zien dat de positie van MVO sterk verschilt binnen de diverse organisaties. De Triodos Bank is opgericht op grond van de MVO-gedachte en het concept behoort daar tot de core business. Schiphol ging het er bij doen en heeft een gestructureerd MVO beleid dat daar ook tot de core business is gaan behoren. Het Havenbedrijf zit nog in de opstartfase van een gecoördineerd MVO beleid (dat nu nog meer gefragmenteerd plaatsvindt), maar wel met duidelijke plannen voor de toekomst. De provincie Zuid-Holland is nog sterk gefragmenteerd bezig als het gaat om MVO. Het behoort daar nog niet tot de core business. Het probleem is bij de provincie voornamelijk het draagvlak binnen de organisatie. Specifieke onderdelen van de provincie zijn wel actief bezig met MVO. MVO is van oorsprong een bedrijfskundige filosofie. Wellicht is dat een verklaring voor het feit dat een publieke organisatie als de provincie er nog veel minder structureel mee bezig is dan een organisatie als de Triodos Bank. Natuurlijk ben ik me er van bewust dat op grond van deze kleinschalige scan geen generalisatie kan plaatsvinden.

Op basis de van de analyse kan gesteld worden dat er globaal gezien twee hoofdlijnen zijn te ontdekken bij MVO in de praktijk. De eerste hoofdlijn is 'duurzaam ondernemen' en de tweede hoofdlijn is 'maatschappelijk betrokken ondernemen'. Duurzaam ondernemen is het sterkst terug te zien bij bijvoorbeeld de Triodos Bank, maar ook bij de andere organisaties is dit een belangrijk aspect. Maatschappelijk betrokken ondernemen is sterk terug te zien bij de Schiphol Group, maar ook hierbij geldt dat de andere organisaties dit als een belangrijk aspect zien. Duurzaam ondernemen richt zich voornamelijk op het verantwoord omgaan met waarden die mens en milieu aangaan, terwijl maatschappelijk betrokken ondernemen meer procesgericht is en nadruk legt op interactiepatronen, relaties en vertrouwensbanden. Gezien het karakter van dit onderzoek, zal de aandacht voornamelijk gericht worden op dit laatste aspect, het maatschappelijk betrokken ondernemen.

Hoofdstuk 4 MVO ingebed in de bestuurskundige theorie

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader voor dit onderzoek uiteengezet. In hoofdstuk twee is een definitie opgesteld van maatschappelijk verantwoord ondernemen die als leidraad zal dienen voor dit onderzoek. De kernelementen (begrippen) uit deze definitie worden in dit hoofdstuk wetenschappelijk beargumenteerd. Op basis van deze begrippen is een analyse gepleegd op bestaande bestuurskundige literatuur. Deze literatuur zegt iets over de begrippen die in de definitie naar voren komen. Het theoretisch kader bestaat uit zeven onderdelen. Allereerst wordt de stakeholdertheorie verwoord in paragraaf 4.2. Dit is een wat meer algemene, en van oorsprong bedrijfskundige, theorie. Paragraaf 4.3 wordt specifieker als het gaat om interactieve beleidsvorming. Daarbij wordt met name de nadruk gelegd op het betrekken van burgers en maatschappelijke organisaties. Paragraaf 4.4 gaat dieper in op publiek private samenwerking, een concept waarbij de nadruk ligt op het gezamenlijk ontwikkelen van beleid van overheid en private organisaties. PPS kan gezien worden als onderdeel van interactieve beleidsvorming. Vervolgens worden openheid en transparantie beschreven in paragraaf 4.5, waarna integriteit (4.6), vertrouwen (4.7) en verantwoording (4.8) aan de orde komen. Op deze manier zal een wetenschappelijk fundament worden gelegd voor de geselecteerde MVO-elementen.

4.2 Stakeholderbenadering

De stakeholderbenadering is een algemene theorie over het betrekken van stakeholders bij de organisatie. Phillips (2003: 65) noemt een stakeholder, naar de definitie van Freeman: "een groep of individu die het bereiken van doelen van een organisatie kan beïnvloeden of door het bereiken van die doelen beïnvloed wordt". Freeman was een pionier op het gebied van de stakeholder theorie. Hij beschreef in zijn boek dat stakeholders deel uit moeten maken van de besluitvorming binnen een organisatie. Hij legde daarmee de basis voor stakeholdermanagement. Weiss (1998:31) maakt onderscheid tussen primaire stakeholders (eigenaren, klanten, werknemers en leveranciers) en secundaire stakeholders (media, consumenten, lobbyisten, overheden, het publiek en de maatschappij).

De Rooij (in: De Rooij e.a. 2001:18) een onderscheid tussen vier categorieën actoren (de vier b's): burgers, bestuurders, bureaucraten en bedrijven, waarbij hij stelt dat voor een vruchtbaar proces integratie nodig is van deze vier categorieën actoren. Dit kan ook aangeduid worden met meervoudig samenwerken.

De Bruijn e.a (2002: 54) rangschikken stakeholders in partijen met blokkademacht, partijen met productiemacht en overige belanghebbenden. Partijen met blokkademacht zijn partijen die de besluitvorming kunnen blokkeren. Dit levert veel vertraging op in het proces. Beter is het om deze partijen reeds vroeg te betrekken zodat frustratie later in het proces afwezig blijft. Het blijft wel van belang om na te gaan hoeveel blokkademacht een partij daadwerkelijk heeft. Van die vraag kan men laten afhangen of men de betreffende partij uitnodigt.

Daarnaast zijn er partijen met productiemacht. Die partijen beschikken over de middelen (bijvoorbeeld kennis en expertise) om besluiten werkelijk te realiseren. Ook kan de besluitvorming verrijkt worden door deze partijen.

Een derde groep partijen is die van belanghebbenden. Niet alle partijen kunnen een bijdrage leveren aan de oplossing van een probleem. Soms hebben ze formeel de bevoegdheid niet om macht (blokkademacht, productiemacht) uit te oefenen, maar hebben ze wel belang bij de gevolgen van een besluit. Er kan dan worden overwogen om ook die partijen te betrekken. Dit kan een morele overweging zijn in plaats van een machtsoverweging. Die omgeving bestaat uit partijen die geen formele productiemacht of blokkademacht hebben, maar die wel belang hebben bij de uitkomsten van het proces (bijvoorbeeld burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties). De voortgang en de vaart van de besluitvorming kan gediend zijn bij het benutten van deze omgeving (De Bruijn e.a., 2002: 61). Op deze manier kan ook een groter draagvlak gecreëerd worden en wordt de verantwoordelijke rol van de procesmanager extra helder.

Stakeholders zijn niet tevreden met alleen maar een toedeling van een bepaalde waarde door organisaties, maar men wil inspraak hebben in hoe de organisatie die waarde creëert (Phillips, 2003:159). Veel stakeholders willen een stem hebben in de besluitvorming.

Er bestaan zeven principes van stakeholder management (University of Toronto, 1999:4):

Principe 1

Managers moeten zich bewust zijn van de aanwezigheid van allerlei belanghebbenden en moeten rekening houden met hun belangen bij de besluitvorming en bij de uitvoering.

Principe 2

Managers moeten luisteren naar en open communiceren met stakeholders (open dialoog) over hun belangen, zorgen en mogelijke risico's die zijn zien bij hun betrokkenheid.

Principe 3

Niet iedere belanghebbende is hetzelfde en niet iedere belanghebbende heeft evenveel belang bij een bepaald project. Managers moeten zich daar op aanpassen.

Principe 4

Managers moeten voldoende voordelen blijven bieden aan de belanghebbenden om ze te laten blijven deelnemen. Laat risico's niet groter zijn dan dat de belanghebbenden willen dragen. Wees open over de voordelen en de risico's.

Principe 5

Managers moeten samenwerken met andere entiteiten, zowel publiek als privaat, om te verzekeren dat risico's en schade die ontstaat door corporate activiteiten worden geminimaliseerd en, waar ze niet voorkomen kunnen worden, naar redelijkheid worden gecompenseerd. Sommige problemen kunnen niet door één organisatie opgelost worden.

Principe 6

Managers moeten activiteiten voorkomen die mensenrechten in gevaar kunnen brengen (bijvoorbeeld het recht op leven) of die risico's vergroten die voor relevante stakeholders duidelijk onacceptabel zijn.

Principe 7

Managers zijn zelf ook stakeholders in het proces. Ze moeten open staan voor andere belangen en hun eigen rol kritisch laten bezien door anderen. Het gaat er om geloofwaardigheid te creëren.

Om de stakeholders van de organisatie (of van een specifiek project) in kaart te brengen kan een stakeholderanalyse worden uitgevoerd. Op basis van deze analyse wordt op een interactieve wijze beleid gevormd.

Weiss (1998:80) noemt een drietal managementcategorieën waarin een organisatie geplaatst kan worden als het gaat om stakeholder management: immoreel, amoreel en moreel management.

Wanneer een organisatie *immoreel* opereert betekent dat dat de organisatie een minimum aan ethisch of zelfs onethisch beleid voert. Dat komt bijvoorbeeld tot uiting in een slechte behandeling van werknemers en in het niet voldoen aan de ethische principes van een eerlijke en gelijkwaardige (externe) stakeholderbetrokkenheid.

Een *amoreel* opererende organisatie behandelt stakeholders en werknemers achteloos en ongewild zonder zorg voor de consequenties voor haar beleidsvoering. De stakeholders worden niet sterk genegeerd, maar ze worden ook niet echt betrokken. Stakeholders worden vooral gezien als instrumenten voor economisch succes van de organisatie (Weiss, 1998:80).

Een *moreel* opererende organisatie kenmerkt zich door een eerlijke, rechtvaardige en gelijkwaardige behandeling van werknemers, consumenten, aandeelhouders en andere (belangen van) stakeholders (Weiss, 1998:80). Er is sprake van ethische codes en training om deze betrokkenheid te bevorderen.

De stakeholder theorie (en, in het algemeen, het betrekken van stakeholders) kent haar basis al in een ver verleden. Al wordt het daar niet zo expliciet genoemd, wel zien we dat de rol en de taak van de overheid duidelijk wordt beschreven bij de sociaal-contracttheoretici. Een van deze contracttheoretici was John Locke (1632-1704). Op theologische basis veronderstelt Locke een natuurstaat waarin de mens bepaalde natuurrechten heeft: recht op leven, recht op vrijheid en eigendomsrecht. Iedereen heeft dezelfde rechten, maar de aard van de mens zorgt er voor dat niet iedereen dat beseft. Er is sprake van wederzijdse beroving van rechten (zoals moord en diefstal van eigendommen). Dit zorgt er voor dat een samenleving zonder overheid niet kan bestaan. De meest ideale situatie is echter een samenleving zonder overheid, waarin iedereen elkaars rechten respecteert. Samenlevingen zijn natuurlijk, die vormen zichzelf, terwijl een staat niet natuurlijk is. Een staat wordt gevormd, het is een instrument. Een staat is er met een doel en dat doel wordt bepaald door de mens in haar natuurstaat. Men verwacht van de staat de uitoefening van natuurrechten te kunnen genieten (McClelland, 1996:235). Overheden bestaan om die rechten te beschermen. Om van die rechten te kunnen genieten is een sociaal contract nodig tussen de burgers en de overheid. De overheid biedt bescherming van de natuurrechten aan en de burgers dragen hun recht op oordelen over goed en kwaad over aan de staat. Iedere overheidsvorm die de rechten van de mens beschermt is volgens Locke een goede overheid. Locke houdt vast aan de superioriteit van de samenleving aan de staat en dat bepaalt hoe de overheid haar burgers moet behandelen (McClelland, 1996:241).

Kader 4.1 Sociaal contract

De publieke opinie bepaalt hoe de overheid er uit ziet en wat de overheid doet. Weiss (1998:99) past dit ook toe op de relatie tussen de samenleving en organisaties.

Het betrekken van stakeholders is op die wijze van belang om te weten wat de publieke opinie is. Overheden worden democratisch gekozen in Nederland. Van belang is echter dat de overheid de publieke opinie blijft volgen in haar beleid en dat ze niet geheel zelfstandig beleid vormt zonder daarbij rekening te houden met de diversiteit aan belangen.

Een in 2005 verschenen advies van de Gemengde Commissie Bestuurlijke Coördinatie benadrukt de rol van de omgeving (GCBC, 2005: 4): “Stel de aan de burger beloofde oplossing van het maatschappelijk probleem weer op de voorgrond. Leg meer verantwoordelijkheden bij burgers en bedrijven” en: “Het perspectief waarin de burger, de maatschappelijke organisatie of het bedrijf het centrale uitgangspunt vormt in het overheidshandelen, is op de achtergrond geraakt” (GCBC, 2005:7). Ook de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) benadrukt dit (WRR, 2004b: 14): “Het loslaten van de vorm (geritualiseerde inspraakprocedures, WL) en het verplichten van de dialoog met en invloed door cliënten en andere belanghebbenden, bieden mogelijkheden om op de lokale situatie toegesneden praktijken te ontwikkelen en om te variëren en met verschillende vormen van inspraak en beïnvloeding te experimenteren”.

Het betrekken van partijen moet als consequentie hebben dat die partijen hun belangen en waarden moeten kunnen ventileren en dat die belangen en waarden ook daadwerkelijk serieus genomen worden in het besluitvormingsproces. Het gaat hierbij vooral om het belang van de waarden en niet in eerste instantie om de waarde van de belangen bij een specifiek project. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het waardenpatroon waar een milieuorganisatie zich op baseert. Dit waardenpatroon moet beschermd worden; partijen moeten niet de indruk krijgen dat ze een fuik inzwellen (De Bruijn e.a., 2002: 58). Katsoulakos e.a. (2004:4) benadrukken dat het betrekken van stakeholders een filosofie van ‘verlicht zelfbelang’ vertegenwoordigt die een win-winsituatie oplevert voor de organisatie en haar stakeholders. Dat betekent dat alle diverse waarden in het proces gewaarborgd moeten worden zodat iedere stakeholder iets van de eigen waarden terugziet in het resultaat. Dit wordt getoond in figuur 4.1



Figuur 4.1 Resultaat van het betrekken van stakeholders (Bron: Katsoulakos e.a., 2004:4)

Wanneer meerdere relevante partijen – met ieder andere informatie – betrokken worden bij de besluitvorming, zal de kwaliteit van de informatie verbeteren. Dit leidt tot een meer zorgvuldige en realistische besluitvorming. Verschillende partijen hebben een verschillend beeld van een probleem of oplossing. De confrontatie van deze verschillen kan leiden tot een verrijking van het proces. Er komt meer kennis beschikbaar. Ook kan het leiden tot een verrijking bij de kennis en waarden van de verschillende partijen. Dit leidt tot meer onderling begrip en vertrouwen.

Een verdieping van de stakeholderbenadering, en meer toegespitst op de publieke sector, kan gevonden worden in de benadering van interactieve beleidsvorming. Deze benadering wordt in paragraaf 4.3 verder uitgediept.

4.3 Interactieve beleidsvorming

In de afgelopen jaren wordt steeds meer geëxperimenteerd met interactieve beleidsvorming. Zeker op lokaal niveau wordt deze benadering regelmatig toegepast. Te denken valt bijvoorbeeld aan het verkeersbeleid in Groningen en het veiligheidsbeleid in Leerdam. Het gaat bij interactieve beleidsvorming om “het vroegtijdig betrekken van burgers en andere belanghebbenden bij de vorming van beleid, waarbij in openheid en op basis van gelijkwaardigheid en onderling debat problemen in kaart worden gebracht en oplossingen worden verkend die van invloed zijn op het uiteindelijke politieke besluit” (Edelenbos e.a., 2001:14). Als toevoeging noemen Pröpper en Steenbeek (1998: 293) dat met belanghebbenden worden bedoeld: burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en andere overheden.

Kenmerken

Bij interactieve beleidsvorming zijn vier elementen te onderscheiden:

Openheid. Dit element wordt in paragraaf 4.5 dieper uitgewerkt en zal daarom hier niet verder worden omschreven.

Gelijkwaardigheid. Dat betekent dat alle inbreng van iedere belanghebbende van gelijke waarde moet zijn voor het interactieve beleidsproces (Edelenbos e.a., 2001:16). Dat wil zeggen dat machtsbronnen (zoals kennis, deskundigheid en beslissingsmacht) eerlijk verdeeld zijn over de belanghebbenden binnen het proces. Er mag geen onbalans zijn omdat dan de ene belanghebbende veel meer invloed kan uitoefenen dan de andere belanghebbende.

Debat en onderhandeling. Ideologische overwegingen, perspectieven, waardentegenstellingen, belangenconflicten en machtsverhoudingen spelen een grote rol bij interactieve beleidsvorming (Edelenbos e.a., 2001:17). Daarom zijn debat en onderhandeling van belang. Door die technieken zal tot overeenstemming gekomen moeten worden in het besluitvormingsproces.

Involed. Interactieve beleidsvorming is niet alleen bedoeld om mee te praten in een besluitvormingsproces, maar ook om daadwerkelijk invloed te kunnen uitoefenen op het te vormen beleid. Een manier om invloed van belanghebbenden op beleid helder te maken, is via een gradatie. Edelenbos e.a (2001:19) noemen een voorbeeld van een dergelijke participatiegradatie:

Informeren. Belanghebbenden worden laat in het proces betrokken. De probleemdefinitie staat vast, evenals de randvoorwaarden voor de oplossing en de oplossing zelf. Belanghebbenden kunnen geen invloed uitoefenen op het beleid.

Raadplegen. Belanghebbenden mogen (in een late fase) reageren op voornemens van het bestuur, maar de randvoorwaarden en de oplossing staan al wel vrij vast. Het bestuur verbindt zich niet noodzakelijkerwijs aan de opvattingen van belanghebbenden.

Adviseren. Dit komt meer in de richting van interactieve beleidsvorming. Belanghebbenden worden al vroeg betrokken (bij de agendavorming). Ideeën van belanghebbenden met betrekking tot probleem en oplossing spelen een volwaardige rol,

binnen een vooraf vastgesteld kader van randvoorwaarden. In principe bindt men zich aan de uitkomsten van de participatie.

Coproduceren. Belanghebbenden bepalen hier agenda, probleem, randvoorwaarden en oplossing samen met het bestuur. De uitkomsten zijn bindend en worden opgevolgd door het bestuur.

Meebeslissen. Het maken van beleid wordt overgedragen aan belanghebbenden die verder het gehele proces bepalen. Bestuur en politiek hoeven de uitkomsten niet te bekrachtigen.

Waarde

Interactieve beleidsvorming biedt meerdere potentiële voordelen (Edelenbos e.a., 2001:21 e.v.):

Dichten van de kloof tussen burger en bestuur. Dit omdat de burger veel nadrukkelijker met de vorming van het beleid te maken heeft. Het kan een vertrouwensrelatie creëren. Waar wel voor opgelet moet worden is dat de kloof niet juist vergroot wordt omdat de burger te hooggespannen verwachtingen heeft, en de uitkomst van het proces daarom voor die burger kan tegenvallen.

Vergroten van de democratische legitimiteit. Interactieve beleidsvorming leidt tot een meer directe invloed van burgers op beleid. Daarmee is niet meer alleen sprake van representatieve democratie, maar doet ook een vorm van directe democratie intrede. Dit biedt de mogelijkheid om de preferenties van burgers op een meer directe wijze in beleid vertaald te krijgen (Edelenbos e.a., 2001:22).

Vergroten van het draagvlak voor beslissingen. Interactieve beleidsvorming kan er toe leiden dat er gedurende het proces wederzijds begrip ontstaat tussen de actoren. Hiermee wordt conflict dat later in het proces zou kunnen ontstaan, voorkomen. Wel moet worden opgemerkt dat niet alleen het meepraten zelf voor draagvlak zorgt, maar dat inhoudelijke doorwerking (Edelenbos e.a., 2001) van standpunten een belangrijke bijdrage levert aan draagvlak.

Streven naar integraliteit in beleid. Door zich breder te oriënteren gedurende een besluitvormingsproces wordt verkokering tegengaan en kunnen meer integrale oplossingen worden ontworpen.

Vergroten van het probleemoplossend vermogen en de kwaliteit van beleid. Met behulp van interactiviteit kunnen oplossingen worden ontwikkeld die recht doen aan de meerduidigheid, meervoudigheid en complexiteit van het probleem (Edelenbos e.a., 2001:25) omdat er diverse kennis en deskundigheid wordt verenigd in het proces. Zo wordt de kwaliteit van het beleid verhoogd.

Dilemma's

Bij het vormgeven van interactieve besluitvorming speelt een aantal dilemma's (Pröpper en Steenbeek, 1998):

Moeten politiek en bestuur al vroeg betrokken worden in het proces of juist later.

Klijn en Koppenjan (1998) stellen dat politici leiding moeten geven aan interactieve processen, in de zin van facilitering en sturing. Dat houdt niet in dat ze geen inhoudelijke inbreng hebben in het proces, maar wel "dat zij zich realiseren dat zij zowel wat de kwaliteit van de voorstellen als de representatie van maatschappelijke belangen betreft van anderen afhankelijk zijn" (Klijn en Koppenjan, 1998:308). Een andere rol van de politiek is om

tussenproducten te bespreken en uiteindelijk de beslissing te nemen uit een variëteit aan oplossingen. Een actieve betrokkenheid van de politiek zal leiden tot verbeterd animo voor het proces, omdat de politiek sterker kan komen te staan in het geheel dat vaak wordt gedomineerd door ambtenaren en belangengroepen (Klijn en Koppenjan, 1998:308).

Worden participanten geselecteerd op basis van representativiteit of op gewenste inbreng en moeten er veel of weinig participanten deelnemen

Klijn en Koppenjan (1998: 307) stellen in deze: "Een eenzijdige keuze voor creativiteit en kwaliteit is een te simpele oplossing. Het gaat bij interactieve besluitvorming immers om kwaliteit én draagvlak. Juist het omgaan met deze spanning biedt mogelijkheden tot innovatie". Berveling (1998: 322) sluit hierbij aan door te stellen dat creativiteit en draagvlak concurrerende begrippen zijn die beiden wel van belang zijn bij interactieve beleidsvorming. Hij stelt verder dat er een afbakening van belanghebbenden moet plaatsvinden omdat niet met iedereen gepraat kan worden. Bij nieuwe ideeën pleit hij wel voor nadruk op creativiteit door het inbrengen van deskundigen die geselecteerd moeten worden op basis van creatief denkvermogen (Berveling, 1998:322).

Moet er gezorgd worden voor maatschappelijk of bestuurlijk draagvlak?

Dit is een dilemma waar bijvoorbeeld ambtenaren mee te maken krijgen bij interactieve beleidsvorming. "Een ambtenaar komt door introductie van interactieve beleidsvorming in - en misschien wel tussen - twee werelden terecht. Een bestaande wereld waarin hij zich dienstbaar opstelde ten opzichte van het bestuur. Een nieuwe wereld waarin hij op een of andere wijze ook burgers van dienst moet zijn" (Edelenbos, 1998: 315). Een wereld waarin hij politiek verantwoord moet handelen en een wereld waarin hij maatschappelijk verantwoord moet handelen. Dit levert vaak problemen op. Beide doelen zijn van belang. Een manier om om te gaan met deze spanning is om politici en bestuurders actief te betrekken in een interactief proces (Edelenbos, 1998: 316).

4.4 Publiek Private Samenwerking

De wetenschappelijke theorieën met betrekking tot Publiek Private Samenwerking (PPS) zijn op zichzelf staand, maar het begrip heeft veel te maken met interactieve beleidsvorming. PPS kan gezien worden als een variant van interactieve beleidsvorming en het is te koppelen aan het betrekken van bedrijven, zoals dat al eerder vermeld is in deze paragraaf. PPS wordt de laatste jaren steeds meer een kernbegrip binnen de overheid. PPS is al een zeer oud verschijnsel. Vier eeuwen terug, in 1602, werd de Verenigde Oostindische Compagnie (VOC) opgericht. De VOC kan beschouwd worden als een vroege vorm van PPS, waarbij de stad Amsterdam voor meer dan vijftig procent participeerde in het risicodragende kapitaal van de VOC ten tijde van haar oprichting en de VOC direct betrokken was bij de inrichting van de stad. Het Amsterdamse stadhuis uit 1662 symboliseerde dit (Bult-Spiering, 2003:8). De huidige belangstelling is echter voornamelijk ontstaan in de jaren '80 van de vorige eeuw. Publiek private samenwerking wordt door het Kenniscentrum PPS als volgt gedefinieerd (Van Twist, 2002: 9): "het gaat om een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling".

Bult-Spiering (2003: 26) verbindt een aantal voorwaarden aan PPS. PPS moet:

- Gericht zijn op het bereiken van synergie/meerwaarde

- Zowel maatschappelijke als bedrijfseconomische belangen dienen
- De eigen identiteit van de actoren en identificatie met de eigen doelstelling en verantwoordelijkheid behouden
- De opbrengsten verdelen in overeenstemming met de inbreng van middelen en de risicoaanvaarding door elk der actoren.

Bij PPS spelen diverse actoren een rol. In grote lijnen kan gesteld worden dat de belangrijkste actoren publieke partijen en private partijen zijn. Bij ruimtelijke infrastructuurprojecten, waar Rijkswaterstaat zich mee bezig houdt, kan gesteld worden dat die verschillende partijen ook hun eigen doelstellingen hebben. Bij publieke partijen valt dan te denken aan (Bult-Spiering, 2003:31):

- het revitaliseren van economisch en sociaal achtergebleven gebieden (profit en people)
- verbeteren van de leefbaarheid en bereikbaarheid (people en planet)
- creëren van werkgelegenheid (people)

Bij private partijen gaat het juist om de continuïteit van de onderneming en maximaal rendement op investeringen (beide profit).

Teisman (1992) noemt drie vormen van PPS:

- Pseudo-PPS, waarbij het er om gaat dat publieke en private partijen weten van elkaars activiteiten en daarmee rekening houden, maar verder niet overgaan tot samenwerking.
- PPS, waarbij een publieke en private partij tot gestructureerde afspraken komen. Er worden daarbij samenwerkingsarrangementen opgezet en het geheel wordt verankerd in juridische contracten
- Public-Private partnership (PPP), waarbij een private en publieke partij hun gemeenschappelijke doel via een gemeenschappelijke organisatie (bijvoorbeeld in de vorm van een rechtspersoon) willen realiseren.

Janssen, Nicolas en Zweedijk (in Van der Heijden en Spiering, 2002:81) stellen dat er diverse gradaties zijn binnen PPS en binnen de manier van aanbesteden. In de eerste plaats is er de traditionele aanbesteding. Daarbij wordt elk product afzonderlijk in de markt gezet. Het Rijk ontwerpt en vervolgens wordt een aannemer gezocht die het project uit gaat voeren.

In de tweede plaats is er het innovatief aanbesteden. Daarbij worden ontwerp, aanleg en soms ook onderhoud in één pakket uitbesteed.

De derde variant is ontwikkelen via PPS, waarbij ontwerp, aanleg, onderhoud, financiering en exploitatie als één pakket wordt aangeboden.

Lange tijd hebben overheid en markt gescheiden geopereerd. “De overheid verkent het probleem en vervolgens de oplossingsrichtingen, werkt enkele varianten nader uit, kiest een voorkeursvariant die in de markt gezet wordt en selecteert vervolgens de goedkoopste aanbieder” (Van der Heijden en Spiering, 2002: 13).

Van der Heijden en Spiering (2002:13) stellen dat door het eerder betrekken van marktpartijen in het proces de marktpartij zich beter kan oriënteren op de maatschappelijke behoeften. Ook is er ruimte voor creatieve oplossingen omdat er nog veel vrijheid is aan het begin van een proces. Het moge duidelijk zijn dat dit tot een heel andere verhouding tussen overheid (als opdrachtgever) en marktpartij (als opdrachtnemer) leidt dan eerst het geval was. Marktpartijen krijgen geen kant-en-klare oplossingen meer die ze uit moeten voeren,

maar men wordt geprikkeld om mee te denken en te werken aan de beste oplossing. Dat vereist andere capaciteiten. Getracht moet worden om maatschappelijke en zakelijke meerwaarde te halen (Van der Heijden en Spiering, 2002:14). De overheid zal helder moeten stellen wat het publiek opdrachtgeverschap inhoudt.

Van der Heijden en Spiering (2002:15) noemen een aantal functies van een publiek opdrachtgever:

- het expliciteren van de maatschappelijke behoefte. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de vraag wat het probleem is, hoe belangrijk het probleem is en welke oplossingen er mogelijk zijn. In de tweede plaats speelt hierbij ook de vraag hoe andere actoren/belanghebbenden het probleem zien.
- Het opstellen van maatschappelijke functionele specificaties. Het gaat er daarbij om helder vast te stellen aan welke specificaties een oplossing moet voldoen (bijvoorbeeld financiën, belangen)
- Het (laten) bedenken van oplossingsvarianten. De burger is gebaat bij een diversiteit aan oplossingen. Dit biedt keuzemogelijkheden. Een publiek opdrachtgever zou dit moeten stimuleren.
- Het optreden als opdrachtgever naar uitvoerende private partijen. Wanneer een probleem is gedefinieerd en er specificaties zijn opgesteld voor de oplossingsrichting, kunnen private partijen ingeschakeld worden om aan oplossingsvarianten te werken. De publiek opdrachtgever moet dan steeds monitoren of de oplossingen die aangeboden worden, voldoen aan de eisen. Vaak echter ontwikkelt de overheid zelf nog oplossingen, waarbij de voorkeursvariant aanbesteed wordt aan de markt.
- Het bewaken van de belangen van afzonderlijke bedrijven en individuele burgers. Aanbesteding moet eerlijk en transparant verlopen in overeenstemming met de richtlijnen.

Bult-Spiering (2003:87) heeft een analysekader ontwikkeld om PPS te analyseren. Ze gaat daarbij uit van een viertal basisverbanden:

Economische uitgangspunten voor totstandkomen PPS

Belangrijke onderwerpen hierbij zijn of PPS meerwaarde heeft bij een bepaald project, wat de organisatiedoelen van de verschillende actoren zijn en het moment en de wijze van selectie van de partners. De kwaliteiten en eigenschappen van deze actoren moeten complementair zijn.

Sociologische uitgangspunten voor tot stand komen PPS

Ook op sociologisch gebied zijn er factoren aan te wijzen die tot een succesvolle samenwerking kunnen leiden. Dan valt te denken aan: bereidheid tot samenwerken en erkennen van onderlinge afhankelijkheid, erkenning van elkaars recht om actief te zijn in het proces, positieve verwachtingen en percepties van elkaars doelen en belangen, positieve verwachtingen van de effecten van de samenwerking en de vergelijkbaarheid van actoren.

Economische uitgangspunten voor functioneren PPS

Ieder proces verloopt anders. Van belang is om de juiste contractvorm en projectorganisatie te kiezen. Dit hangt af van de inhoudelijke kenmerken van een project. Uiteindelijk zal het streven moeten zijn om maatschappelijke en bedrijfseconomische baten te genereren.

Sociologische uitgangspunten voor tot stand komen PPS.

De relatie die aangegaan wordt bij PPS moet de volgende kenmerken hebben: openheid en teamgeest, vertrouwen, acceptatie en respect, flexibiliteit, volharding en dynamiek.

4.5 Openheid en transparantie

De theorie van procesmanagement noemt als voorwaarde voor een goed beleidsproces dat het proces een open karakter moet hebben. Deze openheid hangt ondermeer samen met wat in de voorgaande paragrafen is beschreven. Een initiatiefnemer van een project dient een open houding aan te nemen bij aanvang van het proces. Andere partijen worden in de gelegenheid gesteld de besluitvorming mede richting te geven (De Bruijn e.a., 2002: 53). De mate van openheid zegt iets over de invloedsverdeling tussen initiatiefnemer en participanten. Hoe meer openheid er wordt geboden, hoe ruimer de uitnodiging aan participanten om invloed uit te oefenen (Pröpper en Steinbeek, 1998). Van Montfort en Michels (1999: 332) stellen dat "openheid en transparantie essentiële voorwaarden zijn om de publieke verantwoordelijkheid en verantwoording op een moderne leest te kunnen schoeien". Daar zien we weer de koppeling met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Edelenbos e.a. (2001:15) maken onderscheid tussen drie soorten van openheid:

- Inhoudelijke openheid. Hierbij gaat het er om of er ruimte is voor nieuwe ideeën en plannen en of er ruimte is om af te wijken van de oorspronkelijke ideeën van de initiatiefnemer.
- Openheid van het proces. Dat houdt in de eerste plaats in dat het besluitvormingsproces voor een ieder toegankelijk is en dat er niet aan het begin partijen worden geweerd die een blokkerend effect kunnen hebben. Ten tweede dient het proces transparant te zijn. Dat betekent dat het voor deelnemers aan het proces helder moet zijn wat de opzet is van het proces en uit welke stappen het proces bestaat (Edelenbos e.a., 2001:15). Ten derde houdt procesopenheid in dat de participanten toegang hebben tot alle informatie met betrekking tot de inhoud en vorm van het proces.
- Openheid van actoren. Hierbij is van belang dat actoren een houding aannemen waarbij ze open staan voor de ideeën en wensen van andere participanten.

Het tegenovergestelde van openheid is geslotenheid. Gesloten besluitvorming houdt in dat beslissingen worden genomen zonder dat veel waarde wordt toegekend aan de diverse belangen die in de maatschappij bestaan. Beslissingen vloeien voort uit informatie en inzichten die door (eenzijdig georiënteerde) technisch wetenschappelijke experts wordt aangeleverd (edelenbos e.a., 2001:12).

Esselbrugge (2003) beschrijft het dilemma dat bestaat tussen geslotenheid en openheid. Tabel 3.1 geeft de pro's en contra's weer van zowel open als gesloten beleidsvorming.

	Gesloten benadering	Open benadering
Pro	Vergroot de snelheid in de besluitvorming binnen de participerende groep	Breidt het aantal deelnemers uit, dit komt de kwaliteit en het draagvlak van besluitvorming ten goede
Contra	Generereert verzet buiten de participerende groep waardoor de besluitvorming verzandt zodra deze 'buitenstaanders' alsnog het proces	Zorgt voor veel en continue wijzigingen van plannen waardoor de besluitvorming stroperig verloopt

Tabel 4.1 Het dilemma van geslotenheid versus openheid (Bron: Esselbrugge, 2003).

Bij een gesloten benadering is het goed mogelijk om aan resultaat te werken. “De participanten organiseren zich rondom een gedeelde perceptie (formulering van probleem en bijbehorende oplossingen) waardoor er duidelijkheid is over de te volgen koers. Dit komt de slagvaardigheid ten goede. Het gevaar dat hierbij dreigt, is dat besluitvormingsprocessen zich homogeniseren, waarbij ze onvoldoende tegemoetkomen aan de gepercipieerde maatschappelijke eisen” (Esselbrugge, 2003). Wanneer een proces dit gesloten karakter heeft, zal na verloop van tijd kritiek van andere, niet betrokken, belanghebbenden ontstaan op de plannen. Men verwacht een meer open proces. Deze openheid heeft tot voordeel dat het draagvlak van de besluitvorming wordt vergroot. Deze openheid kan ook weer te ver doorslaan, waarbij het proces zo open is dat het wordt gekenmerkt door een lange dialoog waar uiteindelijk geen resultaat uit komt. De besluitvorming wordt stroperig en de wil om verder te werken stagneert. Esselbrugge (2003) stelt dat het belangrijk is om dit dilemma te herkennen en te erkennen. Vervolgens kan een strategie bepaald worden om met het dilemma om te gaan: “het gaat erom dilemmabestendige strategieën te vinden die op het snijvlak van beide eigenschappen kunnen opereren”.

Transparantie wil zeggen dat voor partijen duidelijk is wat de procesgang is, hoe hun belangen worden beschermd, welke beslisregels gelden en wie er bij het proces betrokken zijn (De Bruijn e.a., 2002: 58). Dit zorgt voor duidelijkheid bij de partijen, wat het vertrouwen sterkt en potentieel conflict verkleint. De GCBC (2005: 4) beveelt aan dat men duidelijkheid moet creëren voor burgers door één bestuurder of bestuurslaag verantwoordelijk te maken voor het oplossen van het maatschappelijke probleem. De bestuurlijke drukte maakt het voor burgers en bedrijven vaak lastig om helderheid te krijgen. Zoals al eerder in deze paragraaf genoemd is, stellen ook Van Montfort en Michels (1999: 332) dat transparantie een voorwaarde is voor publieke verantwoordelijkheid.

4.6 Integriteit

Naast openheid is ook integriteit een belangrijke randvoorwaarde om te komen tot een geïntegreerd stelsel van verantwoordingsmechanismen (Van Montfort en Michels, 1999).

Al in het jaar 1338 heeft de Italiaanse frescoschilder Ambrosio Lorenzetti fresco's geschilderd in het Palazzo Pubblico in Siena met daarop afgebeeld vormen van goed bestuur en slecht bestuur (Ritzen, 2005:188; Hoekstra, 2005:69). Lorenzetti heeft deze schilderingen aangebracht in de ruimte waarin de bestuurders toen bijeenkwamen voor de besluitvorming en het was er voor bedoeld om de bestuurders continu te doordringen van het belang van integer handelen (Hoekstra, 2005:69). De kenmerken van goed (integer) bestuur zijn volgens de fresco's: wijsheid, vrede, kracht, voorzichtigheid, grootmoedigheid, bezonnenheid (gematigdheid), geloof, hoop en liefde (Ritzen, 2005:188; Hoekstra, 2005:70). Binnen het huidige bestel bestaan een smalle en een brede definitie van integriteit. De smalle definitie houdt in dat een ambtenaar vrij van fraude en corruptie behoort te zijn. De brede definitie stelt dat “een ambtenaar zijn functie adequaat uitoefent in het licht van zijn positie en zijn verantwoordelijkheden: je doet waarvoor je bent aangesteld en je staat voor wat je doet” (Karssing en Hoekstra, 2004: 175).

De aandacht voor integriteit binnen Nederland is opgekomen in de jaren negentig. Begin jaren negentig kwamen er omkoopschandalen in de publiciteit waarbij infiltratie van criminelen binnen de overheid plaatsvond. In de jaren daaropvolgend werd gewerkt aan de eerste rijksnota over integriteit (1994). Ook de uitkomsten van de parlementaire enquêtecommissie bouwnijverheid hebben bijgedragen aan de aandacht voor integriteit. Het werd een van de speerpunten van het tweede kabinet-Balkenende en kreeg sterke nadruk in het debat over de Publieke Moraal in 2004 (Hoekstra, 2005:71).

Karssing en Hoekstra noemen een drietal ontwikkelingen die gaande zijn binnen de overheid (2004:183):

- de overheid commercialiseert. Sinds de jaren tachtig is er een beweging te zien in de richting van een meer bedrijfsmatiger opererende overheid. De aansturing van onderdelen van een departement door het moederdepartement neemt af, en daardoor neemt de beleidsvrijheid binnen de diensten toe. Er bestaan meerdere varianten binnen deze zogenoemde hybride organisaties. "De toegenomen beleidsvrijheid doet een groter beroep doet op de individuele morele competentie" (Karssing en Hoekstra, 2004:183).
- de overheid horizontaliseert. Dat wil zeggen dat er steeds meer sprake is van publiek private samenwerking en interactieve beleidsvorming. De overheid neemt daarbij een meer gelijkwaardige rol op zich ten aanzien van de andere partijen. Ambtenaren verwerven zo een zekere mate van beleidsvrijheid (Karssing en Hoekstra, 2004:184). Frissen (in Hoekstra, 2005:71) stelt ook dat "door nieuwe werkwijzen zoals interactieve beleidsvorming en public private partnerships integriteitsrisico's voor de overheid zijn verbonden". Dit omdat de macht en de contacten met maatschappelijke actoren volgens hem verschuiven van politiek naar ambtenaar.
- de overheidstaken worden diverser en complexer. Dit legt een grotere verantwoording op ambtenaren die meer vrijheid krijgen om in die complexiteit te handelen en zelf creatieve oplossingen moeten vinden.

Karssing en Hoekstra (2004:168) noemen vijf fasen van ontwikkeling van integriteitsbeleid binnen een overheidsorganisatie:

- Onbekendheid: het onderwerp integriteit leeft niet.
- Herkenning: het onderwerp integriteit wordt herkend als een factor die van belang kan zijn.
- Erkenning: het onderwerp integriteit wordt als een belangrijke factor erkend en er wordt getracht beleid te ontwikkelen.
- Implementatie: er is een actieve houding ten aanzien van het onderwerp integriteit en er bestaat beleid dat ook is geïmplementeerd.
- Integratie: integriteit geldt als een kritische succesfactor voor het functioneren van de overheidsorganisatie; het integriteitsbeleid heeft een breed draagvlak in de organisatie en is een beleidsfacet dat doordringt in alle activiteiten.

Een goed integriteitsbeleid ziet er volgens Karssing en Hoekstra (2004) uit zoals in tabel 3.2 is weergegeven. Integriteitsbeleid vindt plaats op twee niveaus: organisatieniveau (bijvoorbeeld geheel Rijkswaterstaat) en individueel niveau (individuele ambtenaren). Daarbij zijn twee strategieën te onderscheiden: naleven en stimuleren. Bij naleven gaat het meer om formele regels, op organisatieniveau om procedures voor integer handelen en op individueel niveau om regels en voorschriften (en eventueel sancties bij overschrijding van

de regels). Stimuleren gaat dieper in op de morele aspecten. Het gaat er om een cultuur van verantwoordelijkheid te ontwikkelen op organisatieniveau en om morele competenties aan te leren op individueel niveau.

	Naleven	Stimuleren
Organisatie	Procedures	Cultuur van verantwoordelijkheid en verantwoording
Individu	Regels en voorschriften	Morele competentie

Tabel 4.2 Evenwichtig integriteitsbeleid (Bron: Karssing en Hoekstra, 2004:186).

4.7 Vertrouwen

Voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is vertrouwen nodig. Vertrouwen is de basis voor draagvlak van besluitvorming. Over vertrouwen is door meerdere auteurs geschreven. De meningen verschillen over de vraag of het vertrouwen in het openbaar bestuur in de afgelopen decennia minder is geworden. Hendriks (2003) noemt in dit verband een drietal niveaus van vertrouwen die samenhangen met een drietal niveaus van kwaliteit:

- Operationele kwaliteit. Daarbij gaat het om de kwaliteit van de concrete publieke dienstverlening (kwaliteit op productieniveau)
- Interactionistische kwaliteit. Daarbij gaat het om de kwaliteit van de wisselwerking in de publieke arena en de beleidsvorming (kwaliteit op procesniveau)
- Constitutionele kwaliteit. Daarbij gaat het om de kwaliteit van het overkoepelende systeem van checks and balances in het staatsbestel (kwaliteit op systeemniveau)

Hendriks (2003) noemt dat het vertrouwen op systeemniveau hoog is. Veel burgers hebben vertrouwen in elkaar en in het democratische stelsel. Ook op productieniveau is het vertrouwen aanmerkelijk. Veel burgers oordelen positief, met enkele nuanceringen, over de publieke diensten waar men ervaring mee heeft opgedaan (Hendriks, 2003). Waar het grootste knelpunt is ontstaan, is het vertrouwen op procesniveau. Daarbij gaat het voornamelijk om de kwaliteit van de sociale interacties. "De sociale interacties zijn op zich talrijk genoeg, maar bij de subjectief ervaren kwaliteit daarvan worden grote vraagtekens geplaatst. Het probleem zit niet zozeer in een tekort aan 'interactiviteit', als wel in een tekort aan 'interactionisme': een tekort aan waarachtige, als betekenisvol ervaren, wisselwerking.", aldus Hendriks (2003: 119). Dit zorgt voor een onbevredigend gevoel.

Betrouwbaarheid zegt iets over de relatie tussen overheidsdienst en burger. "Op basis van het vertrouwen dat een burger in de overheid stelt, kiest de burger ervoor om zeer belangrijke zaken aan die overheid over te laten. Om het vertrouwen in stand te houden, moet de overheid zich betrouwbaar tonen en zich verantwoorden" (Muntinga, 2000: 234).

Edelenbos en Klijn (2003:3) noemen een drietal karakteristieken van vertrouwen:

- Kwetsbaarheid. Wanneer een actor een andere actor vertrouwt, wil hij een open en kwetsbare houding aannemen. Hij vertrouwt er op dat de partner rekening houdt met zijn belangen in de interactie.
- Risico. Vertrouwen speelt een belangrijke rol in dubbelzinnige, onvoorspelbare en risicovolle situaties. In risicovolle situaties is vertrouwen een preconditionie voor het

ondernemen van actie (Edelenbos en Klijn, 2003:3). Een actor neemt risico's omdat hij de andere actor vertrouwt

- Verwachtingen. Vertrouwen impliceert een stabiele positieve verwachting van de intenties en motieven van andere actoren. "Vertrouwen reduceert onvoorspelbaarheid, complexiteit en dubbelzinnigheid in interacties omdat men kan anticiperen op het gedrag van een andere actor" (Edelenbos en Klijn, 2003:3).

Vertrouwen heeft te maken met imago. Van Woerkum (2000: 55) omschrijft imago als "het geheel van betekenissen dat aan een object wordt toegekend en waarmee mensen zo'n object beschrijven, zich dit herinneren en zich daaraan relateren". Wanneer we het object in deze definitie beschouwen als zijnde een overheidsorganisatie, dan zegt het imago dus iets over de relatie tussen de overheidsorganisatie en haar omgeving en daarmee ook weer over het vertrouwen dat er is of dat juist ontbreekt. Een imago is moeilijk te veranderen. Van Woerkum (2000:63) noemt een analyseschema voor imago problemen waarin duidelijk wordt wat ten grondslag ligt aan het imago. Hij stelt dat het imago bepaald wordt door drie lijnen: gedrag (hoe een overheidsorganisatie opereert), karakter (wat de overheidsorganisatie kenmerkt) en bewuste communicatie (activiteiten die gericht zijn op een beter imago). Een werkelijke imago verandering kan dus niet plaatsvinden door alleen een bewuste communicatie, maar dat ook het gedrag en karakter van een organisatie een grote rol spelen. De media zorgen bijvoorbeeld voor een constante stroom van berichten over gedrag en karakter (Van Woerkum, 2000:64). Dit beïnvloedt het beeld dat burgers van een organisatie hebben.

Edelenbos en Klijn (2003:6) stellen dat vertrouwen niet ineens ontstaat, maar dat het opgebouwd wordt in de interactie over langere tijd tussen actoren. Dit bevestigt het geschetste beeld van Van Woerkum dat vertrouwen niet alleen door een aan tijd en plaats gebonden presentatie ontstaat, maar dat gedrag en karakter van een organisatie een grote rol spelen bij het ontstaan van vertrouwen tussen actoren.. Om het imago van een overheidsorganisatie, en daarmee het vertrouwen van de maatschappij in de overheidsorganisatie, te verbeteren, noemt van Woerkum (2000) enige strategieën. Samenvattend concludeert hij dat imago strategieën beginnen in de buitenwereld. De buitenwereld moet begrepen worden. "Wat we daaruit leren, vertaalt zich via interne communicatie naar een ander aanbod dat dan weer extern gecommuniceerd wordt (...) We zijn dan voortdurend in de weer om de relaties te optimaliseren vanuit de wil de ander te leren kennen" (Van Woerkum, 2000:73). Dit staat centraal in de interactieve beleidsvorming.

4.8 Verantwoording

Verantwoording afleggen is een belangrijk kenmerk van democratie. "Het kernpunt is dat degenen die verantwoordelijkheid dragen over hun handelen ook verantwoording afleggen. En dat degenen aan wie verantwoording wordt afgelegd de mogelijkheid hebben het handelen van de verantwoordelijken bij te sturen" (Van Dam en Michels, 200:205). Verantwoording kan beschouwd worden als "een sociale relatie waarin een actor zich verplicht voelt of verplicht is om voor zijn handelen een uitleg en rechtvaardiging te geven aan een significante ander" (Schillemans, 2005:26).

Door de jaren heen zijn nieuwe manieren van verantwoording ontstaan. Voorheen ging het voornamelijk om de politieke verantwoording – de ministeriële verantwoordelijkheid, verticale verantwoording – terwijl er tegenwoordig nieuwe vormen van verantwoording (horizontaal) bestaan naast de politieke verantwoordelijkheid. Dat heeft ondermeer als

oorzaak de toenemende aandacht voor de publieke vorm van corporate governance (door Van Dam en Michels government governance genoemd). Verantwoording moet daarbij breder worden afgelegd dan alleen aan de politiek. Ook andere belanghebbenden hebben recht op verantwoording. Het onderscheid dat hier gemaakt kan worden is dat tussen horizontale verantwoording en verticale verantwoording. Schillemans (2005:22) beschrijft dit als hij zegt dat de horizontale verantwoording gevolg is van de horizontalisering van het bestuur (nevenschikking in plaats van onderschikking van relaties). Schillemans (2005: 25) noemt een aantal argumenten voor horizontale verantwoording:

- ter compensatie van verminderde verticale verantwoording.
- als aanvulling op de verticale verantwoording vanuit de gedachte van checks and balances;
- als aanvulling op de vertegenwoordigende democratie;
- als onderdeel van een professionalisering van publieke organisaties (nut van transparantie en publieke verantwoording).

Van Dam en Michels (2000: 205) noemen een aantal vormen van nieuwe verantwoording:

- Kwaliteitshandvesten. Kwaliteitshandvesten zijn bedoeld om de dienstverlening van een overheidsorganisatie aan de burger te verbeteren. Over de kwaliteit van die dienstverlening wordt verantwoording afgelegd aan de burger. Dit gebeurt door de normen van kwaliteit openbaar te maken.
- Managementcontracten en interne verslaglegging. Management-contracten worden afgesloten tussen politiek bestuur en ambtelijk management. Daarbij worden afspraken gemaakt over de te behalen prestaties. Via interne verslaglegging en managementrapportages leggen ambtenaren verantwoording daarover af aan andere ambtenaren of politieke bestuurders binnen de eigen organisatie.
- Visitatiecommissies. Bestuurders en ambtenaren leggen verantwoording af aan externe visitatiecommissies over bijvoorbeeld de kwaliteit van de dienstverlening en de behaalde resultaten.
- Permanente beleidsevaluaties of monitoring. Daarbij worden de doelmatigheid en effectiviteit van beleid en de kwaliteit van de dienstverlening continu gevolgd en geëvalueerd. Op die manier leggen bestuurders verantwoording af aan politieke en maatschappelijke belanghebbenden.

Op de kwaliteitshandvesten wordt, gezien de focus van dit onderzoek, nog dieper ingegaan. “Een kwaliteitshandvest is een instrument om voor de burger transparant te maken welke resultaten hij mag verwachten van de overheidsdienst. Het is daarmee een instrument voor verantwoording over bereikte resultaten en de daarvoor geleverde inspanningen” (Muntinga, 2000: 227). Kwaliteitshandvesten zijn in Groot-Brittannië ontstaan om de overheid meer gevoelig te maken voor de wensen van de burger en om op die manier extra controle op de overheid te doen ontstaan. In de jaren '90 is het kwaliteitshandvest ook in Nederland in opmars gekomen. Voornamelijk gemeenten gebruiken deze handvesten (bijvoorbeeld Haren, Rotterdam en Tilburg). In de handvesten staat wat de burger mag verwachten van de overheidsorganisatie. Wanneer deze normen niet gehaald worden, kan de overheidsorganisatie ter verantwoording worden geroepen. Kwaliteitshandvesten zijn van belang voor de vertrouwensband, de relatie, tussen overheid en burger. Daarmee komen we ook weer terug op het vertrouwen wat we in paragraaf 4.7 beschreven. “Die relatie tussen overheid en burger bestaat alleen als er sprake is van transparantie in wat een

overheidsorganisatie precies doet en wat ze daarmee bereikt” (Muntinga, 2000:234). Betrouwbaarheid van een overheidsorganisatie is van belang voor een goede relatie.

4.9 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de kernelementen van MVO, zoals ik die in dit onderzoek hanteer, wetenschappelijk beargumenteerd. Bestuurskundige concepten die dienen als onderbouwing van MVO zijn uitgebreid besproken. In hoofdstuk vijf zullen deze concepten gekoppeld worden aan MVO om zo tot een analysemodel te kunnen komen voor de analyse van Rijkswaterstaat en om de meerwaarde voor de organisatie te kunnen bepalen. De onderstaande tabel toont de diverse theoretische concepten met bijbehorende variabelen. Deze tabel dient als opstap voor het analysemodel in hoofdstuk vijf.

Kernbegrip	Variabele
Stakeholderbenadering	Bewustzijn belanghebbenden en belangen en daarnaar handelen
	Bescherming van waarden
Interactieve beleidsvorming	Gelijkwaardigheid
	Vorm van interactie
	Betrokkenheid en draagvlak politiek en bestuur
Publiek private samenwerking	Betrokkenheid private partijen
	Opstellen specificaties
Openheid en transparantie	Mate van inhoudelijke openheid
	Mate van openheid van proces
	Mate van openheid van actoren
Integriteit	Mate van integriteit
Vertrouwen	Mate van vertrouwen
Verantwoording	Mate en vorm van verantwoording

Tabel 4.3 Theoretische concepten met bijbehorende variabelen

Hoofdstuk 5 Synthese

5.1 Inleiding

Vanuit het model van de grounded theory komt in dit hoofdstuk alles samen wat in de voorgaande drie hoofdstukken is behandeld. Terugkijkend is allereerst een theoretische verkenning gedaan naar het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Vervolgens is een empirische uitweiding gedaan om de conclusies van de theoretische verkenning te staven en om ervaringen van anderen om te zetten in leerpunten voor Rijkswaterstaat. Daarna zijn de geselecteerde MVO-elementen wetenschappelijk onderbouwd in hoofdstuk vier. Deze synthese dient in de eerste plaats de helderheid van het verhaal omdat de grote hoeveelheid informatie wordt gecombineerd. In de tweede plaats is het ook noodzaak omdat op deze manier tot een analysemodel gekomen kan worden dat als basis dient voor de analyse van de organisatie Rijkswaterstaat. Daarmee wordt direct ook het belang van dit hoofdstuk aangeduid. De synthese in dit hoofdstuk, die leidt tot het analysemodel, vormt de basis van het vervolgonderzoek naar MVO bij Rijkswaterstaat. Het hoofdstuk kan dan ook beschouwd worden als één van de belangrijkste onderdelen van deze scriptie.

5.2 Naar een analysemodel

In het theoretisch kader is onderscheid gemaakt tussen de verschillende MVO-componenten die ik behandel. Er is een verdeling gemaakt tussen de concepten (stakeholderbenadering, IAB, PPS) en de begrippen (openheid, integriteit, vertrouwen en verantwoording). De verhouding tussen die twee delen is als volgt: de begrippen zijn elementen die belangrijk zijn voor MVO en voorkomen in de diverse concepten. Ze worden hier extra belicht vanwege hun waarde. Zo is openheid bijvoorbeeld een voorwaarde voor goede interactieve beleidsvorming. De punten onder 'meten' in het model zijn nader uitgewerkt in meer specifieke vragen, te vinden in bijlage 3.

In het analysemodel worden de concepten en begrippen vanuit het theoretisch kader nader geoperationaliseerd. Dit is noodzakelijk om de begrippen meetbaar te maken, zodat ze herkend kunnen worden in de praktijk. Aan de diverse concepten en begrippen worden vragen gekoppeld, zodat voor de interviews en in de documentanalyse een handvat beschikbaar is om gegevens te verzamelen. Figuur 5.1 toont het resultaat. Er wordt nu nog dieper ingaan op de structuur en de inhoudelijke betekenis van het analysemodel. De theoretische concepten worden hier gekoppeld aan MVO en de mogelijke meerwaarde daarvan.

De eerste kolom toont de concepten en begrippen zoals die ook in het theoretisch kader genoemd zijn. Dit is doelbewust gedaan om het geheel zo duidelijk mogelijk te laten zijn. Vervolgens worden die kernbegrippen uitgewerkt in variabelen. Dit zijn waarden die per situatie en per organisatie kunnen verschillen. Variabelen zijn nog niet direct meetbaar. Om die variabelen te herkennen is een verdere uitdieping nodig die we vinden in de indicatoren (de 'aanwijzers'). Indicatoren zijn meetbaar; aan de hand van de indicatoren kunnen

specifieke vragen opgesteld worden om gegevens te verkrijgen uit interviews en uit documentanalyse. De vragenlijst zoals die is gehanteerd is te vinden in bijlage 3.

Stakeholderbenadering

Bij het concept 'stakeholderbenadering' kan onderscheid gemaakt worden tussen het bewustzijn van welke belanghebbenden er zijn bij een bepaald project en de bescherming van rechten van die belanghebbenden. Dit is te meten door na te gaan of RWS beseft welke belanghebbenden er zijn bij een project en welke belangen die belanghebbenden hebben, of RWS iets doet met die diverse belangen en hoe men omgaat met partijen die mogelijkheden hebben om de besluitvorming te blokkeren of te vertragen. Bij de bescherming van rechten gaat het er om of RWS de kernwaarden van de betrokken actoren waarborgt en op welke manier dat gebeurt. Ook is daarbij van belang of meer algemene waarden (zoals milieuwaarden) gewaarborgd worden in het proces. Naarmate men zich meer bewust is van de belanghebbenden en hun belangen en naarmate er meer sprake is van de bescherming van rechten, wordt de MVO-kwalificatie hoger. De meerwaarde hiervan is dat er een breder draagvlak voor de handelswijze zal ontstaan dan wanneer er geen rekening wordt gehouden met de diverse belangen.

Interactieve beleidsvorming

Bij interactieve beleidsvorming is een onderscheid gemaakt tussen drie variabelen: gelijkwaardigheid, vorm van interactie en betrokkenheid en draagvlak van politiek en bestuur. Concreet gaat het er dan om in welke mate onderscheid gemaakt wordt tussen diverse actoren. Ook gaat het erom dat kennis en macht om dingen te beslissen gelijkelijk verdeeld zijn en dat deze dingen niet bij één of twee actoren liggen. Naarmate dit meer het geval is, geeft men betere invulling aan MVO. De meerwaarde hiervan is dat alle partijen zich gewaardeerd zullen voelen. Dit komt de onderlinge band en het vertrouwen ten goede. Op een gegeven moment is het wel van belang dat er een beslissing genomen wordt door een partij, maar het is vooral van belang om kennis te delen en van elkaar te leren in het proces voorafgaand aan de beslissing om zo een beslissing te kunnen nemen die meerwaarde heeft. Bij deze vorm van interactie is vanuit MVO-oogpunt van belang dat er door het gehele proces heen debat en onderhandeling plaatsvindt tussen de actoren. Zo blijft iedereen door het gehele proces heen actief, het dient als een prikkel. Interessant is ook om daarbij te kijken naar de frequentie van die overleggen om zo te kunnen beoordelen of er daadwerkelijk aandacht aan wordt besteed. Naarmate er meer overleg plaatsvindt is dat beter vanuit het oogpunt van MVO gezien, maar wanneer dit doorslaat en er geen resultaat geboekt wordt, kan men zich afvragen of dit wel zo maatschappelijk verantwoord is. Daarom is het ook van belang te kijken naar de effecten van de overleggen (is er voortgang?) en de manier waarop over zaken gesproken wordt (globaal of juist uitgebreid). Anders heeft de onderhandeling ook geen meerwaarde. Daarnaast is het maatschappelijk verantwoord wanneer onderhandeling en debat in goede harmonie verlopen, omdat gebrek aan vertrouwen processen stagneert. Met betrekking tot de betrokkenheid van politiek en bestuur kan afgevraagd worden of politiek en bestuur al vroeg deelnemen in het proces en daarnaast actief deelnemen aan de dialoog. Dit om de kloof tussen bestuur en maatschappij te verkleinen, althans proberen te verkleinen. Wanneer namelijk zowel bestuurlijke als maatschappelijke partijen om de tafel zitten, brengt dit een dialoog op gang waardoor wederzijds kennis opgedaan wordt en er respect voor elkaars belangen ontstaat. Om

maatschappelijk verantwoord bezig te zijn zou er een evenwicht moeten zijn tussen enerzijds bestuurlijk draagvlak en anderzijds maatschappelijk draagvlak.

Publiek private samenwerking

Bij publiek private samenwerking gaat de aandacht vooral uit naar of en hoe private partijen betrokken worden. Er wordt bekeken hoe vaak en wanneer ze betrokken worden en welke meerwaarde ze leveren aan het proces (welke rol ze spelen). Verder kan worden uitgediept hoe aanbestedingen verlopen. Welke partijen worden geselecteerd? Alleen de grote bedrijven of ook het midden- en kleinbedrijf (het voorkómen van een 'alleenheerschappij' is maatschappelijk verantwoord) ? Worden consortia gestimuleerd? Worden bij het opstellen van specificaties oplossingen ingekaderd in diverse belangen en worden de maatschappelijke en economische baten in ogenschouw genomen? Vanuit het oogpunt van MVO is het aan te bevelen om de markt te betrekken vanwege de meerwaarde ervan. De creativiteit en andere inzichten kunnen de kwaliteit van een project verhogen. De overheid kan in dat geval meer sturend opereren en kaders (in relatie tot waarden) opstellen waarbinnen de private partners handelen.

Openheid

Onder openheid vallen meerdere soorten van openheid: openheid van inhoud, proces en actoren. In de tabel is te zien dat er vragen aan de orde komen die doelen op de mate van openheid voor andere plannen/varianten, of variatie in oplossingen gestimuleerd wordt, of het proces voor iedereen toegankelijk en doorzichtig is (bijvoorbeeld toegang tot alle informatie), of men open is naar de gebruiker toe en hoeveel actoren betrokken zijn (dit zien we ook terug in de stakeholderbenadering). Vanuit MVO oogpunt is ook van belang dat men open staat voor belangen van andere actoren en dat wensen verwerkt worden in de oplossingsrichting die bepaald wordt. Dit geeft een meer realistisch resultaat en het vergroot het draagvlak. Ten slotte kan het punt van (zelf)evaluatie genoemd worden waarbij kritisch naar de projectorganisatie gekeken wordt om zo een leerervaring op te doen ter bevordering van de (maatschappelijke) kwaliteit (meerwaarde) van een volgend project.

Integriteit

Bij integriteit is het interessant om te zien hoe RWS omgaat met dit thema. Is er integriteitsbeleid? Hoe is het verweven in de organisatie? Zijn er sancties bij overtreding? Zo kan RWS in een schema geplaatst worden (in tabel 5.1 in de kolom 'indicator'). Naarmate integriteit meer verweven is binnen de organisatie, is de MVO kwalificatie hoger. De meerwaarde van integriteitsbeleid is dat integriteit gehandhaafd kan worden volgens bepaalde normen. Dit heeft ook weerslag op hoe externen naar de organisatie kijken. Wanneer integriteit gehandhaafd wordt, zal het vertrouwen in de organisatie en haar medewerkers stijgen.

Vertrouwen

Vertrouwen is een begrip dat van groot belang is in allerlei processen, maar tegelijkertijd is het lastig te definiëren en nog lastiger te operationaliseren. Indicatoren waar het aan af te lezen is, zijn bijvoorbeeld een open houding tussen de actoren onderling, een positief beeld van elkaar en de projectleider en een positieve opvatting van elkaars verwachtingen. Omdat de meeste mensen wel een bepaald beeld hebben van vertrouwen (misschien zonder dat ze er een omschrijving van kunnen geven) kan ook direct aan de respondenten gevraagd

worden hoe het vertrouwen is binnen het proces. Naarmate het vertrouwen tijdens een proces groter is, is er meer sprake van MVO. De meerwaarde wordt duidelijk aangetoond wanneer gekeken wordt naar processen waar wantrouwen overheerst. Processen lopen daardoor sterke vertraging op en de conflicten die ontstaan kunnen het proces zelfs blokkeren.

Verantwoording

Ten slotte komt de verantwoording aan de orde. Een organisatie is meer maatschappelijk verantwoord bezig als naast verticale verantwoording (die altijd plaatsvindt) ook horizontale verantwoording plaatsvindt. Dit omdat een organisatie nauwe banden heeft met haar omgeving. Wanneer specifiek naar RWS gekeken wordt, is duidelijk dat deze organisatie continu met de maatschappij in verbinding staat. RWS is heel fysiek aanwezig in de samenleving. Verantwoording aan diezelfde maatschappij is dan ook niet meer dan verantwoord. Het is ook interessant om te kijken met welke regelmaat men verantwoordt. Wanneer men hierin zeer terughoudend is, is de maatschappelijke verantwoordelijkheid lager dan wanneer men regelmatig verantwoordt.

5.3 Analysemodel

Bovenstaande toelichting op het analysemodel beschrijft de elementen die onderzocht worden in dit onderzoek. De analyse in hoofdstuk zeven verloopt geheel volgens dit schema. Dit model kan beschouwd worden als conclusie van dit hoofdstuk en tevens als basis voor het verdere onderzoek.

Kernbegrip	Variabele	Indicator	Meten (zie ook bijlage 3)
Stakeholderbenadering	Bewustzijn belanghebbenden en belangen en daarnaar handelen	<ul style="list-style-type: none"> - hoog bewustzijn aanwezige (soorten) belanghebbenden en belangen - bewust omgaan met belangen en belanghebbenden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bewustzijn van en omgang met stakeholders en belangen (zowel actoren met productiemacht als actoren met blokkademacht)
	Bescherming van waarden	Waarden worden beschermd	<ul style="list-style-type: none"> - worden de waarden van partijen beschermd en hoe - worden people, planet en profit in acht genomen
Interactieve beleidsvorming	Gelijkwaardigheid	Gelijkwaardige behandeling actoren	<ul style="list-style-type: none"> - worden de belanghebbenden gelijkwaardig behandeld - zijn kennis en beslissingsmacht gelijk verdeeld over actoren
	Vorm van interactie	<ul style="list-style-type: none"> - Mate van debat - Mate van onderhandeling 	<ul style="list-style-type: none"> - vindt er debat plaats - hoe vaak vindt debat en onderhandeling plaats (structuur of sporadisch) - wat is het effect van het debat - worden zaken uitgebreid of globaal besproken - verlopen debat en onderhandeling in harmonie
	Betrokkenheid en draagvlak politiek en bestuur	<ul style="list-style-type: none"> - Mate van betrokkenheid - Evenwicht tussen maatschappelijk en bestuurlijk draagvlak 	<ul style="list-style-type: none"> - zijn politiek en bestuur al vroeg betrokken in het proces - doen politieke en bestuur actief mee in dialoog - ligt de nadruk op maatschappelijk of bestuurlijk draagvlak
Publiek private samenwerking	Betrokkenheid private partijen	Rol betrokkenen	<ul style="list-style-type: none"> - worden private partijen betrokken - hoe vaak worden ze betrokken

			<ul style="list-style-type: none"> - wanneer worden ze betrokken - hoe worden de partijen geselecteerd - alleen grote partijen of ook MKB - welke rol spelen de private partijen
	Opstellen specificaties	Verantwoorde specificaties	<ul style="list-style-type: none"> - worden oplossingen ingebed in aanwezige belangen - worden oplossingen verantwoord ingekaderd (people, planet, profit) - welke maatschappelijke en economische baten zijn er
Openheid en transparantie	Mate van inhoudelijke openheid	<ul style="list-style-type: none"> - Openheid voor andere plannen - Stimuleren van andere oplossingen 	<ul style="list-style-type: none"> - is er sprake van openheid voor andere plannen - waar wordt de oplossing bedacht - wordt het zoeken naar andere oplossingen (bv in pps constructie) gestimuleerd
	Mate van openheid van proces	<ul style="list-style-type: none"> - open toegang tot proces - transparant proces - toegankelijke informatie - open naar consument - open dialoog (meerdere, maar functionele actoren) 	<ul style="list-style-type: none"> - is het proces voor iedereen toegankelijk (incl. critici) - is voor iedere deelnemer duidelijk wie in het proces zit en hoe het proces is vormgegeven - is er voor iedereen toegang tot alle informatie - is men open naar de consument toe - is duidelijk hoe belangen worden beschermd - hoeveel actoren - wanneer praten ze mee

			<ul style="list-style-type: none"> - hoeveel kennis over zaken wordt gegeven
	Mate van openheid van actoren	<ul style="list-style-type: none"> - open houding ten opzichte van wensen en belangen - openheid voor kritiek 	<ul style="list-style-type: none"> - staat men open voor belangen en wensen van anderen (ook in pps) - vinden er evaluaties plaats van eigen handelen - doet men iets met kritiek
Integriteit	Mate van integriteit	<ul style="list-style-type: none"> - onbekendheid - herkenning - erkenning - implementatie - integratie 	<ul style="list-style-type: none"> - is er integriteitsbeleid - zijn er sancties bij overschrijding - is integriteit vanzelfsprekend of kost het moeite
Vertrouwen	Mate van vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Kwetsbaarheid - Verwachtingen - Imago 	<ul style="list-style-type: none"> - hebben actoren een open houding richting elkaar - zijn de verwachtingen van elkaar positief - hebben samenwerkenden en consumenten een positief beeld van de organisatie (betrouwbaar/betrokken)
Verantwoording	Mate en vorm van verantwoording	<ul style="list-style-type: none"> - Verticale verantwoording - Horizontale verantwoording 	<ul style="list-style-type: none"> - vindt er verantwoording plaats - hoe vaak vindt dat plaats - wanneer vindt dat plaats - aan wie verantwoordt men - hoe verantwoordt men

Tabel 5.1 Analysemodel

Hoofdstuk 6 Project A15 Maasvlakte-Vaanplein (MAVA)

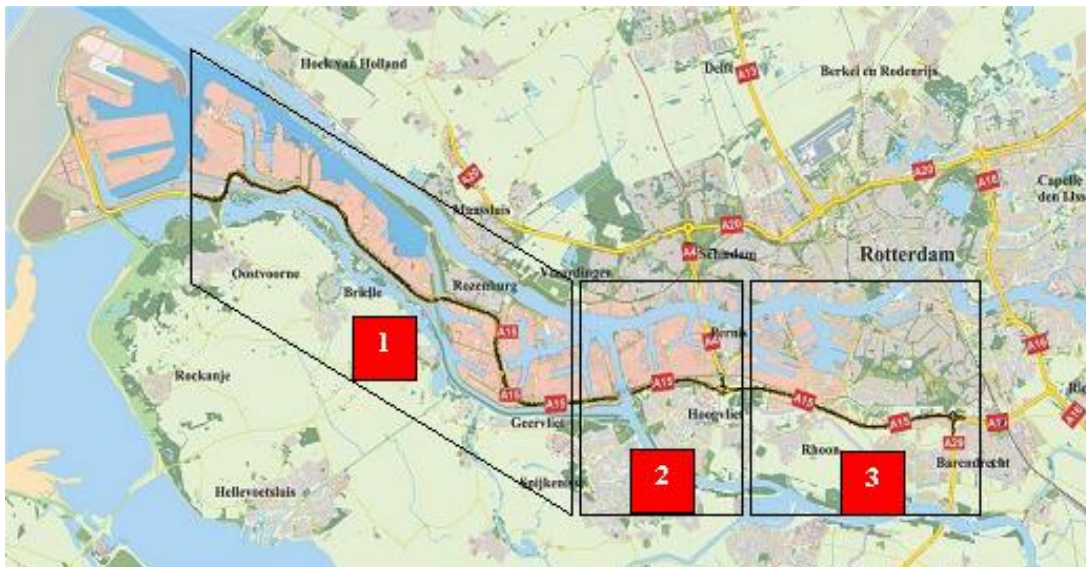
6.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt het project A15 MAVA geschetst. Dit hoofdstuk is bedoeld als een empirische beschrijving, om zo een beeld te geven van de inhoud en de processen rondom het project A15 MAVA. In deze paragraaf volgt een algemene inleiding, waarna in paragraaf 6.2 wordt ingegaan op de inhoud van het project. In paragraaf 6.3 wordt een actoranalyse uitgevoerd, waarbij zichtbaar wordt welke belangen een rol spelen. In paragraaf 6.4 wordt de projectorganisatie nader omschreven, waarna in paragraaf 6.5 een beschrijving van het proces van besluitvorming plaatsvindt.

Het project MAVA heeft te maken met de ontwikkeling van de mainport Rotterdam. Het Rotterdamse havengebied groeit ook in de komende jaren verder door en daarnaast is er een toename van de mobiliteit in het gebied. Dit zal in de toekomst leiden tot problemen met de verkeersafwikkeling op ondermeer de A15 tussen de Maasvlakte en knooppunt Vaanplein. Het doel van het project MAVA is het verbeteren van de bereikbaarheids- en veiligheidsproblematiek op de achterlandverbinding rijksweg 15 tussen het Stenenbaakplein en het Vaanplein (Rijkswaterstaat Zuid-Holland, 2005:6)

6.2 Wat MAVA inhoudt

Het project A15 MAVA strekt zich uit vanaf het Stenen Baakplein op de Maasvlakte tot aan het Vaanplein bij Barendrecht. Daarbinnen zijn drie deeltrajecten te onderscheiden (zie figuur 7.1).



Figuur 6.1 Het traject Maasvlakte-Vaanplein, gesplitst in deelprojecten

Deeltraject 1

Dit betreft het gedeelte van het Stenen Baakplein tot aan Spijkenisse. Het stuk tussen het Stenen Baakplein en Harmsebrug wordt omgebouwd tot (stads)autosnelweg binnen het bestaande wegprofiel, tussen Harmsebrug en Rozenburg twee keer drie rijstroken en tussen

Rozenburg en Spijkenisse een PLUS-strook¹. Bij dit gedeelte worden op het stuk N15 ongelijkvloerse kruisingen gerealiseerd. Een deel van dit traject is al gerealiseerd.

Deeltraject 2

Dit betreft het gedeelte van Spijkenisse tot aan het Beneluxplein. Er komt een nieuwe Botlekbrug voor het stedelijk verkeer van en naar Spijkenisse en Voorne-Putten en voor het vervoer van gevaarlijke stoffen. De Botlektunnel in de A15 wordt hierdoor ontlast. Met behulp van dynamisch verkeersmanagement zorgt men voor een goede verdeling, zodat de filevorming op de A15 op een aanvaardbaar niveau komt (Rijkswaterstaat Zuid-Holland, 2005: 6).

Deeltraject 3

Dit betreft het gedeelte tussen het Beneluxplein en het Vaanplein. Dit gehele traject wordt uitgebreid van twee keer drie naar twee keer drie plus twee keer twee rijstroken. Beide knooppunten worden omgebouwd. Door deze uitbreiding kan een scheiding worden aangebracht tussen het doorgaand verkeer van en naar de haven (drie rijstroken) en het overige verkeer. Op dit gedeelte wordt de snelheid in de spits ook teruggebracht tot tachtig kilometer per uur (Rijkswaterstaat Zuid-Holland, 2004:8).

6.3 Actoranalyse

Bij het project MAVA spelen vele actoren een rol. In tabel 6.1 staat aangegeven welke actoren participeren in het proces. De projectorganisatie heeft een uitgebreide inventarisatie van belangen laten uitvoeren. Daarbij is een onderscheid te zien tussen algemene belangen van actoren en specifieke wensen die daaruit naar voren kwamen. In de tabel wordt tevens weergegeven welke algemene belangen de actoren hebben en welke middelen en beïnvloedingsmogelijkheden zij hebben. Dit analysemodel is tot stand gekomen op basis van de krachtenveldanalyse van RWS zelf en op basis van interviews voor dit onderzoek.

Actor	Belangen	(Beïnvloedings)middelen
Ministerie Verkeer en Waterstaat DGP/DGG/ Rijkswaterstaat	- Congestie A15 oplossen, havenverkeer faciliteren - Knelpunt Botlekbrug oplossen - Netwerk wegen in Zuid-Holland goed beheren - Samenwerking met regio	- Nota Mobiliteit - MIT budget A15, ICES gelden, PMR budget - Bestuurlijke contacten - Tracéwetprocedure - Uitwerking Tracéwetplannen - Beïnvloeding uitvoering
Ministerie VROM	- Duurzaam evenwicht tussen wonen, werken	- Planvorming via Nota's (o.m. Ruimte)

¹ Een PLUS-strook is een vormalde rijstrook aan de linkerkant van de rijbaan, welke alleen tijdens spitsuren wordt opengesteld en waar een maximumsnelheid van 80 km/h geldt. Deze strook mag niet worden gebruikt door vrachtwagens (Tweede Kamer, 2001: 2).

	en recreëren	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurlijke contacten Den Haag - Handhaving milieuregels
Ministerie LNV	<ul style="list-style-type: none"> - Landschap, Ecologische Hoofdstructuur, flora en fauna versterken 	<ul style="list-style-type: none"> - LNV Beleidsprogramma 2004-2007 - Subsidie instrument Programma Beheer Wetgeving
Provincie Zuid-Holland	<ul style="list-style-type: none"> - Bereikbaarheid en leefbaarheid provincie - Efficiënte inzet van middelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Planvorming via MPI of PVVP - Budgetten in MIT - Bestuurlijke contacten
Stadsregio Rotterdam	<ul style="list-style-type: none"> - Verminderen barrièrewerking van infrastructuur in landschap - Landschappelijke inpassing - Bereikbaarheid en leefbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> - 27 miljoen euro gereserveerd
Gemeenten: Rotterdam, Brielle, Bernisse, Westvoorne, Albrandswaard, Spijkenisse, Barendrecht, Rozenburg, Deelgemeenten Hoogvliet en Charlois	<ul style="list-style-type: none"> - Bereikbaarheid - Leefbaarheid - Uitvoerbaarheid Vinex-ontwikkelingen - Veiligheid - Inpassing 	<ul style="list-style-type: none"> - Grond in eigendom - Vergunningverlening - Bestuurlijke contacten - Inspraak en rechtsgang - Bestemmingsplannen - Vinexmiddelen - Convenanten - Lokale middelen
Waterschap Hollandse Delta	<ul style="list-style-type: none"> - Goed waterbeheer en waterkeringbeheer 	<ul style="list-style-type: none"> - Vergunningverlening - Watertoets
Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond	<ul style="list-style-type: none"> - Veiligheid burger 	<ul style="list-style-type: none"> - (Bestuurlijke) contacten - Projectplan VRR
Projectbureau RR2020	<ul style="list-style-type: none"> - Evenwichtige ruimtelijke ontwikkeling - Welzijn bewoners 	<ul style="list-style-type: none"> - Planvorming
ProRail	<ul style="list-style-type: none"> - Zo soepel mogelijke inpassing van Havenspoorlijn - Bereikbaarheid rangeerterrein - Instandhouding 	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken maken over uitvoering project

	calamiteitenroute	
ROM Rijnmond	- Bereikbaarheid en leefbaarheid regio	- Samenwerking - Bestuurlijke contacten
Havenbedrijf Rotterdam	- Internationale economische positie Rotterdamse haven	- Bestuurlijke contacten - Financiën - Planvorming
TenneT	- Ongestoorde levering aan klanten	- Toestemming verlenen voor project
Shell	- Bereikbaarheid fabrieken - Ongestoorde bedrijfsvoering - Winstgevendheid	- Rechtsgang
Overige bedrijven: RET, Waterbedrijf Europoort, TZH, DTM, Pipelines, NAM en NGU	- Bereikbaarheid - Weinig overlast	- Contacten via belangenvereniging - Rechtsgang
Private belangenorganisaties: TLN, Deltalinqs	- Bereikbaarheid - Weinig overlast	- Mandaat van de bedrijven - Rechtsgang
Bomenridders	- Aantrekkelijke woon- en recreatieomgeving	- Rechtsgang - Actie voeren - Pers
Overige maatschappelijke organisaties: ANWB, bewonersgroepen	- Leefbaarheid	- Inspraak - Actie voeren

Tabel 6.1 Actoren met hun belangen (deels gebaseerd op: Rijkswaterstaat Zuid-Holland, 2004:19 e.v.)

6.4 Projectorganisatie MAVA

Als onderdeel van het programma van Rijkswaterstaat heeft het project A15 MAVA een projectorganisatie die gecoördineerd wordt door Rijkswaterstaat Zuid-Holland. De projectorganisatie bestaat uit drie lagen, te weten de stuurgroep op strategisch niveau, de projectgroep op tactisch niveau en de werkteams op operationeel niveau.

Stuurgroep

De Stuurgroep opereert op strategisch niveau. Zij geeft het bestuurlijk kader aan, bepaalt hoofdlijnen, neemt besluiten, bewaakt de bestuurlijke context en stelt deze eventueel bij (Rijkswaterstaat Zuid-Holland, 2004:15). In de Stuurgroep hebben RWS (voorzitter), Stadsregio/Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam zitting.

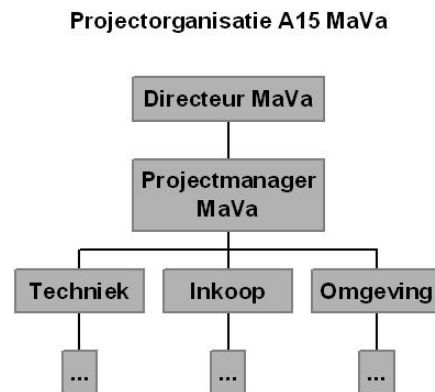
Projectgroep

De Projectgroep opereert op tactisch niveau. Ze zorgt voor de dagelijkse aansturing van inhoud, proces en middelen en schakelt tussen het strategisch en operationeel niveau

(Rijkswaterstaat Zuid-Holland, 2004:15). In de Projectgroep hebben RWS (voorzitter), Stadsregio, Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam zitting.

Werkteams

De Werkteams opereren op operationeel niveau. Zij werken inhoudelijke thema's uit onder verantwoordelijkheid van de Projectgroep. Ad hoc kunnen specialisten en/of externe partijen worden uitgenodigd om voor een specifiek vraagstuk (technisch, ruimtelijk, financieel) nader af te stemmen of oplossingen te zoeken (Rijkswaterstaat Zuid-Holland, 2004:16).



Figuur 6.2 Projectorganisatie MAVA

De directeur van MAVA is voorzitter van de Stuurgroep. De projectmanager MAVA is voorzitter van de Projectgroep. De organisatie bestaat verder uit drie takken: techniek, inkoop en omgeving. De afdeling Techniek houdt zich bezig met ondermeer het ontwerpen en de ramingen die daarbij horen. De belangrijkste taak van de afdeling Inkoop is het ontwikkelen en vormgeven van de DBFM contracten. DBFM betekent Design, Build, Finance and Maintain en is een nieuwe vorm van aanbesteding waarbij de markt meer verantwoordelijkheden krijgt (vooral ook op de langere termijn). De taak van de afdeling Omgeving is onder meer het voorbereiden van het Ontwerp Trajectbesluit (OTB) en de bestuurlijke en private overeenkomsten.

6.5 Besluitvormingsproces

In deze paragraaf wordt het besluitvormingsproces weergegeven vanaf het eerste begin tot op heden zoals ik dat heb kunnen reconstrueren. Het proces is schematisch weergegeven in figuur 6.3.

In het Tweede Structuurschema Verkeer en Vervoer uit 1988 (de voorganger van de Nota Mobiliteit) is aangegeven dat de A15 wordt beschouwd als achterlandverbinding en dat deze weg de enige wegtransportas is die de Rotterdamse haven met het (Europese) achterland verbindt. Dit is de eerste stap geweest in het proces. In de jaren negentig is een MARICOR-studie (Maasvlakte-Ridderkerk Corridor) uitgevoerd naar de capaciteit van de A15 tot aan 2010. Op 4 december 1995 heeft het Bestuurlijk Overleg ROM Rijnmond (een samenwerkingsverband van meerdere overheden en private organisaties) op grond van deze studie een besluit genomen om de wegcapaciteit van deze achterlandverbinding te vergroten. Men had daarbij twee doelen (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2000: III):

- de bereikbaarheid van de haven van Rotterdam nu en in de toekomst moet worden gegarandeerd;
- de leefbaarheid van woon- en recreatiegebieden in de regio moet worden verbeterd.

Het project A15 MAVA volgt de Tracewetprocedure (zie bijlage 4 voor een overzicht). Deze Tracewetprocedure bestaat uit een aantal stappen die genomen moeten worden. De eerste stap is de aanvangsbeslissing die genomen moet worden. Dit is de zojuist beschreven beslissing van het Bestuurlijk Overleg ROM Rijnmond. Vervolgens wordt een Startnotitie opgesteld. Dit is gebeurd in november 1996. Dan vindt inspraak plaats. Ook is in 1996 een

1988	Tweede Structuurschema Verkeer en Vervoer (SVV II)
1992	MARICOR-studie
1995	Rapportage MARICOR 4 december aanvangsbeslissing ROM
1996	Convenant November Startnotitie Start inspraak
1997	Richtlijnen Tracé/MER opgesteld
2000	September Tracé/MER afgerond 10 oktober Tracé/MER naar de Tweede Kamer
2001	19 juni Standpunt bewindslieden Start OTB
2006	Contractvoorbereiding Eind december concept-OTB
2007	Start aanbestedingsprocedure April vaststelling OTB Start inspraak Start dialogen
2008	11 januari Tracébesluit Start beroepprocedure Oktober aanbesteding gegund
2009	17 maart Tracébesluit onherroepelijk
tot 2015	Realisatie

Figuur 6.3 Tijdlijn van de besluitvorming rondom MAVA

convenant gesloten tussen Deelgemeente Hoogvliet, Gemeente Rotterdam, RWS Zuid-Holland en NS Railinfrabeheer voor een aantal studies met betrekking tot lokale inpassing rondom Hoogvliet. De resultaten daarvan hebben geholpen bij de afweging van alternatieven in de Tracé/MER studie. Na de inspraak op de Startnotitie wordt de Trajectnota/MER studie gestart. De richtlijnen hiervoor zijn in 1997 vastgesteld. De Tracé/MER studie kende bij het MAVA project een viertal stappen (ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2000: 4). Allereerst was er een probleemanalyse (voor een deel ook al verwerkt in de Startnotitie) waarbij werd geanalyseerd welke problemen en knelpunten er rond het traject zijn. Een klankbordronde met burgers en bestuurders heeft hier mede inzicht in gegeven (klankbordrondes in 1998 en 2000) . De tweede stap was het verkeerskundig onderzoek, grotendeels gebaseerd op de MARICOR studie. Vervolgens zijn oplossingen bedacht voor de problemen door middel van ontwerpateliers met experts. Daaruit is een aantal alternatieven in diverse varianten naar voren gekomen, die in de laatste stap van het proces door externe adviesbureaus zijn onderzocht op effecten. Dit heeft vorm gekregen in het uiteindelijke hoofdrapport van de Tracé/MER studie, verschenen in september 2000 en naar de Tweede Kamer gestuurd op 10 oktober van dat jaar. Dit resulteerde in drie alternatieven, te weten het benuttingsalternatief, het uitbreidingsalternatief en het meest milieuvriendelijk alternatief (zie bijlage 6). Op het rapport van de Tracé/MER studie was weer een inspraakmogelijkheid, waarna een standpunt werd ingenomen. Voor het project A15 MAVA is dit standpunt ingenomen door minister Netelenbos van Verkeer en Waterstaat in samenspraak met de minister van VROM. Zij sprak een voorkeur uit voor het Benuttingsalternatief. Dit standpunt is meegedeeld aan de Tweede Kamer op 19 juni 2001. De volgende stap in het proces is het Ontwerp Tracébesluit (OTB). De verwachting is dat dit in april 2007 geheel klaar is. Op dit moment is RWS nog met het ontwerp bezig. In figuur 6.4 staat het proces weergegeven zoals dat in 2006 gepland is.



Figuur 6.4 Besluitvormingsproces in 2006

In deze periode worden bestuurlijke en private overeenkomsten gesloten. Deze overeenkomsten liggen aan de basis van het OTB. Bestuurlijke overeenkomsten gaat RWS aan met de betrokken gemeenten. De gemeenten zijn bevoegd gezag en kunnen hun wensen kenbaar maken. Gemeenten kunnen aangeven op welke manieren er gebouwd moet worden. Pas dan is er een goede basis om naar de markt te stappen, volgens een respondent. De private overeenkomsten zijn vergelijkbaar, ook daarin moeten de partijen het eens worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om privaat grondeigendom en om kabels (in privaat eigendom) die in de grond liggen in het projectgebied.

Ontwerpateliers

Een ander belangrijk element in de ontwikkeling van het OTB is het bestaan van de ontwerpateliers (niet te verwarren met de eerdergenoemde ontwerpateliers). In de regio IJsselmonde is men bezig met een proeftuinproject. Dit project is opgezet om de kwaliteit van het gebied te verhogen. De initiatiefnemer van het project is Habiforum, dat zich ondermeer bezig houdt met verantwoord ruimtegebruik. De initiatiefnemer is met het idee naar de gemeente Rotterdam en RWS gegaan om aansluiting te zoeken bij het A15 MAVA project. Uiteindelijk is dit gelukt. De proeftuin en het MAVA-project zijn twee afzonderlijke projecten. Het proeftuinproject beslaat een groter gebied, namelijk het hele eiland IJsselmonde, terwijl het MAVA-project alleen de snelweg en de directe omgeving daarvan beslaat. Het proeftuinproject is er op gericht om de ruimtelijke kwaliteit in het gebied te verhogen, terwijl het MAVA-project voornamelijk bedoeld is om de doorstroming op de A15 te verhogen en zo de bereikbaarheid van de Rotterdamse haven te verbeteren. Voor een deel participeren dus dezelfde partijen bij beide projecten, maar beide projecten kennen ook afzonderlijke participanten. Het belangrijkste wat uit de gesprekken over de onderlinge aansluiting van de projecten naar voren kwam is dat de beide projecten gekoppeld kunnen worden door middel van ontwerpateliers. De ontwerpateliers dienen ervoor om input te leveren aan het besluitvormingsproces. De ontwerpateliers lopen tot aan de zomer. Er zijn in totaal drie ateliers, waarin de volgende deelnemers participeren: Rijkswaterstaat Zuid-Holland, Stadsregio Rotterdam, gemeenten Albrandswaard, Barendrecht en Ridderkerk, deelgemeenten Charlois, Hoogvliet en IJsselmonde, Havenbedrijf Rotterdam NV, Ontwikkelingsbedrijf Stadshavens NV en Habiforum. Daarnaast participeren ook deelgemeente Pernis, provincie Zuid-Holland, Waterschap Hollandse Delta en de Grontmij. Een belangrijk punt uit de ontwerpateliers is de ontwikkeling van het gebied rond het Groene Kruisplein, ten zuiden van Charlois. De initiatiefnemers van de proeftuin willen een inpassing van het wegensysteem in een groene zone waarbij het bestaande tankstation moet verdwijnen en waarbij er robuuste groen-blauwe (natuur-water) structuren komen.

Bovenstaande moet leiden tot een Ontwerp Trajectbesluit. De verwachting is dat het concept OTB klaar is in de laatste dagen van 2006. Dit OTB moet dan in april 2007 vastgesteld worden. Op het OTB is inspraak mogelijk. Na de inspraak wordt het OTB ondertekend door de minister en krijgt het de status Tracébesluit (TB), naar verwachting op 11 januari 2008. Op het Tracébesluit is het mogelijk om beroep aan te tekenen. Na de uitspraak op eventuele beroepschriften wordt het TB onherroepelijk op 17 maart 2009. Tegelijk wordt in maart 2007 begonnen met de aanbestedingprocedure. Daarvoor worden in 2006 de contracten voorbereid. In 2007 en 2008 vinden verschillende dialogen plaats tussen RWS en de deelnemers aan de aanbesteding. In oktober 2008 wordt de aanbesteding vervolgens gegund. Vanaf dat moment kan begonnen worden met de realisatie die naar verwachting in oktober 2015 afgerond zal worden. Dan kan het project worden geëvalueerd.

Hoofdstuk 7 Analyse

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vindt de analyse plaats van de MVO-activiteiten van Rijkswaterstaat, met daarbij nadruk op de casus A15 Maasvlakte-Vaanplein (MAVA) die in het voorgaande hoofdstuk uitvoerig is beschreven. De analyse vindt echter plaats op twee niveaus. Niet alle elementen uit het analysemodel kunnen namelijk specifiek bij het project MAVA worden onderzocht. Daarom zal op die punten ook nadrukkelijk aandacht worden besteed aan Rijkswaterstaat als geheel (voornamelijk op strategisch niveau). Andere punten zijn zowel bij MAVA als bij de strategie van RWS interessant. De analyse koppelt de empirische gegevens die zijn verkregen door zowel interviews als documentanalyse aan het theoretische fundament van dit onderzoek zoals dit is samengevat in het analysemodel uit hoofdstuk vijf. In paragraaf 7.2 wordt nader ingegaan op de stakeholderbenadering. In paragraaf 7.3 staat het concept interactieve beleidsvorming centraal, waarna in paragraaf 7.4 publiek private samenwerking aan de orde komt. Paragraaf 7.5 bestaat uit een analyse van openheid en transparantie. Paragraaf 7.6 besteedt vervolgens aandacht aan integriteit. In paragraaf 7.7 wordt het begrip vertrouwen behandeld en het hoofdstuk sluit af met een analyse van de verantwoording in paragraaf 7.8.

7.2 Stakeholderbenadering

Bij de stakeholderbenadering kan onderscheid gemaakt worden tussen het bewustzijn van welke belanghebbenden er zijn bij een bepaald project en de bescherming van rechten van die belanghebbenden. Rijkswaterstaat als uitvoeringsorganisatie is verantwoordelijk voor vele projecten, zowel op nat gebied (zoals (hoog)watersystemen en vaarwegen, voorbeeld: Ruimte voor de Rivier) als op droog gebied (hoofdwegennet, bijvoorbeeld: A15 Maasvlakte-Vaanplein). Het kenmerk van deze projecten is dat het allemaal infrastructuurprojecten zijn, met daarbij de nadruk op de nationale hoofdinfrastructuur, zoals de hoofdwegen en de hoofdvaarwegen. Het uitvoeren van deze projecten brengt een grote mate van complexiteit met zich mee. Vaak zijn het projecten op grote schaal en zijn er veel partijen bij betrokken. Vaak gaat het om grensoverschrijdende projecten (vooral grenzen van gemeenten en provincies). Dit zorgt voor een hoge mate van bestuurlijke complexiteit. Dit wil zeggen dat er veel (soorten) overheden bij een project betrokken zijn. Wanneer concreet naar het project A15 MaVa gekeken wordt dan is deze bestuurlijke complexiteit duidelijk terug te zien. Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor het project als rijksoverheid, daarnaast hebben andere ministeries (landschap, economie, bereikbaarheid), de provincie Zuid Holland (bereikbaarheid en leefbaarheid), de afzonderlijke gemeenten (leefbaarheid, inpassing) en het waterschap Hollandse Delta (waterbeheer) belang bij het project. Ten slotte heeft ook de Stadsregio als bestuurlijk orgaan een belang (bereikbaarheid, leefbaarheid en inpassing). Naast bestuurlijke complexiteit kent het project ook maatschappelijke complexiteit. We zien veel maatschappelijke partijen die met het project te maken hebben. Dan valt te denken aan het Havenbedrijf Rotterdam (hybride organisatie), bedrijven in de Rotterdamse haven (met als sterke partij onder meer Shell), ProRail, de hulpdiensten, vervoerdersorganisaties, maatschappelijke groeperingen (milieugroepen) en burgers. Natuurlijk kan RWS de A15 verbreden zonder in overleg te gaan met al deze partijen, maar dat neemt wel het risico met

zich mee dat er later in het proces grote (maatschappelijke) weerstand ontstaat. Het toont maatschappelijke verantwoordelijkheid wanneer RWS zich bewust weet van de heersende belangen en, nog belangrijker, of hij daar wat mee doet.

Belanghebbenden

Bij de projectorganisatie van A15 lijkt een duidelijk beeld te bestaan van de belanghebbenden van het project. Het projectplan toont een duidelijk overzicht van de bestuurlijke en maatschappelijke belanghebbenden. Naar aanleiding van de gesprekken met betrokken partijen lijkt het gerechtvaardigd om te stellen dat er geen partijen buitengesloten zijn. Wat na analyse van de actorenlijst wel opvalt is dat er geen milieuorganisaties genoemd worden. Dit zou wel te verwachten zijn omdat het gaat om een uitbreiding van de snelweg waarbij landelijk gebied verloren gaat en er op het traject problemen spelen op het gebied van luchtverontreiniging en geluidsoverlast. Navraag bij de Zuid-Hollandse Milieufederatie wijst uit dat men maar een beperkte capaciteit heeft en zich inzet op een slechts aantal projecten, zoals de A4 Midden-Delfland en de Tweede Maasvlakte. De redenering luidt dat de A15, gezien de huidige situatie, toch verbreed moet worden om de problematiek daar te voorkomen in de toekomst. Men heeft dus zelf de boot afgehouden. Om de belanghebbenden en hun belangen in kaart te brengen heeft RWS Zuid-Holland na het uitkomen van de Trajectnota/MER in 2000 door Arcadis een krachtenveldanalyse laten uitvoeren. Deze krachtenveldanalyse moest zoals gezegd de actoren met hun wensen en mogelijkheden in kaart brengen en op basis daarvan een voorstel doen voor een procesarchitectuur, ofwel een operabele organisatievorm en aanpak om de omgeving te betrekken bij het creëren van het

Ontwerp Trajectbesluit (OTB, gereed eind 2006). Overigens worden ook hierbij geen milieuorganisaties genoemd, afgezien van de lokale groep 'Bomenridders' die zich wel focussen op het milieu. Al hebben de actoren buiten RWS niet allemaal een helder beeld van alle partijen die participeren, men kan geen partijen noemen die betrokken moeten worden maar nog niet participeren.

Belangenafweging

Aangezien de krachtenveldanalyse mede tot doel heeft om een aanpak voor het betrekken van de omgeving te formuleren, is RWS bijna wel genoodzaakt om daadwerkelijk iets met die belangen te doen. Speciaal voor de relaties met de omgeving is een omgevingsmanager ingesteld bij de projectorganisatie. Deze zorgt er voor dat belanghebbenden betrokken worden en blijven. Voor de betrokken partijen worden informatiebijeenkomsten georganiseerd over het project. Deze bijeenkomsten worden door meerdere partijen als positief beschouwd. Verder zijn er de bestuurlijke bijeenkomsten, waar diverse bestuurlijke kwesties worden bediscussieerd. Een ander belangrijk punt, waar later in deze analyse nog dieper op ingegaan zal worden, is het bestaan van de ontwerpdeliers, waar meerdere partijen (niet allen) aan deelnemen en input leveren voor de gebiedsontwikkeling. Volgens een respondent van RWS moet je wel oppassen dat je niet verdrinkt in het aantal belangen. "Inspraak van partijen wil niet zeggen dat je alles overneemt wat ze willen. Het is belangrijk dat je inschat wat belangrijk is voor een partij, wat echt een knelpunt is. Dat probleem kun je dan bij hogerhand neerleggen". Een ander geeft een vergelijkbaar oordeel: "Je moet ook oppassen voor teveel inspraak, er moet ergens een belangenafweging gemaakt worden. Niet alle belangen kunnen zomaar tegelijkertijd verwerkt worden, dat doet afbreuk aan het proces en aan het project zelf".

Wat opvalt aan dit project is dat er nauwelijks felle tegenstanders zijn te vinden van de verbreding van de A15. De meeste partijen hebben er voordeel bij, zo bleek uit de gesprekken. De bestaande situatie is eigenlijk voor niemand acceptabel. RWS en het havengebied hebben veel last van de verkeersintensiteit op de weg. Er staan vaak files die tot vertragingen leiden. Voor RWS als manager van het verkeersnetwerk leidt dit tot vervelende situaties als er bijvoorbeeld ergens anders in de regio iets gebeurt en het verkeer omgeleid moet worden. Deze verkeersintensiteit heeft ook weerslag op de situatie in de omliggende gemeenten (denk aan drukker verkeer en sluipverkeer). De toegankelijkheid in het gebied moet verbeterd worden, dit erkent ook de Zuid-Hollandse milieufederatie. De belangrijkste eisen (zie ook tabel 7.1) zijn dat de leefbaarheid en de veiligheid gegarandeerd moeten worden. Het feit dat er zo weinig tegenstand is, bevordert de voortgang van het proces. Niemand zal dit project willen blokkeren, maar RWS moet daarbij wel rekening houden met partijen met mogelijke blokkademacht. Uit de gesprekken bleek dat gemeenten bij ontevredenheid genoeg capaciteit hebben om juridische procedures te starten tegen RWS. Voor RWS is het zaak om conflictpunten zo vroeg mogelijk in het proces uit te praten. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat dit laatste tegenwoordig een stuk beter gaat dan vroeger (bijv. eind jaren negentig). Andere partijen met veel macht en veel contacten zijn het Havenbedrijf Rotterdam en Shell. Tussen RWS en deze partijen is veel contact. RWS zelf beschouwt deze gesprekken als positief: “er wordt prettig samengewerkt, men neemt elkaars positie mee”.

Waarden

Bij het project A15 MAVA kunnen meerdere kernwaarden worden onderscheiden. Tabel 7.1 toont welke belangen (waarden) partijen hebben bij de ontwikkeling van het gebied. We kunnen onderscheid maken tussen drie categorieën kernwaarden: economische waarden, sociale waarden en milieuwaarden (te vergelijken met people, planet, profit van MVO).

Bij economische waarden valt te denken aan vermindering van congestie (wat onder meer veel kosten met zich mee brengt), het bevorderen van de internationale concurrentiepositie van de haven en bedrijfswinsten. Partijen die deze waarden uitdragen zijn RWS, Ministerie van V&W, Stadsregio, provincie, gemeenten, ProRail, Havenbedrijf Rotterdam, ROM Rijnmond en overige bedrijven die met de haven te maken hebben.

Bij sociale waarden valt te denken aan evenwicht tussen wonen, werken en recreëren, bevorderen van samenwerking, leefbaarheid van het gebied, veiligheid in de regio en het welzijn van de bewoners. Partijen die deze waarden uitdragen zijn RWS, Ministerie van VROM, provincie, stadsregio, gemeenten, ProRail, ROM Rijnmond, Projectbureau RR2020, Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond, de Bomenridders en bewonersgroepen.

Milieuwaarden kenmerken zich bij het project door behoud van het landschap, het versterken van de Ecologische Hoofdstructuur, flora en fauna, leefbaarheid (geluid en luchtkwaliteit) landschappelijke inpassing, goed waterbeheer en recreatie. Partijen die deze waarden uitdragen zijn de ministeries van VROM en LNV, Stadsregio, voor een deel ook de gemeenten, waterschap, de Bomenridders en bewoners.

Het valt op dat vooral de economische en sociale waarden bij de meeste partijen gedeeld belang zijn. Dit zal een bijdrage leveren aan de bescherming van waarden. De waarden worden kenbaar gemaakt in overleggen, maar verder ook vooral in de formele inspraakprocedures. Dan verschilt het wat er mee gedaan wordt. Niet alle belangen worden verwerkt. Zo heeft de bewonersgroep Nieuw Engeland uit Hoogvliet een voorstel ingediend

om de groene buffer langs de snelweg uit te breiden. Hier is geen invulling aan gegeven door RWS. Op het gebied van invulling van het Beneluxplein bij Hoogvliet zijn echter wel weer toezeggingen gedaan door RWS aan de deelgemeente Hoogvliet. Er wordt dus niet steeds op dezelfde manier met belangen omgegaan. Wat de deelgemeente Hoogvliet ook voor elkaar heeft gekregen, is een stuk natuurcompensatie (recreatiegebied 'de Heerlijkheid') voor de verbreding van de A15.

Publieksgericht

In het Ondernemingsplan 2004-2008 probeert RWS de aandacht voor publieksgericht werken vast te leggen in de strategie. "Publieksgericht betekent dat we ons gaan richten op de wensen van de gebruiker. We gaan ons de komende jaren vooral richten op de behoeften van de gebruikers van onze netwerken (fysieke netwerken, zoals het wegennet, WL)" (Rijkswaterstaat, 1004:19), aldus het ondernemingsplan. "Managers gaan deze gebruikersgerichte houding bij hun medewerkers stimuleren. Dit ontwikkelingsproces wordt verankerd in het personeelsbeleid, met name competentie management. Rijkswaterstaat gaat zich manifesteren als een dienstverlenende organisatie: herkenbaar, benaderbaar, aanspreekbaar, betrokken" (id., 2004:20). Concreet heeft men daarbij een aantal doelen voor ogen (id, 2004:21):

- Het verbeteren van de informatievoorziening aan de gebruikers in samenwerking met de serviceproviders. Eerste stap is de proef met 0800-8002 voor de (vaar)weggebruiker.
- Het ontwikkelen van een reistijdenverwachting voor de (vaar)weggebruiker. Ook voorspellingen van rivierafvoeren en –waterstanden worden verdergaand verbeterd.
- Het periodiek (uniform en gestandaardiseerd) verrichten van onderzoek onder gebruikers. De huidige weggebruikeronderzoeken in het kader van ZSM en VCNL worden daarin opgenomen. Deze resultaten worden meegenomen in de werkprocessen

Te zien is dat RWS zich probeert op te werpen als publieksgerichte overheidsorganisatie. Het begrip is verankerd in het ondernemingsplan. Observatie van mensen binnen de organisatie leert dat publieksgerichtheid een thema is dat iedereen op de werkvloer kent. Dat is positief te noemen. In veel formele en informele gesprekken komt dit punt naar voren. In veel processen wordt dit thema genoemd en daaruit is af te leiden dat de aandacht zeker aanwezig is. Een evaluatie na een aantal jaar uitvoering zal een beeld kunnen geven van de mate waarin de publieksgerichtheid tot uiting komt en wat de effecten van dit beleid zijn.

7.3 Interactieve beleidsvorming

Bij interactieve beleidsvorming wordt hier een onderscheid gemaakt tussen gelijkwaardigheid, vorm van interactie en betrokkenheid en draagvlak van politiek en bestuur.

Gelijkwaardigheid en vorm van interactie

Er is verschil merkbaar in het contact tussen RWS en de diverse belanghebbenden. Uit de gesprekken komt naar voren dat bestuurlijke contacten overheersen bij het project. Vooral contacten met gemeenten en Stadsregio zijn structureel en goed georganiseerd, waarbij de Stadsregio het gemeentelijk geluid uniform moet maken en de wethouder van Rotterdam voorzitter is. Ook het HbR heeft structureel contact met RWS, zo'n drie of vier keer per jaar.

RWS beschouwt hen als een soort overkoepelend orgaan voor alle bedrijven in de Rotterdamse haven. Daarnaast participeren diezelfde partijen ook in de ontwerpstudio's die drie keer zijn gehouden in het afgelopen halfjaar. Daar vindt debat en onderhandeling plaats, met resultaat. Er bestaat daar een constructieve houding blijkens de interviews. Men acht het ook van belang (evenals in de bilaterale contacten) dat men zich tegenwoordig bewust is van elkaars verantwoordelijkheden en mogelijkheden. Dit bevordert de samenwerking. Ook zijn er contacten met Shell, maar minder dan met het HbR. Andere belangenorganisaties, zoals Deltalinqs, hebben veel minder contact met RWS. Daar bestaat het contact vooral uit informatieavonden en inspraak. De belangen van Deltalinqs komen vaak wel overeen met die van het HbR. Met bewonersgroepen en natuurbelangenorganisaties is geen direct contact. RWS draagt hiervoor als reden aan dat gemeenten dit overleg moeten organiseren omdat zij dicht bij de burger staan. De diverse actoren hebben ook verschillende kennis van zaken. Het HbR kent de ins en outs van het havengebied, terwijl dit bij RWS en gemeenten veel minder is. Gemeenten hebben juist weer meer kennis over wat lokaal speelt rondom de verbreding van de A15. RWS heeft veel expertise op het gebied van wegenontwikkeling. Het kan goed zijn om die kennis samen te voegen. Over het algemeen genomen zal RWS bij veel projecten zijn met de meeste expertise op het gebied van infrastructuur. Dit zorgt voor een machtspositie. Meerdere actoren geven aan dat het Ministerie van V&W in principe niemand hoeft te betrekken bij het project als ze de A15 willen verbreden: "als RWS het wil dan komt die weg er". Risico is dan natuurlijk wel dat er later in het proces veel weerstand komt. Gemeenten bijvoorbeeld kunnen een project voor langere tijd blokkeren omdat ze veel juridische mogelijkheden hebben. Om problemen te voorkomen is het raadzaam om reeds in de beginfase van een project goede contacten op te bouwen. De mate van wederzijdse afhankelijkheid is groter dan het in eerste instantie lijkt. Alle respondenten geven aan dat de gesloten houding van RWS in de laatste jaren sterk veranderd is. Later in deze analyse zal daar nog dieper op ingegaan worden als het gaat over openheid.

Politiek en bestuur

De meeste politieke en bestuurlijke betrokkenheid bij het MAVA project vindt plaats op lokaal of regionaal niveau. Op nationaal niveau bezien is de Tweede Kamer één keer betrokken geweest. Dat was een formele aangelegenheid die ook genoemd wordt in de Tracéwetprocedure. De Tracé/MER rapportage is toen ter informatie aan de Kamer toegezonden. Op lokaal niveau is de politiek betrokken geweest bij project MAVA, maar vaak was het dan onderdeel van een groter project. Zo is in oktober 2000 door de gemeenteraad van Rotterdam ingestemd met het ontwerpbesluit met betrekking tot het Bereikbaarheidsfront Rotterdam, waar de capaciteitsuitbreiding van de A15 onderdeel van is. In deelgemeente Hoogvliet is in april 2005 door de gemeenteraad ingestemd met een RWS voorstel voor de capaciteitsuitbreiding van de A15 voor zover dat effecten had op de situatie in Hoogvliet. In Barendrecht is de raad (in commissieverband) in november 2000 geïnformeerd over de lokale effecten van de uitbreiding van de A15. In februari 2001 is daar weer een debat over geweest, voornamelijk over de bestrijding van de geluidseffecten die het gevolg zijn van de uitbreiding. Dit is teruggekoppeld naar RWS. In Spijkenisse is in mei 2005 een raadsdebat gehouden over het project MAVA als onderdeel van het ontwerp RR2020. Er kwam vooral nadruk op een tunnelvariant voor de kruising met de Botlek. Verder is de A15 vanaf 2003 meerdere malen aan de orde geweest in de raad.

Met de gemeentebesturen is vaker direct contact, ook al in het begin van het proces. Het gaat dan vaak om voorlichting, om wensen kenbaar te maken en om het afsluiten van de bestuursovereenkomsten die nodig zijn om tot een OTB te komen. Voor een deel gebeurt dit ook in Stadsregioverband. Het overleg van betrokken gemeenten wordt voorgezeten door de gemeente Rotterdam. Met de bestuurders is de band open, met de sleutelspelers is heel goed contact en men weet wat er op elkaars agenda staat. Bij het MAVA project lijkt het er sterk op dat bestuurlijk draagvlak prioritair is aan maatschappelijk draagvlak. Het argument is dan ook dat als je het bestuurlijk al niet eens bent, dat geen goed teken is richting markt en maatschappij. Daarom wordt er zoveel energie gestoken in bestuurlijk draagvlak.

Interactiviteit binnen RWS

Binnen RWS is een aantal mensen bezig met het thema interactieve beleidsvorming. Al in de jaren negentig heeft men een aantal initiatieven op dit gebied ontplooid. Te denken valt aan het Heuvelbrug project (zie kader 8.), waarbij de regie overigens uiteindelijk bij de provincie lag.

Heuvelbrug

Het project Heuvelbrug is een gebiedsgerichte aanpak voor de (A28-) corridor Utrecht-Amersfoort. Hierbij worden zowel de bereikbaarheidsaspecten als andere aspecten (leefbaarheid, ruimtelijke ordening) in samenhang met elkaar bekeken en afgewogen. Onder regie van de provincie wordt het proces interactief opgepakt met een grote nadruk op bestuurlijke betrokkenheid en draagvlak. Via aspectgroepen wordt de inbreng van maatschappelijke organisaties verzekerd. Los van de formele projectorganisatie lopen er twee informele initiatieven. In één ervan zijn bedrijven zelf met concrete initiatieven gekomen met betrekking tot het knooppunt Hoevelaken en in het andere initiatief werkt een aantal bestuurders op persoonlijke titel aan een goede synthese tussen rood (bouwen), groen (landschap) en blauw (water) voor het zogenaamde Venstergebied rond Amersfoort (Valleidoscoop)

Overgenomen uit: De Rooij e.a. (2001:172)

In die periode is InfraLab gecreërd door RWS met als doel om besluitvorming rond nieuwe infrastructuur te verbeteren. Een belangrijk voorbeeld uit 1994 is het project InfraLab N44. Het ging om de rijksweg bij Wassenaar waarbij een oplossing moest komen voor de daar spelende problemen van file, geluidsoverlast en luchtkwaliteit. Dit probleem speelde al heel lang, maar in 1994 is men met de nieuwe aanpak gestart waarbij actief gebruik gemaakt werd van burgerparticipatie en dialoog tussen veel belanghebbenden. Acht jaar later is het project voltooid en RWS kijkt er met een positief gevoel op terug. Bij veel projecten is de interactiviteit veel lager. Wettelijk wordt verplicht om inspraakprocedures te hebben, maar bij de zojuist genoemde projecten ging de dialoog veel verder. Met deze ideeën is binnen RWS verder gegaan door een aantal mensen. Dit heeft geresulteerd in een trilogie die nu voor het grootste deel gereed is en waar diep ingegaan wordt op interactieve beleidsvorming bij Rijkswaterstaat. In 2006 is het tweede deel uitgebracht waarin vele auteurs hun visie geven en waar een analyse- en werkmodel voor het ontwikkelen van publieke kwaliteit (de Publieke Schijf van Vijf) wordt ontwikkeld. De schijf onderscheidt vijf publieke elementen (De Rooij e.a., 2006:234): een gemeenschappelijke gebiedsvisie, een waardeverhogend plan,

actief draagvlak, integratie van plan- en besluitvorming en creërende netwerken. Ieder element omvat daarbij in de ideale situatie de vier B's: bestuurders, burgers, bureaucraten en bedrijven (zie De Rooij e.a., 2001 en De Rooij e.a., 2006). Een te ontwikkelen project zou aan deze voorwaarden moeten voldoen. Minister Peijs van Verkeer en Waterstaat heeft in een toespraak op 24 april 2006 gezegd: "Ik durf het wel aan om de De Publieke Schijf van Vijf te toetsen in de praktijk. Ik ga twee pilots starten om alle vijf de adviezen in de praktijk te brengen. Het Noordvleugelprogramma en Ruimte voor de Rivier, twee grote integrale projecten, bieden genoeg mogelijkheden om dat te doen" (www.verkeerenwaterstaat.nl, 05-07-2006). Vanuit het oogpunt van MVO is dit een positieve ontwikkeling. Ten eerste dat er intern zulke initiatieven worden opgestart, ten tweede ook omdat er daadwerkelijk iets mee gedaan gaat worden.

7.4 Publiek private samenwerking

Bij publiek private samenwerking gaat de aandacht vooral uit naar of en hoe private partijen betrokken worden. Er wordt bekeken hoe vaak en wanneer ze betrokken worden en welke meerwaarde ze leveren aan het proces (welke rol ze spelen). Er zijn diverse vormen van publiek private samenwerking, zoals we ook al zagen in het theoretisch kader. Het kan gaan van eenvoudig meepraten tot ingewikkelde constructies waarbij de markt medefinancier is en veel verantwoordelijkheden krijgt.

Betrokkenheid

Als we het MAVA project bezien dan kunnen we stellen dat de betrokkenheid van marktpartijen zich op dit moment beperkt tot meepraten. Dat heeft er ook mee te maken dat het project zich bevindt in de fase van ontwikkeling van het OTB. Contractering en aanbesteding hebben nog niet plaatsgevonden.

De contacten met private partijen beperken zich op dit moment tot een klein aantal bedrijven. In het projectplan staan meerdere bedrijven genoemd. Volgens RWS is het Havenbedrijf Rotterdam één van de belangrijkste bedrijven bij het project. Het is een soort overkoepeling van de andere betrokken bedrijven. De andere belangrijke private partij is volgens RWS Deltalinqs. Dit bedrijf vertegenwoordigt de belangen (op allerlei gebied) van vijftien procent van alle bedrijven in de Rotterdamse haven. Volgens een geïnterviewde van RWS "weten bedrijven wat ze willen. Het is van belang dat RWS zich niet voor het karretje van de private partijen laat spannen, maar wel goed kennis neemt van de standpunten van die partijen. Je moet inschatten wat ze echt belangrijk vinden".

Met het HbR heeft RWS ongeveer drie tot vier keer per jaar formeel contact. Met Deltalinqs is het contact minder vaak. In de afgelopen maanden is Deltalinqs tweemaal uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst. Ook is men betrokken geweest bij de inspraakprocedure voor de MER. Deltalinqs zit niet bij de bestuurlijke overleggen van RWS, terwijl het HbR daar wel bij aanwezig is. Deltalinqs levert input aan het proces wanneer daar om gevraagd wordt. Wanneer knelpunten lijken te ontstaan met betrekking tot het project, maakt Deltalinqs dit kenbaar aan de projectorganisatie. Een voorbeeld is dat RWS tijdens de bouw de wegen 's nachts geheel af wil sluiten. Deltalinqs is hiertegen in het verweer gekomen omdat het werk in de haven vierentwintig uur per dag doorgaat en de bereikbaarheid ook 's nachts gegarandeerd moet worden. Zelf vindt men het belangrijk dat Deltalinqs RWS altijd weet te vinden. Andersom is dat niet altijd het geval, zo blijkt uit de gesprekken.

Het HbR is ook een belangrijke participant in de ontwerpateliers. Het is daar de partij die de havenbelangen vertegenwoordigt. Overigens opereren de partijen in de ontwerpateliers wel op gelijkwaardige basis en is het HbR daar niet belangrijker dan bijvoorbeeld RWS.

Ontwerp

RWS maakt een referentieontwerp op basis van eigen inzichten, gecombineerd met input uit onder meer de ontwerpateliers en inspraakrondes. In 2007 wil de projectorganisatie de markt gaan benaderen voor de aanbesteding. Dit wil men doen op basis van de DBFM contractering (Design, Build, Finance and Maintain). RWS stelt de randvoorwaarden voor het definitieve ontwerp (Deltalinqs en HbR kunnen input leveren bij het opstellen van randvoorwaarden) met daarbij het eigen referentieontwerp als illustratie. Vervolgens is het aan marktpartijen om een geslaagd ontwerp te maken. In vergelijking met vroeger opereert RWS anders. Vroeger maakte men zelf het ontwerp en men besteedde dat uit aan de markt voor uitvoering. Nu besteedt men veel meer uit. De markt maakt nu het ontwerp, voert het uit, financiert mee en is voor een termijn van vijftien jaar verantwoordelijk voor de kwaliteit van de weg. Volgens RWS werkt DBFM als volgt: er is een probleem, er wordt een oplossing gecreëerd, misschien is er een betere oplossing (dit doet de markt). De markt moet daarbij rekening houden met de totale levenscyclus van het project. De opdracht wordt dus in de markt geplaatst om onder meer door middel van creativiteit van de markt tot een hoge kwaliteit te komen. Het voordeel van DBFM is dat de aannemer en opdrachtgever (RWS) nu meer gelijke partijen zijn, aldus RWS: "Je krijgt nu deskundig tegenspel. Kwaliteit is daarbij belangrijk. De opdrachtnemer levert meer kwaliteit voor hetzelfde geld. Dat wil zeggen: de geboden kwaliteit komt steeds meer overeen met de gevraagde kwaliteit en dat wordt ervaren als hogere kwaliteit". Wel moet gezegd worden dat er nog weinig ervaring is met de nieuwe contractvorm, en er dus ook nog geen resultaten en leerervaringen zijn. Deze nieuwe contractvorm is goed te plaatsen in de gradatie van Jansen e.a. en het voorstel van Van der Heijden en Spiering (paragraaf 3.2.3). Werd RWS vroeger gekenmerkt door de eerste trap in de gradatie, de traditionele aanbesteding, de DBFM contracten kunnen geplaatst worden in de derde variant, de ontwikkeling via PPS waarbij ontwerp, aanleg, onderhoud, financiering en exploitatie als één pakket wordt aangeboden. Toch ligt het ontwerp in het geval van het project MAVA niet geheel bij de markt, want RWS maakt zoals gezegd eerst zelf een uitgebreid referentieontwerp. Je kunt je dan afvragen in hoeverre de creativiteit van de markt nog invloed heeft op de inhoud van het project. Waarschijnlijk zal de concurrentie voornamelijk gaan over de manier van realiseren van het project. Gezien de procedure die doorlopen wordt (Tracéwetprocedure) is het ook bijna niet mogelijk voor marktpartijen om een geheel nieuw ontwerp voor te stellen. In de Trajectnota/MER zijn al alternatieven benoemd en is een voorkeur aangegeven door de minister. Om de creativiteit van de markt toe te laten, zou je dus al bij de Tracé/MER procedure de markt moeten betrekken. Op dat moment kun je de ontwikkeling van alternatieven (na het opstellen van richtlijnen) geheel uit handen geven aan de markt. Dat is in het geval van MAVA niet gebeurd. Op het moment van de Tracé/MER procedure was RWS nog niet zo gericht op de markt als momenteel. Dat is een verklaring voor het feit dat het proces deze weg is gegaan.

DBFM

Met de nieuwe DBFM contractvorm krijgt de markt meer werk en meer verantwoordelijkheden bij een project. Het is goed in te denken dat kleinere aannemers dit niet aankunnen qua capaciteit en dat de grote aannemers van de nieuwe contractvorm gaan profiteren. Nu moet de aannemer zelf gaan denken hoe hij een project wil gaan realiseren,

terwijl hij eerst alleen voor mens en middelen hoefde te zorgen. Een respondent reageerde: “je kunt ook geen groot project aan een kleine aannemer geven. Als kleine aannemers iets willen, moeten ze een consortium vormen”. Een andere geïnterviewde geeft dit in bijna dezelfde bewoordingen ook weer: “de meedenkersrol is vooral voor kleine partijen lastig. Die partijen zouden coalities moeten aangaan met elkaar om samen sterk te staan”.

Er valt wel op te merken dat binnen RWS twee kampen zijn aangaande deze DBFM contracten. Er zijn mensen die liever bij de oude werkwijze blijven en mensen die fervent voorstander van de DBFM contracten zijn. De voorstanders prijzen het systeem omdat er verantwoordelijkheid en taken afgeschoven worden en de oplossingen creatiever zullen worden. De tegenstanders hebben hier bedenkingen bij, omdat zij vinden dat de nieuwe contractvorm nog veel gevolgen met zich meebrengt, voornamelijk op het gebied van de verantwoording. Ook al zet RWS de markt in, RWS blijft wel verantwoordelijk voor het project, en met RWS de minister. Wanneer er iets verkeerd gaat (bijvoorbeeld als de stroefheid van de weg niet voldoende is waardoor de verkeersveiligheid afneemt) dat is uitbesteed aan een marktpartij, blijft de minister verantwoordelijk. Binnen RWS voelt men dit spanningsveld tussen maatschappelijke verantwoordelijkheid en politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid, zo viel me op in de observaties tijdens gesprekken.

7.5 Openheid

RWS staat van oudsher bekend als een machtige ingenieursorganisatie, ook wel eens aangeduid met ‘ambtelijk ingenieursbolwerk’. Deze betiteling ontleent men aan het introverte en specialistische karakter van RWS waardoor deze organisatie zich lange tijd kenmerkte. Van diverse kanten is te horen dat RWS alles in eigen hand hield, de eigen specialisten bij projecten aan het werk zette zonder andere partijen erbij te betrekken en een sterke eigen wil had. Dit liet geen ruimte voor oplossingen die door anderen bedacht werden.

Inhoudelijke openheid

Bij het project A15 MAVA heeft RWS een referentieontwerp gemaakt dat een indicatie geeft van een mogelijke oplossing, met daarbij randvoorwaarden. Dit wordt op een later tijdstip in de markt geplaatst door middel van een DBFM contract waarbij marktpartijen hun ideeën kunnen verwerken. Het referentieontwerp met de randvoorwaarden is besloten in het Ontwerp Trajectbesluit (OTB) dat aan het einde van 2006 klaar moet zijn. Bij de totstandkoming van het OTB worden ontwerpateliers georganiseerd. Het idee voor deze ateliers kwam van de initiatiefnemers van de proeftuin IJsselmonde. RWS organiseert de ateliers. Binnen deze ateliers wordt over thema's nagedacht die spelen rond de verbreding van de A15. RWS kijkt positief naar de ateliers en de uitkomsten ervan. Ook andere deelnemers tonen positieve gevoelens. “De ontwerpateliers zorgen voor het oplossen van vraagstukken. Daar bundel je je krachten en daar wordt iedereen beter van. Het is het voorbeeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen” aldus een respondent.

In eerste instantie was de reactie van RWS om A15 MAVA te combineren met het proeftuinproject nogal terughoudend en afwijzend. RWS vond het wel een leuk idee, maar wilde de proeftuin eigenlijk niet combineren met MAVA om de besluitvorming niet te vertragen. Volgens een respondent toonde dit “het aloude autistische karakter van RWS en de wens dat RWS graag zelf de regie houdt”. Op de startconferentie van de proeftuin was

RWS ook niet aanwezig. Later is men toch tot een ander inzicht gekomen omdat bestuurders vanuit de regio aan de directeur van MAVA kenbaar maakten dat het wat hen betreft menens was. RWS wilde steun geven aan de ontwerpateliers, maar wel wilde de regie hebben over die ateliers. Het positieve is dat RWS nu ruimte biedt om het hele snelwegstelsel rond het Groene Kruisplein ter discussie te stellen. De onderlinge verstandhouding wordt nu als constructief beschouwd. De landschapsinrichting rondom het Groene Kruisplein is één van de grootste successen van de ontwerpateliers om de zojuist genoemde reden. Er wordt vanuit RWS benadrukt dat de resultaten uit de ateliers wel degelijk gebruikt gaan worden in het OTB, wat ook anderen waarschijnlijk lijkt “omdat de ateliers het kindje van RWS zijn geworden”.

Openheid van proces en actoren

Zoals ook eerder al is vermeld, is heeft het proces een open karakter. Veel partijen zijn actief betrokken. Opvallend is dat dit uit alle gesprekken naar voren komt. Iedere respondent geeft aan dat RWS bij dit project veel opener is dan dat het in het verleden het geval was. Er lijken geen belanghebbende partijen buitengesloten te worden, behalve de milieubeweging, maar die is uit eigen beweging niet betrokken geweest. Meerdere partijen hebben echter belangen op milieugebied, dus het is niet zodat het milieu onderbelicht blijft. Zoals al eerder in dit hoofdstuk is aangehaald, zijn er weinig echte tegenstanders van het project te vinden. Waar eventuele frictie is, betreft dat vooral kwesties van lokale inpassing, maar er is zeker geen brede weerstand tegen het project. De voornaamste partijen die kritisch kijken zijn gemeenten (bijvoorbeeld Hoogvliet en Spijkenisse) en daarnaast bewoners, al is de invloed van de laatste groep beperkt. De gemeenten zijn echter wel actief betrokken bij de projectorganisatie. Het is niet voor iedere deelnemer duidelijk wie er allemaal participeren in het proces. Voor de bestuurlijke partners blijkt wel duidelijk te zijn welke partijen deelnemen aan de overleggen. Dat heeft er waarschijnlijk mee te maken dat bestuurlijke overleggen frequent plaatsvinden. Voor andere partijen, zoals de bewonersgroep en private partijen, is het overzicht van betrokkenen veel minder. Zo heeft, bijvoorbeeld, Deltalinqs geen zicht op de betrokkenheid van bestuurlijke partijen. Deltalinqs kan niet aangeven welke specifieke overheden betrokken zijn bij het project, al is wel een inschatting te maken. Private partijen weten wel onderling wie betrokken zijn. De bewoners hebben eigenlijk helemaal geen zicht op de betrokken partijen. Dat zal waarschijnlijk liggen aan het feit dat zij geen direct contact hebben met RWS.

Wanneer er ontwikkelingen zijn met betrekking tot het project, worden de betreffende actoren geïnformeerd door middel van informatiebijeenkomsten, melden meerdere respondenten. Gemeenten communiceren dit vervolgens hun inwoners, RWS ziet dit niet als eigen verantwoordelijkheid. Wel zit er in Hoogvliet (met de meest actieve bewonersgroep) vaak iemand van RWS bij vergaderingen met bewoners als het A15 MAVA project aan de orde komt.

Deze informatie wordt dan mondeling verstrekt door RWS. Wat betreft schriftelijke informatie is zeer weinig te vinden. Er is geen website van het project. Op de website van RWS zelf is geen enkele verwijzing te vinden naar het A15-MAVA project. Alleen de officiële stukken (zoals de Tracé-MER studie) staan digitaal ter beschikking van belangstellenden. Op het intranet staat wel veel informatie, zowel algemene informatie als ook het Projectplan. Dit Projectplan is echter niet in handen van alle betrokkenen. Wel wordt aangegeven door de belanghebbenden dat ze goed op de hoogte zijn van de voortgang en de planning van het proces.

Verder wordt intern sinds begin 2004 de MAVA-courant uitgegeven, waarin de organisatie zelf geïnformeerd wordt inzake de ontwikkelingen. Maar al deze informatie is niet publiekelijk beschikbaar. De Krachtenveldanalyse staat zelfs niet op intranet maar is een vertrouwelijk document dat niet ter beschikking staat aan andere belanghebbenden.

Communicatie

Wat als kritiekpunt naar voren kwam is de (interne) communicatie bij RWS. Het gaat dan met name om onderlinge afstemming. In de regio waar de verbreding van de A15 wordt gerealiseerd, is nog een aantal grote projecten gaande of in studie. Tussen deze projecten lijkt weinig communicatie. Het gaat dan concreet om projecten als de uitbreiding van de A16/A13 en de studie naar de A4 Zuid die aansluit op de A15. Een respondent geeft zelfs aan het "RWS-ers verboden wordt door het ministerie om tegelijkertijd met de A15 naar de A4 Zuid te kijken". Een verklaring hiervoor kan zijn dat de A4-Zuid wel regelmatig genoemd wordt, maar niet in het MIT-projectenboek genoemd staat. Vroeger was er een halfjaarlijks wegbeheerdersoverleg waarbij de verschillende wegbeheerders uit de regio met elkaar praatten over ontwikkelingen op infrastructureel gebied (het fileplanproject). Anderhalf jaar terug is deze organisatie Nexus gaan heten. Vanaf dat moment heeft het overleg niet meer plaatsgevonden, omdat Nexus het niet als taak zag om dit te coördineren. Een respondenten noemt het zeer spijtig dat dit niet meer gebeurt. De gevolgen zijn ook zichtbaar, want een tijdje terug werd er gewerkt aan de ontsluitingswegen van Voorne-Putten. Er zijn drie ontsluitingswegen, die ieder in handen zijn van een andere wegbeheerder. Op alle drie de wegen werd tegelijkertijd begonnen met wegwerkzaamheden, waardoor al het verkeer vastliep. Dit soort zaken zouden RWS en de andere wegbeheerders veel beter moeten afstemmen.

7.6 Integriteit

Als onderdeel van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat dient Rijkswaterstaat zich ook te houden aan programma's die door het ministerie in gang gezet zijn. Het ministerie heeft in 2004 een gedragscode integriteit opgezet. Deze gedragscode geldt voor alle medewerkers van het ministerie. Men motiveert: "Integriteit is een kwaliteitskenmerk voor het functioneren van ons ministerie en voor de medewerkers ervan. Het geeft de mate van onkreukbaarheid en betrouwbaarheid aan en is tegelijkertijd een maatstaf of iemand zich inderdaad laat leiden door de normen en waarden die kenmerkend zijn voor goed ambtenaarschap." (Ministerie van V&W, 2004:1). De gedragscode bestaat uit handvatten voor medewerkers zodat zij op eigen verantwoordelijkheid beslissingen kunnen nemen wanneer ze in lastige integriteitkwesities terechtkomen. Volgens Verkeer en Waterstaat kenmerkt integer handelen zich door vier criteria: verantwoordelijk, onafhankelijk, betrouwbaar en zorgvuldig. Verantwoordelijk zijn houdt in dat je aangesproken moet kunnen worden op je handelen. Onafhankelijk wil zeggen dat je onpartijdig bent en je niet oneigenlijk laat beïnvloeden. Betrouwbaar houdt in dat je verwachtingen die je scheidt, nakomt. Zorgvuldig, ten slotte, betekent dat je je werk doet met aandacht en respect. Hoe wordt dit in praktijk gewaarborgd? Verkeer en Waterstaat heeft hiervoor regels/richtlijnen ontwikkeld. Het betreft bijvoorbeeld regels omtrent relatiegeschenken, nevenfuncties, belangenverstremgeling, aanbesteding, geheimhoudingsplicht, eed of belofte, identificatieplicht en klokkenluiderregeling. Veel van deze regels zijn gebaseerd op nationale of internationale regelgeving.

Integriteitsbeleid in de afgelopen jaren

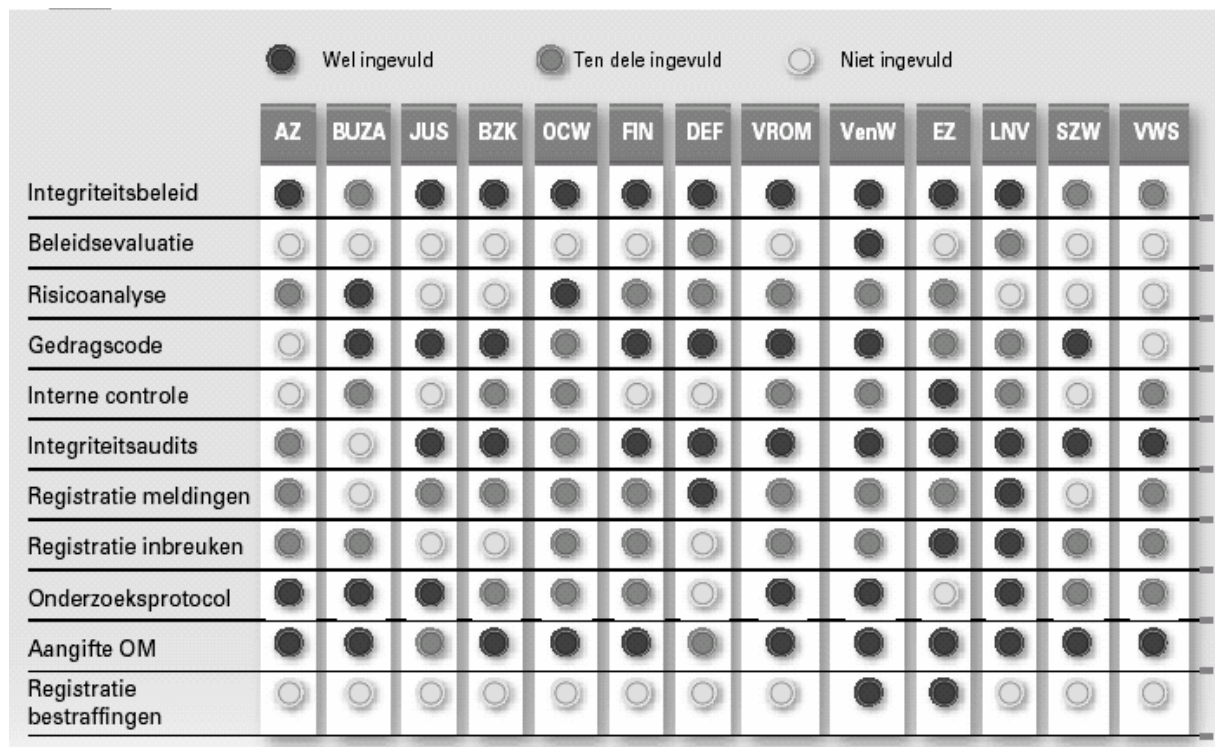
Wanneer we de geschiedenis van het integriteitsbeleid van Rijkswaterstaat (gekoppeld aan het ministerie) bekijken, dan lijkt er zich een verandering te hebben voltrokken in de laatste tien jaar. Onderstaande figuur toont de resultaten van een onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar het integriteitsbeleid van de afzonderlijke ministeries. Dit onderzoek vond plaats in 1996.

	AZ	BUZA	JUS	BZK	OCW	FIN	DEF	VROM	VenW	EZ	LNV	SZW	VWS	%*
Integriteitsbeleid							●	●						15
Melding nevenfuncties					●	●		●	●		●	●	●	54
Geschenkenrichtlijn		●	●		●	●	●	●						46
Richtlijn handelwijze bij fraude/corruptie				●			●	●	●		●		●	46
Vertrouwenspersoon/meldpunt integriteit							●	●	●					23
Registratie vermoedens van inbreuken	●	●						●					●	31
Registratie van disciplinaire straffen	●	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	85

* Percentage van de ministeries waar instrumenten of maatregelen in opzet aanwezig zijn

Figuur 7.1 Bron: Tweede Kamer (2005:39)

In de tabel is te zien dat Verkeer en Waterstaat net boven gemiddeld presteert ten opzichte van de andere ministeries. Bij Verkeer en Waterstaat worden op dat moment de nevenfuncties van het personeel gemeld, is er een richtlijn met betrekking tot fraude en corruptie, is er een vertrouwenspersoon voor integriteit en vindt er registratie plaats van disciplinaire straffen. Op dat moment is er geen integriteitsbeleid, het zijn meer losse elementen die uitgevoerd worden. In 2004 is er opnieuw een evaluatie uitgevoerd door de Algemene Rekenkamer. In figuur 7.2 worden de resultaten getoond. Verschil tussen de onderzoeken is dat er in 2004 meer aspecten van integriteit zijn behandeld. Wanneer we de twee onderzoeken met elkaar vergelijken, zien we dat Verkeer en Waterstaat in de tussenliggende tijd veel heeft gedaan aan integriteit. Een van de meest opvallende veranderingen is dat er momenteel een formeel integriteitsbeleid bestaat. Overigens zien we deze beweging overheidsbreed. Ook een opvallend punt is dat Verkeer en Waterstaat als enige dat beleid ook evalueert. In de figuur is te zien dat Verkeer en Waterstaat op basis van dit onderzoek het beste presteert op het gebied van integriteit. Dat is een flinke stap voorwaarts ten opzichte van de situatie in 1996. Een van de redenen daarvoor is de affaire rondom de bouwfraude die een katalysator is geweest voor het integriteitsbeleid van het ministerie.



Figuur 7.2 Bron: Tweede Kamer (2005:20)

De conclusie die getrokken kan worden door de twee bovenstaande onderzoeken met elkaar te vergelijken, komt overeen met gesprekken die ik heb gevoerd met medewerkers van Rijkswaterstaat. Daaruit kwam naar voren dat er in de laatste jaren veel energie is gestoken in integriteitsbeleid. De normen en waarden binnen de organisatie zijn veranderd. Vroeger was een relatie tussen aannemer en ambtenaar veel inniger. Aannemers nodigden ambtenaren uit voor het bijwonen van een voetbalwedstrijd of voor een etentje. Dat is nu “not done”. Tegenwoordig wordt meer gezegd wat wel en niet kan binnen de organisatie, dit was vroeger wel anders. De dilemma’s van tegenwoordig zitten vooral in de grijze gebieden. Hieruit moet niet de conclusie worden getrokken dat men nu meer integer is dan vroeger, maar dat er vooral structuur is gegeven aan integer handelen. Dit is de grootste verandering ten opzichte van vroeger. De aandacht voor integriteit is in praktijk ook zichtbaar in de integriteitdag en integriteitweek die georganiseerd worden.

Integriteitschendingen

Toch komen er ook onvolkomenheden naar voren. Serieuze signalen van integriteitschendingen behoren gemeld te worden bij het coördinatiepunt van de Corporate Dienst van RWS. Als er sprake is van een integriteitschending dan moet het coördinatiepunt een seintje krijgen via de controller van de betreffende dienst van RWS. De coördinatoren geven vervolgens aan dat de dienst een verkennend onderzoek moet starten. Als het geen loos alarm is moet er een vervolgonderzoek starten. Het coördinatiepunt adviseert dus vooral en heeft daarnaast ook een waakhondfunctie. Dat houdt in dat wanneer een dienst te weinig werk maakt van een integriteitmelding, het coördinatiepunt de dienst daarop wijst en dit communiceert naar de Directeur-Generaal. Volgens de mensen van het coördinatiepunt gaat het vaak nog niet goed. Schendingen van integriteit worden vaak te laat of onvolledig gemeld en de diensten leggen zelf sancties op terwijl dat niet hun taak is. Een van de coördinatoren zegt: “We hebben vaak het gevoel dat we moeten duwen en trekken. We

maken zelden mee dat een dienst ongevraagd uit zichzelf informatie over de voortgang van de procedure geeft. Onwetendheid is vaak de belangrijkste oorzaak, maar daarnaast ook de vermeende zelfstandige positie van de diensten”.

Agentschap

Rijkswaterstaat is in januari 2006 agentschap geworden van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Daarmee is de verhouding ten opzichte van het ministerie veranderd. Beleid en uitvoering zijn formeel meer gescheiden. Dat betekent dat Rijkswaterstaat zelfstandiger staat in de uitvoering en meer geprikkeld wordt om doelmatig te werken. Zoals we in het theoretisch kader zagen, is dit een van de ontwikkelingen die een groter beroep doet op de integriteit van de organisatie. Ook als de organisatie op een wat grotere afstand komt te staan van de moederorganisatie, moet integriteit een kernwaarde blijven. De periode van het agentschap zijn is nog maar kort en daarom is moeilijk te beoordelen hoe integriteit vorm blijft krijgen binnen de organisatie. Een integriteitstoets op bepaalde vastgestelde tijden kan hier meer inzicht in bieden. Waar RWS ook mee te maken krijgt is de horizontalisering van het bestuur. Het publieksgericht werken en het ‘markt...tenzij-principe’ leiden tot een andere manier van werken dan eerst. RWS krijgt een meer gelijkwaardige rol, in plaats van een bovengeschiede rol. Deze relaties kunnen spanning opleveren rond het thema integriteit omdat ambtenaar en maatschappij steeds meer met elkaar verweven raken. Morele competenties van ambtenaren zijn dan ook van grote waarde.

Fasen integriteitsbeleid

In het theoretisch kader zagen we dat Karssing en Hoekstra een vijftal fasen hebben ontwikkeld met betrekking tot het omgaan met integriteit binnen een organisatie:

- Onbekendheid: het onderwerp integriteit leeft niet.
- Herkenning: het onderwerp integriteit wordt herkend als een factor die van belang kan zijn.
- Erkenning: het onderwerp integriteit wordt als een belangrijke factor erkend en er wordt getracht beleid te ontwikkelen.
- Implementatie: er is een actieve houding ten aanzien van het onderwerp integriteit en er bestaat beleid dat ook is geïmplementeerd.
- Integratie: integriteit geldt als een kritische succesfactor voor het functioneren van de overheidsorganisatie; het integriteitsbeleid heeft een breed draagvlak in de organisatie en is een beleidsfacet dat doordringt in alle activiteiten.

Als we op grond van het voorgaande RWS willen positioneren in dit fasenschema, zien we al snel dat RWS niet in de eerste drie fasen past. Integriteit wordt wel degelijk erkend en er is reeds beleid ontwikkeld. Of het ook geïntegreerd is in alle facetten van de organisatie is lastig te beoordelen. Op basis van bovenstaande kan wel gesteld worden dat het leeft binnen de organisatie. Op basis van de voorgaande elementen kan RWS geplaatst worden in de implementatiefase in combinatie met de integratiefase.

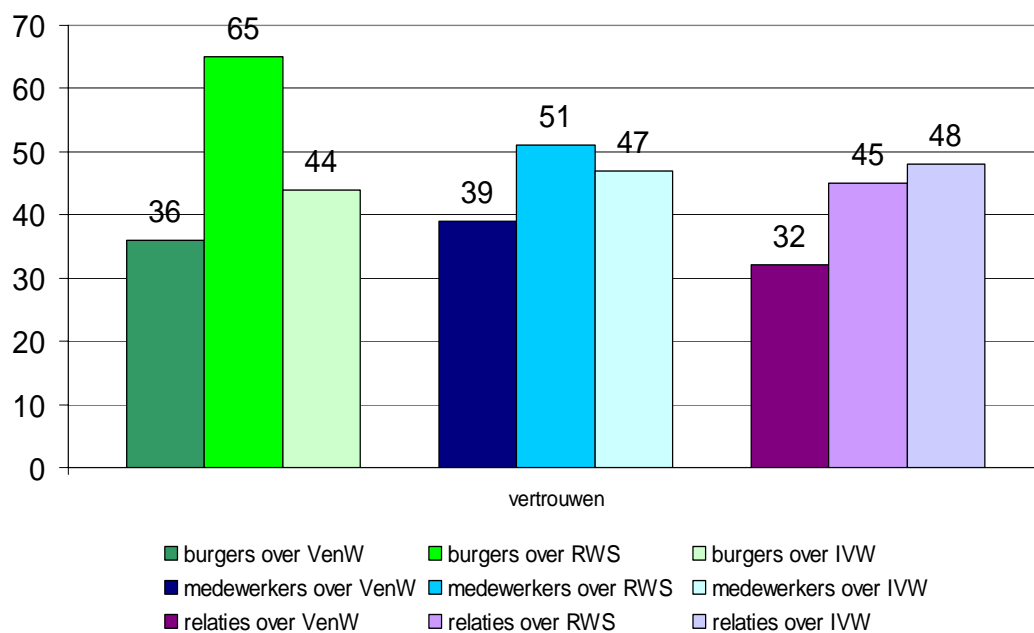
7.7 Vertrouwen

Vertrouwen is een gecompliceerd begrip om te beschrijven en te analyseren. In het theoretisch kader werd beargumenteerd dat vertrouwen voor een deel te analyseren is door te kijken naar of de actoren in het proces open zijn richting elkaar en of er onderling positieve verwachtingen zijn.

Bij de geïnterviewden is op te merken dat het vertrouwen in RWS is gestegen. RWS werd altijd gezien als een “grijze uitvoeringsorganisatie met veel ingenieurs en weinig openheid” zoals een respondent dat omschrijft. Een ander heeft het over dat RWS een “autistisch karakter” had. Dit zijn geen positieve benamingen; het imago was niet best. In het theoretisch kader zagen we dat imago van een organisatie te maken heeft met de relatie tussen de organisatie en haar omgeving en daarmee ook met het vertrouwen dat er is of juist ontbreekt (zie paragraaf 3.3.3). Uit de gesprekken wordt duidelijk dat de oorzaak van het gestegen vertrouwen vooral ligt in het feit dat er tegenwoordig openingen zijn in het handelen van RWS. RWS staat meer toe binnen zijn grenzen. Dit wordt door diverse actoren heel concreet aangewezen. Daarbij valt in het kader van het MAVA-project te denken aan de inrichting van het Beneluxplein en een gewijzigde ontsluitingsroute voor Shell Pernis, die uiteindelijk afwijken van de oorspronkelijke ideeën van RWS. Ook de integrale inrichting van het Groene Kruisplein (ten gevolge van de ontwerpstudio's) is hier een voorbeeld van. Dit toont dat RWS zich in de laatste jaren toch wat kwetsbaarder is op gaan stellen richting betrokken partijen, al kost het soms wel wat moeite om zover te komen. Het ondernemingsplan van RWS wijst op het belang van RWS als publieksgerichte overheidsorganisatie. Men wil beter luisteren naar wat de gebruiker vindt. Hierdoor wil RWS zich minder gaan zien als bovenstaande partij en meer als gelijkwaardige partner in processen.

Corporate Monitor

Ieder jaar brengt het Ministerie van Verkeer en Waterstaat de Corporate Monitor uit waarin inzicht verkregen wordt in wat burgers, medewerkers en relaties vinden van het imago, de kernwaarden en de doelstellingen van het ministerie, RWS en de Inspectie voor Verkeer en Waterstaat. Daarin wordt ook het vertrouwen gemeten. In 2005 was het resultaat voor RWS als volgt:



Figuur 7.3 Percentage vertrouwen in RWS in 2005 (Bron: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2006c: 78)

In vergelijking met 2004 is het vertrouwen iets gedaald, zo blijkt uit het onderzoek, maar RWS scoort wel veel beter dan het ministerie zelf. Toch is wel opvallend te noemen dat het vertrouwen niet is gestegen, ondanks het aandachtspunt met betrekking tot publieksgericht werken dat in het ondernemingsplan een centrale plaats heeft.

7.8 Verantwoording

“De verantwoording bij MAVA is goed. Er zijn diverse praatbijeenkomsten geweest waarin duidelijk is gemaakt wat het project inhield en hoe het proces eruit zag. Binnen MAVA is een goede en transparante verantwoording wel aan de orde” aldus een respondent. Verticale verantwoording is verplicht en is verankerd in de organisatie. Dit betreft de lijnverantwoordelijkheid vanuit de projectorganisatie via de HID, DG en SG naar de minister. Het zojuist aangehaalde citaat doelt voornamelijk op de informatiebijeenkomsten die zijn gehouden. In de afgelopen maanden is dat twee keer gebeurd. Dit zou onder horizontale verantwoording gerekend kunnen worden. Het is een vorm van verantwoording die wel voor de hand ligt, maar die niet verplicht is. Wat vanuit het oogpunt van maatschappelijke verantwoordelijkheid vooral van belang is, is het bestaan van horizontale verantwoording, verantwoording richting de belanghebbenden. Het project MAVA wordt richting de burgers voornamelijk gecommuniceerd door de betrokken gemeenten, RWS publiceert verder geen informatie richting burgers. De MAVA courant die bestemd is voor intern gebruikt vormt een gedegen verantwoording, maar deze is alleen intern gericht. Dit informatiebulletin wordt met grote regelmaat in de organisatie verspreid en houdt iedere RWS-betrokkene op de hoogte van de ontwikkelingen rond A15 MAVA. Voor de communicatie naar buiten toe zou dit ook een mooi instrument zijn om verantwoording af te leggen aan alle externe betrokkenen.

Ook in de Corporate Monitor van het ministerie komt verantwoording aan de orde. Op de stelling “Probeer de maatschappij optimaal te informeren over beleid en bereikte resultaten en communiceer duidelijk wat ze doen om problemen aan te pakken” geven respondenten aan dat het samenstellen van schriftelijke verslagen en rapporten niet voldoende is om de maatschappij te informeren c.q. te communiceren (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2006c: 44). Overigens wordt daarbij niet aangegeven wat er dan wel voor verantwoording moet komen. Maar er is wellicht te denken aan kwaliteitshandvesten (zie ook paragraaf 4.8).

Jaarverslag

Ieder jaar brengt het Ministerie van Verkeer en Waterstaat een jaarverslag uit aan de Tweede Kamer. Daar was ook Rijkswaterstaat in begrepen. Rijkswaterstaat had geen eigen jaarverslag. Op het moment van afronding van dit onderzoek is een jaarverslag over 2005 uitgebracht. Voor de verantwoording aan het publiek (in het kader van publieksgerichtheid) is dit een belangrijke manier om verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid. Aan de ene kant is dat een vorm van verticale verantwoording (richting de minister en de Tweede Kamer), aan de andere kant kan dit ook een vorm van horizontale verantwoording worden als er een publieksvriendelijk jaarverslag wordt uitgebracht.

7.9 Conclusie

In deze paragraaf worden de bevindingen uit dit hoofdstuk samenvattend in een kader geplaatst. Dit dient als opstap voor de conclusies en aanbevelingen in het volgende hoofdstuk. In kader 7.1 staat achter ieder punt cursief aangegeven of dit het project MAVA

of geheel RWS betreft. Op meerdere punten is de meerwaarde van MVO te herkennen. Heel duidelijk is dit te zien bij interactieve beleidsvorming. De ontwerpateliers worden als zeer positief beschouwd, omdat RWS zich daarin open stelt voor andere ideeën en dat ook daadwerkelijk succes heeft. Ook de initiatieven uit de jaren negentig hebben goede ervaringen achter gelaten bij de deelnemende partijen. Ook op het gebied van integriteit is meerwaarde te ontdekken. Over het algemeen is men heel positief over het huidige integriteitsbeleid. De waarde is vooral in te zien als het integriteitsbeleid vergeleken wordt met het verleden van onder meer de bouwfraude. De negatieve gevolgen die dat heeft gehad, wil men niet nog eens meemaken.

Waar tenslotte ook heel duidelijk meerwaarde te zien is, is het vertrouwen in RWS. Zonder uitzondering is te merken dat alle respondenten duidelijke verbeteringen zien in de handelswijze van RWS tegenwoordig in vergelijking met vroeger. De toenemende openheid, de meer kwetsbare opstelling en de strategieën in het ondernemingsplan hebben geleid tot een toename van het vertrouwen in de organisatie.

Stakeholderbenadering

- Duidelijk beeld belanghebbenden intern, niet bij externen (MAVA)
- Informatiebijeenkomsten en bestuurlijke overeenkomsten (MAVA)
- Publieksgericht werken in ondernemingsplan, helder besef bij de medewerkers, nog erg kort gaande om conclusies te trekken (RWS)

Interactieve beleidsvorming

- Bestuurlijk draagvlak prioritair aan maatschappelijk draagvlak, overlegfrequentie verschilt tussen diverse partijen (MAVA)
- Ontwerpateliers worden positief ervaren en hebben effect (MAVA)
- Kwaliteit van direct contact met burgers wisselt (MAVA)
- Goede initiatieven in het verleden, voornamelijk incidenteel; ook in het heden wil men er actief mee bezig gaan zijn (RWS)

Publiek private samenwerking

- Betrokkenheid markt beperkt tot meepraten (varieert per organisatie) (MAVA)
- Markt kan eerder in het proces betrokken worden (MAVA)
- DBFM contractering zorgt voor betere overeenkomst geboden/gevraagde kwaliteit; problemen bij kleine aannemers; wisselende meningen binnen RWS; nog te kort gaande om conclusies te kunnen trekken (RWS)

Openheid

- Eerst terughoudendheid RWS bij ontwerpateliers, later veel opener (MAVA)
- Geen actoren buitengesloten (MAVA)
- Informatievoorziening te terughoudend, voornamelijk inzake schriftelijke informatie (MAVA)
- Afstemming tussen projecten is onvoldoende (MAVA)

Integriteit

- Sterke ontwikkeling integriteitsbeleid in de laatste tien jaar (RWS)
- Schendingen worden vaak nog niet of onvolledig gemeld (RWS)
- RWS past binnen de implementatie/integratiefase van Karssing en Hoekstra (RWS)

Vertrouwen

- Vertrouwen in RWS is door de jaren heen gestegen bij MAVA (kwetsbaarder opstelling, openingen in beleid) (MAVA)

- Ondernemingsplan wil de gebruiker meer betrekken. Dit zou tot meer vertrouwen moeten leiden (*RWS*)
- Vertrouwen van burgers in RWS is iets gedaald t.o.v. 2004 (*RWS*)

Verantwoording

- Verticale verantwoording verloopt goed (*MAVA*)
- Horizontale verantwoording gebeurt gedeeltelijk, maar nog niet voldoende (*MAVA*)

Kader 7.1 Kernpunten uit de analyse

Hoofdstuk 8 Conclusie en aanbevelingen

8.1 Conclusie

In deze paragraaf komen de conclusies van mijn onderzoek aan de orde. Achtereenvolgens zullen de afzonderlijke deelvragen en ten slotte de hoofdvraag beantwoord worden. Van hieruit zullen aanbevelingen gedaan worden in paragraaf 8.2

8.1.1 Deelvraag 1

Wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen in en hoe is het te positioneren in de bestuurskundige literatuur?

In hoofdstuk twee is een uitgebreide beschrijving gegeven van wat MVO inhoudt. Op basis daarvan heb ik een definitie geformuleerd van MVO: "Maatschappelijk verantwoord ondernemen wil zeggen dat een organisatie, meer dan de wet verplicht, rekening houdt met de belangen van mens, milieu en maatschappij. Het is daarbij van belang dat een organisatie open, transparant en integer opereert waarbij vertrouwen wordt gewonnen van en verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden".

Het complexe van het begrip "MVO" is dat het tot een containerbegrip is verworden. Het is daarom moeilijk aan te geven wat nu wel MVO is en wat niet. Toch zijn er twee hoofdlijnen te ontdekken binnen MVO: duurzaam ondernemen en maatschappelijk betrokken ondernemen. Duurzaam ondernemen houdt in dat verantwoord wordt omgegaan met waarden die mens, milieu en maatschappij (people, planet en profit) aangaan. Het is sterk inhoudelijk gericht. Maatschappelijk betrokken ondernemen is meer procesgericht en legt de nadruk op interactiepatronen, relaties en vertrouwensbanden. Gezien het bestuurskundige karakter van dit onderzoek, heb ik dit onderzoek gefocust op deze tweede hoofdlijn. Elementen die daarbij een belangrijke rol spelen zijn: het betrekken van belanghebbenden (stakeholders), openheid en transparantie, integriteit, vertrouwen en verantwoording.

In hoofdstuk vier zijn deze elementen van MVO ingebed in wetenschappelijke (voornamelijk bestuurskundige) literatuur. Het betrekken van belanghebbenden is beargumenteerd met behulp van drie concepten. Ten eerste de stakeholderbenadering, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar het bewustzijn van een organisatie van haar belanghebbenden en de wijze waarop rechten van belanghebbenden worden beschermd. In de tweede plaats interactieve beleidsvorming, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar het daadwerkelijk betrekken van belanghebbenden. Het gaat daarbij voornamelijk om of de belanghebbenden gelijkwaardig behandeld worden, de manier waarop interactie plaatsvindt en hoe politiek en bestuur betrokken zijn. Ten derde publiek private samenwerking, waarbij de aandacht uitgaat naar de mate waarin private partijen betrokken zijn bij een besluitvormingsproces.

Naast deze concepten zijn de begrippen openheid en transparantie, integriteit, vertrouwen en verantwoording uitgewerkt. Deze begrippen kwamen naar voren in het onderzoek naar de betekenis van MVO.

8.1.2 Deelvraag 2

Op welke manier doen andere organisaties iets met maatschappelijk verantwoord ondernemen en waarom?

In hoofdstuk drie heeft een analyse plaatsgevonden van vier organisaties die zich in verschillende mate bezighouden met MVO. Ik heb gekeken naar twee hybride organisaties (Schiphol Group en Havenbedrijf Rotterdam), een private organisatie (Triodos Bank) en een publieke organisatie (Provincie Zuid-Holland). De motivatie om aan MVO te gaan doen, verschilt per organisatie. Bij de Schiphol Group speelt reputatie een grote rol, maar daarnaast zijn ook veiligheids- en milieueisen van belang om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Bij het Havenbedrijf Rotterdam heeft een aantal onvoorziene gebeurtenissen (zoals de RDM affaire) MVO getriggerd, maar ook toenemende aandacht voor bredere kwaliteitszorg was een motief. Bij de Triodos Bank is MVO verankerd in de basiswaarden van de organisatie. Triodos heeft dus altijd al aan MVO gedaan. De Provincie Zuid-Holland wil aan MVO doen omdat de overheid het voorbeeld zou moeten zijn voor de maatschappij. Ook de mate waarin men bezig is met MVO verschilt sterk per organisatie. Schiphol heeft een gestructureerd MVO beleid dat daar tot de core business is gaan behoren. Het Havenbedrijf Rotterdam zit nog in de opstartfase van een gecoördineerd MVO beleid (dat nu nog meer gefragmenteerd plaatsvindt), maar wel met duidelijke plannen voor de toekomst. De provincie Zuid-Holland is nog sterk gefragmenteerd bezig als het gaat om MVO. Het behoort daar nog niet tot de core business. Het probleem is bij de provincie voornamelijk het draagvlak binnen de organisatie. Specifieke onderdelen van de provincie zijn wel actief bezig met MVO. Bij Triodos Bank is MVO duidelijk core business en het is het begrip waar de organisatie op gebouwd is. Ook bij deze analyse zijn globaal de twee hoofdlijnen van MVO, duurzaam ondernemen en maatschappelijk betrokken ondernemen, te herkennen.

Organisatie	Soort organisatie	Motivatie MVO	KenmerkenMVO	Activiteit
Schiphol Group	Hybride	Reputatie, veiligheids- en milieueisen	-Maatschappelijk jaarverslag - People, planet, profit - CROS - Schipholfonds	Hoge mate
Havenbedrijf Rotterdam	Hybride	Bredere kwaliteitszorg, onvoorziene gebeurtenissen	- Duurzame ontwikkeling -Maatschappelijk betrokken -Triple-p kader -Maatschappelijk jaarverslag	Redelijke mate
Triodos Bank	Privaat	Basiswaarden	-Fondsen -Stakeholder-dialogoog	Zeer hoge mate
Provincie Zuid-Holland	Publiek	Voorbeeldfunctie overheid	-Gefragmenteerd -Hier en daar kleinschalig	Lage mate

Tabel 8.1 MVO bij de diverse organisaties

8.1.3 Deelvraag 3

Wat zijn succesfactoren voor maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Op basis van de analyse van MVO (inclusief de analyse van organisaties) en de wetenschappelijke onderbouwing daarvan is gekomen tot een aantal succesfactoren voor MVO. Deze zijn benoemd in een analysemodel dat gebruikt is om de organisatie te analyseren. Dit analysemodel toont een duidelijk overzicht van de succesfactoren voor MVO. De volgende conclusies kunnen getrokken worden:

- Naarmate men zich in een besluitvormingsproces meer bewust is van de belanghebbenden en hun belangen en naarmate er meer sprake is van de bescherming van rechten, wordt de MVO-waardering hoger. Een grotere hoeveelheid belangen maakt de situatie complexer, maar wanneer een projectmanager bewust is van die belangen kan hij beter recht doen aan al die waarden. Dit toont een stuk verantwoordelijkheid.
- Naarmate kennis en macht meer gelijk verdeeld zijn tussen de actoren, geeft men betere invulling aan MVO. Een partij zou niet veel meer kennis moeten hebben dan een andere partij omdat zo scheve verhoudingen ontstaan. Ook moeten alle partijen mogelijkheden hebben om in te grijpen in het proces. Men voelt zich op die manier serieuzer genomen. Wel moet in ogenschouw worden genomen dat later in het proces wel knopen doorgehakt moeten worden en dat er niet tot in het oneindige gediscussieerd kan worden zonder resultaat..
- Bij een interactieve manier van werken is het vanuit MVO-oogpunt van belang dat er door het gehele proces heen debat en onderhandeling plaatsvindt tussen de actoren. Dit omdat de partijen dan steeds actief kunnen meedenken en punten kunnen inbrengen in het proces. Het is ook van belang dat dit overleg effect heeft, zodat er voortgang in het proces is.
- Om maatschappelijk verantwoord bezig te zijn zou er een evenwicht moeten zijn tussen enerzijds bestuurlijk draagvlak en anderzijds maatschappelijk draagvlak. Wanneer er alleen maar bestuurlijk draagvlak zou zijn, kunnen maatschappelijke waarden op de achtergrond raken en kan er maatschappelijke onvrede ontstaan.
- Al vroeg in het proces zou sprake moeten zijn van publiek private samenwerking om door de samenleving gevraagde en aangeboden kwaliteit meer overeen te laten stemmen en samenwerking met de markt te bevorderen
- Vanuit MVO oogpunt is ook van belang dat men open staat voor belangen van andere actoren en voor andere plannen/varianten, dat het proces toegankelijk en doorzichtig is en dat er kritisch geëvalueerd wordt. Dit kan het vertrouwen binnen het proces vergroten.
- Naarmate het thema integriteit meer verweven is binnen de organisatie, zal de MVO waardering hoger zijn. Integer gedrag betekent namelijk dat men zich verantwoordelijk voelt voor een organisatie, een project of hun werkzaamheden in het algemeen.
- Een open houding tussen de actoren onderling, een positief beeld van elkaar en een positieve opvatting van elkaars verwachtingen zorgen voor een hogere MVO waardering omdat men op deze manier toont dat men samen verantwoordelijkheid draagt voor het project.
- Wanneer een organisatie naast verticale verantwoording ook horizontale verantwoording ten uitvoer brengt, is de MVO waardering hoger. Op deze manier

wordt namelijk veel breder verantwoording afgelegd, niet alleen aan de bestuurlijke organisatie maar ook aan de maatschappij als geheel.

8.1.4 Deelvraag 4

In hoeverre doet RWS zelf al aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?

In de analyse zijn de diverse elementen van MVO beschreven met het oog op het project MAVa en RWS als geheel. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het project MAVa en (het strategische gedeelte van) RWS in zijn algemeenheid. Per element kan het volgende geconcludeerd worden.

Binnen het MAVa project lijkt voor RWS een duidelijk beeld te bestaan van de belanghebbenden en belangen. De krachtenveldanalyse heeft daarin een belangrijke rol gespeeld. Buiten RWS is geen helder beeld van wie alle betrokkenen zijn. Om de contacten met de omgeving te coördineren is een omgevingsmanager aangesteld. Het contact met de omgeving bestaat uit informatiebijeenkomsten en bestuurlijke bijeenkomsten. Dit contact met de omgeving is belangrijk vanuit het oogpunt van MVO. Wat ook meespeelt is dat belanghebbende partijen blokkademacht hebben, voornamelijk via juridische weg, waardoor het proces ernstige vertraging op kan lopen als die partijen niet betrokken worden. Een mooi voorbeeld van maatschappelijke bewustheid is dat RWS heeft gezorgd voor natuurcompensatie rond de A15, met name bij Hoogvliet.

Vanuit MVO oogpunt is het thema 'publieksgerichtheid' in het ondernemingsplan van RWS een goede stap voorwaarts. De strategie die daar wordt voorgesteld moet tot meer gebruikersbetrokkenheid leiden. Het thema leeft ook binnen de organisatie. Het wordt alleen nog te kort in praktijk gebracht om conclusies aan dit beleid te verbinden.

De bestuurlijke contacten, voornamelijk lokaal en regionaal, overheersen binnen het MAVa project. Er zijn veel en structurele contacten. Afgezien van het HbR zijn de contacten met de andere partijen minder frequent en niet structureel. Bestuurlijk draagvlak lijkt prioritair te zijn aan maatschappelijk draagvlak. Later is hier wel enige verandering in gekomen toen gestart werd met de ontwerpateliers. De ateliers worden door vele partijen positief ervaren. Direct contact met burgers is er nauwelijks. RWS is aanwezig op enkele bewonersavonden, maar verder lopen er geen lijntjes, al zouden de bewoners dat wel graag willen omdat er soms vrij kort wordt gereageerd op vragen en suggesties van bewoners.

Binnen RWS is een aantal keer met interactieve beleidsvorming aan de slag gegaan. Het betreft echter een minderheid van de projecten. In de jaren negentig is het project InfraLab opgezet wat positieve ervaringen heeft geoogst. Bij veel projecten wordt echter de standaardweg bewandeld. Actueel is een aantal mensen binnen de organisatie bezig met het structureren van het thema interactieve beleidsvorming binnen RWS. Er wordt over gepubliceerd en de minister heeft aangegeven dat ze er verder mee wil. Vanuit MVO oogpunt is het positief dat er over dit thema wordt nagedacht en dat er ook daadwerkelijk wat mee gaat gebeuren.

De betrokkenheid van private partijen is beperkt tot het af en toe meepraten over MAVa. Van de belangrijkste partijen wordt met het HbR regelmatig gesproken, met Deltalinqs in mindere mate. Contractering een aanbesteding van het project MAVa zijn nog niet aan de orde, dit gaat naar verwachting in 2007 gebeuren. RWS heeft allereerst zelf een referentieontwerp gemaakt voor de verbreding van de A15. Ook al wordt het op basis van de

nieuwe DBFM contracten aanbesteed, de invloed van de markt zal toch beperkter zijn dan mogelijk is. Waarom maakt RWS zelf eerst een referentieontwerp tijdens de Tracé/MER studie? Dit moet toch ook uit te besteden zijn aan de markt om zo creativiteit te winnen en je als RWS te concentreren op andere zaken met betrekking tot het project.

De nieuwe DBFM contractering bij RWS moet een eerdere en ook langere betrokkenheid van de markt faciliteren. Voor kleinere aannemers is dit vaak lastig omdat zij de capaciteit niet hebben. RWS zou, als opdrachtgever, consortiumvorming als oplossing kunnen voorstellen om op die manier zijn verantwoordelijkheid te laten zien. Gezien de geldende aanbestedingsregels kan RWS niet meer doen. Binnen RWS bestaan in grote lijnen twee meningen over DBFM. Er zijn felle voorstanders, maar ook tegenstanders. De laatste groep wijst er voornamelijk op dat de minister uiteindelijk toch verantwoordelijk blijft voor de projecten die uitgevoerd worden en dat de markt dus nooit geheel verantwoordelijk kan zijn, ook al staat dat in de contracten vermeld. DBFM is nog te kort operationeel om resultaten te tonen van dit beleid. Het is verstandig om dit beleid naar een aantal jaar te evalueren.

In beginsel was RWS vrij gesloten wat betreft de inhoud van het project. Ook toen voorgesteld werd om met ontwerpateliers te beginnen, was men zeer terughoudend. Korte tijd later is men tot ander inzicht gekomen. Als gevolg van de samenwerking was er ruimte voor verandering, wat vooral te zien is bij de inrichting van het Groene Kruisplein. Er zijn geen partijen buitengesloten bij het project MAVA, al zijn de contacten met burgers vrijwel altijd indirect. Via informatiebijeenkomsten wordt iedereen op de hoogte gehouden. Wat wel opvallend is, is dat de verdere informatievoorziening zeer mager is. Zo is er geen website, is het projectplan niet in handen van de belanghebbende actoren en worden de krachtenveldanalyse en de MAVA intern gehouden. Verder is op te merken dat de afstemming tussen diverse projecten in de regio onvoldoende is.

In de laatste tien jaar hebben zich op het gebied van integriteit behoorlijke veranderingen voorgedaan in positieve zin. Er is een formeel integriteitsbeleid opgesteld waaraan iedere medewerker zich dient te houden. Dit wordt gewaarborgd door regels en richtlijnen en sancties. De bouwfraude is een katalysator geweest bij de ontwikkeling van integriteitsbeleid. Kritisch punt is wel dat de melding integriteitschendingen nog niet voldoende goed verloopt. De schendingen worden vaak niet of onvolledig gemeld. Ondanks dit kan ik RWS plaatsen in de twee hoogste fasen van integriteitsbeleid, wat goed is vanuit MVO oogpunt.

Het is duidelijk merkbaar dat het vertrouwen in RWS door de jaren heen is gestegen bij de betrokken actoren bij het project MAVA. RWS biedt meer openingen aan in zijn handelen en RWS is zich kwetsbaarder op gaan stellen om geluiden van buitenaf te laten doordringen in het handelen.

RWS breed gezien zou de publieksgerichtheid uit het ondernemingsplan moeten leiden tot meer vertrouwen van de samenleving in RWS. Toch blijkt uit onderzoeken dat dit vertrouwen in de laatste twee jaar niet is gestegen. Het thema 'publieksgerichtheid' is nog niet lang operationeel, wat een verklaring kan zijn voor dit stabiele vertrouwen. Het is in ieder geval waarbij de vinger aan de pols gehouden moet worden.

De verticale verantwoording met betrekking tot het project MAVA vindt goe plaats. Horizontale verandering binnen het MAVA project kan gezien worden in de

informatiebijeenkomsten. Er wordt echter geen schriftelijke informatie gepubliceerd die bestemd is voor de belanghebbenden. De mensen binnen RWS die aan het project werken worden wel goed voorgelicht.

In een onderzoek is door RWS-ers geroepen dat alleen schriftelijke verantwoording door middel van rapporten niet voldoende is. Er zouden nieuwe vormen van horizontale verantwoording moeten komen. Iets wat daar mee te maken heeft is het jaarverslag. RWS heeft zelf nooit een jaarverslag gehad. Nu is men daar wel mee bezig.

8.1.5 Deelvraag 5

Biedt maatschappelijk verantwoord ondernemen kansen voor RWS? Welke plek kan het krijgen binnen de organisatiestrategie?

In deelvraag vier is aangegeven hoe RWS opereert in zake diverse thema's met betrekking tot MVO. Ik kan hieruit concluderen dat MVO zeker kansen biedt voor RWS. Op sommige thema's presteert RWS goed als het gaat om MVO, zoals integriteit, vertrouwen en stakeholderbetrokkenheid. Daar is te zien dat MVO kansen biedt voor RWS. Op een aantal punten zijn die kansen reeds benut, al dan niet bewust. Bijvoorbeeld bij het thema interactieve beleidsvorming, als het gaat om de ontwerp ateliers. Na enige aarzeling is RWS ook gaan participeren in deze ateliers. Achteraf gezien worden ze als zeer positief beschouwd door alle partijen, omdat RWS zich daarin meer gelijkwaardig en open opstelde en dat ook daadwerkelijk tot succes heeft geleid. Ook de initiatieven op het gebied van interactieve beleidsvorming (zoals het project InfraLab) uit de jaren negentig hebben goede ervaringen achter gelaten bij de deelnemende partijen. Verder ziet men de waarde in van het huidige integriteitsbeleid. De waarde is vooral in te zien als het integriteitsbeleid vergeleken wordt met het verleden van onder meer de bouwfraude. De negatieve gevolgen die dat heeft gehad, wil men niet nog eens meemaken. Ook is zonder uitzondering te merken dat alle respondenten duidelijke verbeteringen zien in de handelwijze van RWS tegenwoordig in vergelijking met vroeger. De toenemende openheid, de meer kwetsbare opstelling en de strategieën in het ondernemingsplan hebben geleid tot een toename van het vertrouwen in de organisatie. Dit zijn kansen vanuit MVO die RWS reeds heeft benut. Maar op meerdere gebieden liggen nog kansen die benut kunnen worden. De belangrijkste noem ik hier. De strategieën publieksgericht netwerkmanagement en DBFM zijn pogingen van RWS voor een andere, meer door MVO gekenmerkte, werkwijze. Deze strategieën zijn echter nog niet lang genoeg in uitvoering om ze te kunnen beoordelen. Op basis van de gedachtegang achter deze strategieën zit hier wel potentie in voor de toekomst. Kansen voor wat betreft interactieve beleidsvorming zullen in de toekomst ook beter benut moeten worden. Er zal moeten worden doorgedaan met de initiatieven die momenteel opgestart worden. Een ander punt is de informatievoorziening, dit specifiek voor het MAVA project, maar ook als leerpunt voor overige projecten. Vanuit MVO-oogpunt wordt veel waarde gehecht aan goede informatievoorziening. De schriftelijke informatievoorziening van MAVA is sterk intern, dit zou meer naar buiten gericht moeten zijn.

Aan gezien ik in dit onderzoek maar op een beperkt gedeelte van MVO ben ingegaan, wil ik niet aanraden om op basis van dit rapport op dit moment reeds een MVO beleid te ontwikkelen. Een nieuwe verandering zou op dit moment ook weinig begrip opbrengen binnen de organisatie. In plaats daarvan zou ik kiezen voor een uitbreiding binnen de bestaande kaders, een ontwikkeling waarbij mijns inziens veel mogelijk is.

8.1.6 Hoofdvraag

Wat is de meerwaarde van het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de organisatie Rijkswaterstaat?

Nu de deelvragen beantwoord zijn is het mogelijk om ook een antwoord te formuleren op de hoofdvraag van dit onderzoek. Duidelijk geworden is dat MVO een zeer breed begrip is wat heel veel zaken omvat. In dit onderzoek is slechts naar een beperkt deel van MVO gekeken. De nadruk is komen te liggen op maatschappelijk betrokken ondernemen. De andere tak, duurzaam ondernemen, is hier achterwege gelaten. Daar is ook de werkdefinitie op gebaseerd: "Maatschappelijk verantwoord ondernemen wil zeggen dat een organisatie, meer dan de wet verplicht, rekening houdt met de belangen van mens, milieu en maatschappij. Het is daarbij van belang dat een organisatie open, transparant en integer opereert waarbij vertrouwen wordt gewonnen van en verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden". MVO zou een relevant thema moeten zijn omdat RWS een overheidsorganisatie is met maatschappelijke verantwoordelijkheid. In dit onderzoek is dan ook gekeken naar of RWS maatschappelijk verantwoord onderneemt en of dit positieve effecten (meerwaarde) heeft en kan hebben voor de werking van de organisatie. Vanuit dit oogpunt van maatschappelijk betrokken ondernemen is een aantal concepten aangewezen dat een positieve uitwerking heeft op de maatschappelijke betrokkenheid – verantwoordelijkheid – van een organisatie. Dat zijn betrokkenheid van stakeholders, interactieve beleidsvorming, publiek private samenwerking, openheid, integriteit, vertrouwen en verantwoording. Er is beargumenteerd dat de MVO-kwalificatie hoger is (er meerwaarde is voor het proces) naarmate men zich in een besluitvormingsproces meer bewust is van de belanghebbenden en hun belangen, naarmate er meer sprake is van de bescherming van rechten, naarmate kennis en macht meer gelijk verdeeld zijn tussen de actoren, er door het gehele proces heen effectief debat en onderhandeling plaatsvindt, er een evenwicht moeten zijn tussen bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak, er al vroeg in het proces sprake zou moeten zijn van publiek private samenwerking, dat men open staat voor belangen en plannen van andere actoren, dat het proces toegankelijk en doorzichtig is, naarmate integriteit meer verweven is binnen de organisatie, naarmate er meer vertrouwen is en dat er naast verticale ook horizontale verantwoording plaatsvindt.

Voor een deel brengt RWS deze concepten reeds in praktijk. Bij het thema interactieve beleidsvorming als het gaat om de ontwerpateliers. Na enige aarzeling is RWS ook gaan participeren in deze ateliers. Achteraf gezien worden ze als zeer positief beschouwd door alle partijen, omdat RWS zich daarin meer gelijkwaardig en open opstelde en dat ook daadwerkelijk tot meerwaarde heeft geleid, zowel in fysiek opzicht als het gaat om de ruimtelijke inrichting, alsook in meer sociaal opzicht als het gaat om het vertrouwen in de relatie tussen RWS en de andere partijen. Ook de initiatieven op het gebied van interactieve beleidsvorming (zoals het project InfraLab) uit de jaren negentig hebben goede ervaringen achter gelaten bij de deelnemende partijen. Verder ziet men de waarde in van het huidige integriteitsbeleid. De meerwaarde is vooral in te zien als het integriteitsbeleid vergeleken wordt met het verleden van onder meer de bouwfraude. Ook is zonder uitzondering te merken dat alle respondenten duidelijke verbeteringen zien in de handelwijze van RWS tegenwoordig in vergelijking met vroeger. De toenemende openheid, de meer kwetsbare opstelling en de strategieën in het ondernemingsplan hebben geleid tot een toename van het vertrouwen in de organisatie. Op meerdere gebieden liggen nog kansen die benut kunnen worden omdat ze meerwaarde opleveren voor de organisatie. De strategieën publieksgericht netwerkmanagement en DBFM zijn pogingen van RWS voor een andere, meer door MVO

gekenmerkte, werkwijze. Deze strategieën zijn echter nog niet lang genoeg in uitvoering om ze te kunnen beoordelen. Op basis van de gedachtegang achter deze strategieën zit hier wel potentie (meerwaarde) in voor de toekomst. Kansen voor wat betreft interactieve beleidsvorming zullen in de toekomst ook goed benut moeten worden. Er zal moeten worden doorgegaan met de initiatieven die momenteel opgestart worden. Een ander punt is de informatievoorziening, dit specifiek voor het MAVA project, maar ook als leerpunt voor overige projecten. Vanuit MVO-oogpunt wordt veel waarde gehecht aan goede informatievoorziening. De schriftelijke informatievoorziening van MAVA is sterk intern, dit zou meer naar buiten gericht moeten zijn.

MVO zorgt voor meer betrokkenheid van RWS bij de maatschappij en vice versa. MVO biedt een kader voor een nog beter op het publiek gerichte overheidsorganisatie, een doel dat gesteld is in het ondernemingsplan van RWS. Op dit moment kan binnen bestaande kaders geoptimaliseerd worden, zoals ook in de aanbevelingen genoemd zal worden, maar op langere termijn kan dit leiden tot een gecoördineerd MVO beleid als onderdeel van mogelijk nieuw te ontwikkelen ondernemingsplan in de nabije toekomst. De meerwaarde daarvan is dat de losse elementen van MVO onder één noemer geplaatst kunnen worden en het core business gaat worden binnen de organisatie. Ook de agentschapstatus van RWS ondersteunt dit. RWS heeft door die status meer vrijheid gekregen in de uitvoering en kan dat als aangrijpingspunt nemen om signalen uit de omgeving nog beter op te pakken.

8.2 Aanbevelingen

Op grond van het achterliggende onderzoek en de bovenstaande conclusies kan een aantal aanbevelingen worden gedaan richting Rijkswaterstaat. De aanbevelingen worden in deze paragraaf gepresenteerd. De aanbevelingen dienen om de kansen die er liggen beter te benutten en zullen leiden tot meerwaarde binnen lopende en nog op te starten processen.

Evalueer publieksgericht werken en DBFM

In de conclusie van dit onderzoek is aangegeven dat de thema's publieksgerichtheid en DBFM waardevol zijn vanuit MVO oogpunt. Het zijn echter ook thema's die pas vrij kort in uitvoering zijn. Dat heeft als consequentie dat er nog weinig gegevens beschikbaar zijn over de resultaten en effecten van dit beleid. Zo is het thema publieksgerichtheid opgezet om meer gebruikersgericht te werk te gaan. Volgens de theorie zou dit ook moeten leiden tot meer vertrouwen van de gebruiker in RWS. Dit is echter nog niet aangetoond. Voor DBFM geldt eenzelfde conclusie. De eerste reactie vanuit de markt op deze nieuwe contractvorm was vooral een schrikreactie. De markt moet andere competenties inzetten en dat was men niet gewend. Zeker kleine bedrijven hebben hier grote moeite mee. Consortiumvorming kan daarvoor de oplossing bieden, maar dat is niet altijd gewenst bij kleine (familie)bedrijven. Ook RWS moet hier nog mee om leren gaan, zeker ook omdat te merken is dat er meerdere opvattingen de ronde doen binnen de organisatie. Daarom is het aan te bevelen om beide thema's met regelmaat te evalueren op de effecten van de ingegane weg.

Richt de aandacht niet prioritair op bestuurlijk draagvlak maar ook op maatschappelijk draagvlak van projecten

Binnen het MAVA project is te zien dat bestuurlijk draagvlak van groot belang is terwijl maatschappelijk draagvlak een ondergeschikte rol speelt. Enige nuance moet hierin wel aangebracht worden, want de ontwerpateliers die zijn opgericht kennen participanten die

niet alleen een bestuurlijke functie hebben. Vanuit het oogpunt van maatschappelijk betrokken ondernemen is richting RWS aan te bevelen om actief in te zetten op maatschappelijk draagvlak. Dit kan binnen de kaders van publieksgerichtheid. Ga ook structurele contacten aan met niet-bestuurlijke partijen. Een mogelijke vorm daarvoor is een klankbordgroep die structureel bij elkaar komt om het project te bespreken gedurende het gehele proces. Wat dat betreft zijn de genoemde ontwerpateliers een leerpunt voor geheel RWS. RWS moet hiervoor open staan en minder terughoudend zijn zoals bij het project MAVAs.

Betrek de markt al eerder in het proces

De betrokkenheid van private partijen bij het MAVAs project wordt gekenmerkt door meepraten door een beperkt aantal partijen en de DBFM contractering die in 2007 van start gaat. Het referentieontwerp van het MAVAs project is door RWS zelf gemaakt. Dit is gebeurd met de Tracé/MER studie die is gepresenteerd aan de Tweede Kamer en waarin een drietal alternatieven benoemd staat. Op basis daarvan is een keuze gemaakt door de minister. Met het nieuwe "markt..tenzij-principe" van RWS is geen vreemde gedachte om te bezien of de markt al veel eerder in het proces kan worden betrokken. Ik zou daarom aanbevelen om te kijken naar de mogelijkheden om de markt al veel eerder te betrekken, bijvoorbeeld in de fase van de Tracé/MER studie. De markt is mijns inziens prima in staat om alternatieven te bedenken en uit te werken die vervolgens door RWS als opdrachtgever beoordeeld worden en naar de Tweede Kamer gestuurd worden .

Ga actief aan de slag met de initiatieven voor interactieve beleidsvorming binnen RWS

Binnen RWS is een aantal mensen bezig met het thema interactieve beleidsvorming. Er is een trilogie in ontwikkeling over een nieuwe aanpak van openbare werken. Deze aanpak bestaat in haar kern uit interactieve samenwerking die in het verleden al diverse malen beproefd is geweest (bijvoorbeeld bij InfraLab). Vanuit MVO oogpunt is het aanbevelingswaardig om dit initiatief door te zetten en projecten te benaderen met behulp van de Schijf van Vijf, zoals die genoemd wordt in de trilogie. Zeer positief is het feit dat de minister van Verkeer en Waterstaat heeft aangegeven hier ook daadwerkelijk mee aan de slag te willen.

Wees open in de informatievoorziening

Een kernmerk van publieksgericht werken is dat de informatievoorziening aan de belanghebbenden op orde moet zijn. Bij het MAVAs project worden wel informatiebijeenkomsten georganiseerd waarop informatie over het project en de planning van het project worden verstrekt, maar daar blijft het ook bij. Dit terwijl er wel veel informatie voorhanden is. Het projectplan, de krachtenveldanalyse en de MAVAs-courant zijn alleen intern beschikbaar, terwijl ook geen website voorhanden is. Het is aan te bevelen om deze informatievoorziening te verbeteren omdat veel informatie uit deze documenten niet betrouwbaar is. Voor de belanghebbenden is deze informatievoorziening een teken dat RWS een open houding ten opzichte van hen aanneemt en kennisleemtes bij hen vult.

Voor RWS als geheel is informatievoorziening ook een belangrijk deel van het streven om publieksgericht bezig te zijn. Projecten en initiatieven van RWS mogen best uitdrukkelijker naar het publiek toe gebracht worden. Een goed voorbeeld in deze is de campagne met betrekking tot Groot Onderhoud. Op deze manier presenteert RWS zich op een heldere manier aan het publiek, wat volgens de theorie zal leiden tot een toename van het vertrouwen in de organisatie.

Richt de aandacht op het verbeteren van de meldingen met betrekking tot integriteitsschending

Op het gebied van integriteitsbeleid scoort RWS zeer goed, zo is naar voren gekomen in de conclusies. Het gaat er dan vooral om om de nu bestaande onvolkomenheden weg te nemen. Concreet gaat het er dan om dat schendingen van integriteit op een meer gestructureerde wijze gemeld worden. Taak van het bestuur is om richting de diensten helder aan te geven wat hun verantwoordelijkheden zijn inzake deze meldingen. Alle meldingen moeten via het coördinatiepunt verwerkt worden, zonder dat diensten eigenhandig sancties op gaan leggen.

Participeer in het programma 'Good Governance Openbare Sector'

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft een programma opgezet, genaamd 'Good Governance Openbare Sector' dat in de komende maanden verder uitgewerkt wordt. Het programma bestaat uit een tweetal sporen. In de eerste plaats wordt er een code Good Governance opgesteld. Daarbij gaat het om zaken als: kwaliteit van de dienstverlening, transparantie en integriteit en bestuur, toezicht en verantwoording. Het tweede spoor bestaat uit een stimuleringsprogramma Good Governance, waarbij zaken centraal staan als: vergroting van de oriëntatie op de klant, toename van het lerend vermogen van de organisatie, leiderschap en transparantie en integriteit.

Vanuit het oogpunt van MVO en de daarbij in de theorie genoemde kenmerken van Good Governance zou het een belangrijke stap voorwaarts zijn wanneer RWS gaat participeren in dit programma. BZK is van plan informatiesessies te organiseren waarbij overheidsorganisaties uitleg krijgen. Een actieve houding van RWS richting BZK is gewenst.

Laat vervolgonderzoek doen naar MVO

In dit onderzoek is maar één tak van maatschappelijk verantwoord ondernemen belicht. De andere tak van MVO is duurzaam ondernemen. Het is aan te bevelen om een vervolgonderzoek te laten doen naar wat RWS kan met duurzaam ondernemen. Dit kan extern, maar evengoed intern gebeuren. Daarbij valt te denken aan hoe RWS omgaat met duurzame materialen, zoals hout met FSC-keurmerk. Onlangs is dit op een negatieve manier in de media geweest toen er een rapportage uitgegeven werd waarin geconcludeerd werd dat de overheid daar te weinig rekening mee houdt.

Een andere variant van duurzaam ondernemen is dat er duurzaam personeelsbeleid gevoerd wordt. Ook hier kan verder onderzoek naar plaatsvinden, waarbij de nadruk komt te liggen op de Human Relations afdelingen.

Tezamen kan dit in de nabije toekomst leiden tot een gecoördineerd MVO beleid, waarbij op diverse terreinen activiteiten ontplooid worden (deels al ontplooid zijn) om RWS een organisatie te laten worden die zich verantwoordelijk weet voor de maatschappij in de breedste zin van het woord. Om dit beleid ook te verantwoorden is een maatschappelijk jaarverslag, als uitbreiding van het huidige jaarbericht, zeer waardevol. Diverse organisaties hebben richtlijnen opgesteld waar een maatschappelijk jaarverslag aan moet voldoen.

Bronnen

- Assemblée Nationale Québec (2002). *Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investment*. Québec, Canada
- Babbie, E. (2000). *The practice of social research*. Londen: Thomsom Learning.
- BECO Groep (2005). *Rapportage P4 Scan Provincie Zuid-Holland*. Rotterdam
- Berveling, J. (1998). Creativiteit versus representativiteit: een onderbelicht dilemma in de interactieve praktijk. In: *Bestuurskunde*, jrg. 7, nr. 7, pp. 317-322
- Bruijn, de H., E. Ten Heuvelhof en R. in 't Veld (2002). *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Academic Service.
- Bult-Spiering, M. (2003). *Publiek-private samenwerking. De interactie centraal*. Utrecht: Uitgeverij Lemma
- Cooymans, M.P.M. en E.F.M. Hintzen (2000). *Winst en Waarden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit*. Deventer: Samsom.
- CROS. De Commissie Regionaal Overleg Luchthaven Schiphol. [<http://www.crosnet.nl/index.cfm?page=cros>], 23-03-2006
- Dam, M.J.E.M. van en A.M.B. Michels (2000). Vormen van verantwoording in het openbaar bestuur. In: *Bestuurskunde*, jrg. 9, nr. 5, pp. 204-208
- Edelenbos, J. (1998). Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming. In: *Bestuurskunde*, jrg. 7, nr. 7, pp. 309-316
- Edelenbos, J. en E.H. Klijn (2003). *The value of Trust in Complex Inter-Organisational Cooperation*, paper for the conference of the British Academy of Management (BAM), Harrogate, 15-17 september 2003
- Edelenbos, J. , G.R. Teisman en M. Reudink (2001). *Interactieve beleidsvorming als sturingsopgave*. Den Haag.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks*. Oxford: Capstone Publishing Limited
- Esselbrugge, M. (2003). Tussen openheid en geslotenheid. In: *Bestuurskunde*, jrg. 12 nr. 7
- Foudraine-Kranenburg, M. en B. Rutgers van der Loeff (2000). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Noordwijk: De Baak
- GCBC (2005). *Je gaat er over of niet. Rijksbrede takenanalyse*. Den Haag

- Graafland, J.J. (2001). *Profits and Principles: an economic framework*. Tilburg: University Press
- Graafland, J.J., B.W. van de Ven en N.C.G.M. Stoffele (2003). *Wat betekent maatschappelijk ondernemen concreet? Maatschappelijk ondernemen in Noord-Brabant en Zeeland*. Tilburg: Universiteitsdrukkerij
- Hakvoort, J.L.M. (1995). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Harvard University (2004). *Leadership, Accountability and Partnership: critical trends and issues in corporate social responsibility*. Cambridge
- Havenbedrijf Rotterdam N.V. (2005). *Bedrijfsplan 2006-2010*. Rotterdam: HbR \
- Havenbedrijf Rotterdam N.V.
[\[http://www.portofrotterdam.com/nl/over_het_havenbedrijf/bedrijfsinformatie/profiel/index.jsp\]](http://www.portofrotterdam.com/nl/over_het_havenbedrijf/bedrijfsinformatie/profiel/index.jsp), 13-04-2006
- Hendriks, F. (2003). Vertrouwen op niveau. Over het onbehagen in de politieke cultuur. In: *Bestuurskunde*, jrg. 12, nr 3, pp 115-122
- Heijden, G.M.A van der en B.E. Spiering (Red.) (2002). *Publiek opdrachtgeverschap, de burger als klant. Een verkenning naar trends rondom publiek private samenwerking en Rijkswaterstaat*. Delft: Eburon
- Hoekstra, A. (2005). Integriteitsbeleid binnen de publieke sector: hype, luxe of noodzaak. In: *Bestuurskunde*, jrg. 14, nr 7/8, pp. 68-77
- Kabinetnotitie (2001). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid*. Den Haag
- Katsoulakos, P., D. Zevgolis, M. Koutsodimou en L. Williams (2004). *An introduction to the CSR Stakeholder Approach, White Paper SFA1E*. Athens: Athens University
- Karssing, E.D. en A. Hoekstra (2004) Integriteitsbeleid als evenwichtskunst. In: *Bestuurswetenschappen* 2004, nr. 3.
- Klijn, E. en J. Koppenjan (1998). Tussen representatieve en directe democratie – interactieve besluitvorming en de politiek. In: *Bestuurskunde*, jrg. 7, nr. 7. pp. 302-308
- Kolk, A. (2003). *Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin?* Amsterdam: Vossiuspers UvA
- McClelland, J.S. (1996). *A History of Western Political Thought*. London: Routledge
- McIntosh, M. en J. Jonker (2000). *Visies op maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Assen: Van Gorcum

Ministerie van Economische Zaken (1999). *Symposium Gedragscodes* [<http://www.ez.nl/content.jsp?objectid=13451>], 21-02-2006

Ministerie van Economische Zaken (2005). *Ondernemen met meerwaarde. Een overzicht van de praktische resultaten van het Nationale Onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Den Haag.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2000). *Trajectnota/MER Rijksweg 15 Maasvlakte-Vaanplein*. Hoofdrapport. Den Haag

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2004). *Bewust integer. Een handreiking voor verantwoordelijk handelen*. Den Haag.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2006a). *Projectenboek MIT/SNIP 2006*. Den Haag.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2006b). *Tracewet 2005*. Den Haag

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2006c). *Verkeer en Waterstaat Corporate Monitor. Deel 1: rapport-departementaal*. Den Haag

Ministerie van Verkeer en Waterstaat. *Toespraak van de minister van Verkeer en Waterstaat, Karla Peijs, bij het in ontvangst nemen van het boek Fysica van Samenwerking II in Den Haag*. [http://www.verkeerenwaterstaat.nl/actueel/toespraken/toespraakarchief/toespraak_van_de_minister_van_verkeer_en_waterstaat__karla_peijs__bij_het_in_ontvangst_nemen_van_het3343.aspx], 05-07-2006

Ministerie van Verkeer en Waterstaat en Ministerie van VROM (2006). *Evaluatie Schipholbeleid: Eindrapport*. Den Haag.

Montfort, C.J. van en A.M.B. Michels (1999). Publieke verantwoordelijkheid en verantwoording. In : *Bestuurskunde*, jrg. 8, nr. 7, pp. 323-332

Municipal Development Partnership Eastern and Southern Africa (2003). *5th Urban and City Management Course for Africa*. Addis Ababa, Ethiopia.

Muntinga, M.A. (2000). Het andere been van de democratie. In: *Bestuurskunde*, jrg. 9, nr.5, pp. 227-236

MVO-Platform (2002). *MVO Referentiekader*. Amsterdam: MVO-Platform

Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Projectorganisatie Maasvlakte 2 (2006). Havenbedrijf kiest voor duurzaam. Werving eerste klanten. In: *Nieuwsbrief Maasvlakte 2*, nr 2, maart 2006

Pröpper, I. en D. Steinbeek (1998). Interactieve beleidsvoering: typering, ervaringen en dilemma's. In: *Bestuurskunde*, 1998, nr. 7, pp. 292-301

Provincie Zuid-Holland. *Over de provincie Zuid-Holland* [<http://www.pzh.nl/algemeen/provincie/index.jsp>], 15-5-2006

Provincie Zuid-Holland (2006). *Dienstplan 2006 Facilitaire Dienst Provincie Zuid-Holland*. Den Haag

Rijkswaterstaat (2002). *AVV-Omgevingsanalyse t.b.v. DGG-programma Verantwoord Ondernemen. Fase 2*. Den Haag

Rijkswaterstaat (2004). *Ondernemingsplan. Een nieuw perspectief voor Rijkswaterstaat*. Den Haag

Rijkswaterstaat (2005a). *RWS Netwerk Speciale Editie*. Uitgave: november 2005, nr 2

Rijkswaterstaat (2005b). *Wat zijn de belangrijkste veranderingen*. 2005

Rijkswaterstaat (2005c). *Agentschapvorming Rijkswaterstaat*. November 2005

Rijkswaterstaat (2006). Integriteit? Dat lossen we zelf wel op. In: *Geel! Personeelsblad RWS, nr.6, juni 2006*

Rijkswaterstaat Zuid-Holland (2004). *Samen op weg! Aanzet voor omgevingsoverleg A15 MaVa*. Rotterdam.

Rijkswaterstaat Zuid-Holland (2005). *ProjectPlan A15 Maasvlakte-Vaanplein. Koers naar het magnetisch noorden van MaVa*. Rotterdam.

Ritzen, J. (2005). *A chance for the World Bank*. London: Anthem Press

Robson, C. (2002). *Real World Research*. Second edition. Oxford: Blackwell Publishing.

Rooij, A. de e.a. (2001). *Fysica van samenwerking. Naar een krachtenfusie van burgers, bestuurders, bureaucraten en bedrijven*. Den Haag: Rijkswaterstaat

Rooij, A. de e.a. (2006). *Fysica van samenwerking II. Krachtenfusie in de inrichting van Nederland*. Diemen: Veen Magazines

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill A. (2000). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.

Schillemans, T. (2005). *Horizontale verantwoording bij ZBO's en agentschappen: een inventarisatie en analyse bij 74 monopolisten*. Den Haag

Schiphol Group (2006). *Verantwoord Ondernemen op Schiphol 2005*. Schiphol

Swanborn, P.G. (1996). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam/Meppel: Boom uitgevers

Triodos Bank (2006). *Triodos Bank Jaarverslag 2005*. Zeist.

Triodos Bank. [http://www.triodos.nl/nl/about_triodos/mission/?lang=], 10-05-2006

Tulder, R. van en A. van der Zwart (2003). *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht: Het Spectrum

Tweede Kamer (2001). *A15 Maasvlakte-Vaanplein. Brief van de Minister van Verkeer en Waterstaat. Kamerstuk 27642 nr. 2. 19 juni 2001*

Tweede Kamer (2002). *Kamervragen met antwoord 2002-2003, nr. 503. 31 december 2002*. [<http://parlando.sdu.nl/cgi/showdoc/session=anonymous@3A3216255467/action=doc/pskey=KVR16859/KVR16859.pdf>]

Tweede Kamer (2005). *Zorg voor integriteit. Een nulmeting naar integriteitszorg in 2004. Rapport. Kamerstuk 30087 nr. 2*.

Twist, M.J.W. van (2002). *Dubbelspel. Publiek private samenwerking en het management van verwachtingen*. Utrecht: Uitgeverij Lemma

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UN ESCAP). *What is good governance*. [<http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>], 30-05-2006

University of Toronto (1999). *Principles of Stakeholder Management*. Toronto: University Press

WRR (2004a). *Lessen uit corporate governance en maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Den Haag

WRR (2004b). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press

Weiss, Joseph W. (1998). *Business Ethics. A Stakeholder and Issues Management Approach*. Orlando, Florida: Harcourt Brace & Company

Wikipedia. *Brent Spar*. [http://nl.wikipedia.org/wiki/Brent_Spar]. 06-07-2006

Woerkum, C.M.J. van (2000). *Communicatie en interactieve beleidsvorming*. Alphen aan den Rijn: Samsom

World Bank and Parliamentary Centre (2001). *Parliamentary Accountability and Good Governance. A Parliamentarian's Handbook*.

Bijlagen

Bijlage 1 Lijst van geïnterviewden

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Functie</i>	<i>Datum</i>
C. Blijleven	RWS – Staf DG	Adviseur HRM	1 maart 2006
R.C. van Pelt	RWS - Bouwdienst		16 maart 2006
J. van der Tak	Havenbedrijf Rotterdam	Adviseur Corporate Development	12 april 2006
Mw. M.P.M. de Moel	Havenbedrijf Rotterdam	Senior Projectleider CD	12 april 2006
Mw. M. van der Windt	Schiphol Group	Corporate adviseur Milieu	20 april 2006
Mw. Prof. Dr. J.P. Bahlmann	Triodos Bank	Commissaris Triodos Bank	8 mei 2006
H. van der Zande MBA	Provincie Zuid-Holland	Adviseur Middelende Facilitaire Dienst, bureau POS	15 mei 2006
Mw. L.A.R. Boot	Provincie Zuid-Holland	Senior Stafmedewerker/ Juridisch Adviseur Facilitaire Dienst, bureau POS	15 mei 2006
Ir. J. Zeilmaker	RWS Zuid-Holland	Projectdirecteur A15 MaVa	24 mei 2006
M. van de Paverd	RWS Zuid-Holland	Senior Projectleider A15 MaVa	24 mei 2006
N.A. Dekker	Deltalinqs	Beleidsmedewerker Staf	8 juni 2006
Drs. F. Soeterbroek MMC	Adviesbureau De Ruimtemaker	Directeur	14 juni 2006
Mw. J.A.M. Cornelissen-Hoogland	Deelgemeente Hoogvliet	Dagelijks Bestuurder Portefeuille RO	15 juni 2006
Mw. A. Akerboom A. Steekelenburg	Zuid-Hollandse Milieufederatie	Beleidsmedewerker Hoofd P&B	21 juni 2006 21 juni 2006
(telefonische gesprekken)			
G. Bastemeijer	Bewonersgroep Nieuw Engeland (Hoogvliet)		22 juni 2006

Bijlage 2 Analyse kader externe organisaties

Onderstaand de hoofdvragen op basis waarvan ik gesprekken heb gevoerd met vertegenwoordigers van de vier externe organisaties.

- Wat doet de organisatie?
- Wat is MVO volgens de organisatie? (visie)
- Waarom doet de organisatie aan MVO? (reputatie, actief, proactief)
- Welke aspecten van MVO worden in praktijk gebracht?
- Bestaan er spanningen tussen de verschillende waarden/motieven?
- Welke plaats heeft MVO binnen de organisatie: is het een kernstrategie of wordt het er 'bij' gedaan?
- Wat doet de organisatie om publieksgericht bezig te zijn?
- Wat is de reactie van de omgeving op MVO van de organisatie?
- Wat gaat er niet goed, waar zit weerstand in het praktiseren van MVO?
- Wat kunnen andere organisaties leren van uw organisatie?
- Hoe ziet u de toekomst van MVO binnen uw organisatie?

Bijlage 3 Vragen naar aanleiding van het analysekader

Onderstaand de vragenlijst zoals die is gebruikt als richtsnoer bij de gesprekken die zijn gevoerd met betrekking tot de analyse van RWS en het MAVA project.

Bewustzijn belanghebbenden en belangen en daarnaar handelen

1. weet u welke belanghebbenden er zijn bij het project
2. weet u welke belangen er spelen m.b.t. het project
3. doet u iets met die belangen en belanghebbenden
4. hoe gaat u om met partijen die blokkademacht hebben?

Rechtenbescherming

5. worden de waarden (core values) van de betrokken partijen gewaarborgd? En hoe?
6. houdt u rekening met de diverse waarden economisch, natuur/milieu en sociaal? En hoe?

Gelijkwaardigheid

7. in welke mate maakt u onderscheid tussen belanghebbenden contact met hen?
8. hoe is kennis verdeeld over de diverse actoren? Gelijkwaardig?
9. beslissingsmacht

Vorm van interactie

10. vindt er tussen de actoren debat plaats
11. hoe vaak vindt dat plaats? Is er een structuur of is het meer ad-hoc?
12. vindt er onderhandeling plaats tussen de actoren? Vaak?
13. Wat is het effect van debat en onderhandeling
14. worden zaken daarbij uitgebreid of juist globaal besproken?
15. verlopen debat en onderhandeling in goede sfeer? Of: in welke sfeer verlopen debat en onderhandeling?

Betrokkenheid en draagvlak politiek en bestuur

16. hoe vroeg zijn politiek en bestuur betrokken in het proces (en hoe)
17. doen ze actief mee in de dialoog
18. ligt de nadruk op maatschappelijk of bestuurlijk draagvlak binnen het proces?

Betrokkenheid private partijen

19. worden private partijen betrokken
20. hoe vaak worden ze betrokken
21. wanneer in het proces worden ze betrokken? Bij de planvorming of in de uitvoering bijv.
22. hoe worden de private partijen geselecteerd
23. zijn het grote partijen of ook MKB die meedoen in de besluitvorming, wordt daar rekening mee gehouden?
24. wordt consortiumvorming gestimuleerd
25. welke rol spelen private partijen

Opstellen specificaties

26. worden oplossingen ingekaderd in aanwezige belangen
27. worden oplossingen ingekaderd in people/profit/planet
28. welke maatschappelijke en economische baten zijn er

Mate van inhoudelijke openheid

29. is er sprake van openheid voor andere plannen/oplossingen
30. waar wordt de oplossing bedacht/ontwikkeld
31. wordt het zoeken naar andere oplossingen gestimuleerd (bv in pps constructie)

Mate van procesopenheid

32. is het proces voor iedereen toegankelijk (incl critici)
33. is voor iedere deelnemer duidelijk wie in het proces zit en hoe het proces is vormgegeven
34. is er voor iedereen toegang tot alle informatie
35. is men open naar de consument toe
36. is duidelijk hoe belangen worden beschermd
37. hoeveel actoren zijn betrokken
38. wanneer praten ze mee
39. hoeveel kennis over zaken wordt gegeven

Mate van openheid van actoren

40. Staat u open voor belangen en wensen van andere partijen in het proces?
41. Vinden er zelfevaluaties (van eigen handelen) plaats binnen het proces?
42. Staat u open voor kritiek? Wordt daar ook wat mee gedaan?

Integriteit

43. Is er integriteitsbeleid?
44. Zo ja, zijn er sancties bij het overschrijden van dat beleid
45. is integriteit vanzelfsprekend, of kost het moeite binnen de organisatie/proces?

Vertrouwen

46. Hebben actoren een open houding jegens elkaar?
47. Hoe zijn de verwachtingen van elkaar (actoren onderling)
48. hebben samenwerkenden en consumenten een positief beeld van de organisatie (betrouwbaar/betrokken), welke partij wel, welke partij niet?

Verantwoording

49. Vindt er verantwoording plaats?
50. Hoe vaak vindt dat plaats?
51. Wanneer vindt dat plaats?
52. Aan wie verantwoordt men?
53. Hoe verantwoordt men? (horizontaal, verticaal)

Bijlage 4 Tracéwetprocedure

Onderstaande tabel toont de Tracéwetprocedure zoals die gevolgd moet worden bij infrastructuurprojecten met betrekking tot het hoofdwegennet in Nederland. Voor uitbreiding van bestaande infrastructuur kan volstaan worden met de verkorte procedure, maar ondanks dat is voor A15 MaVa gekozen voor de standaardprocedure die terug te vinden is in de eerste kolom.

Tw-procedure voor aanleg nieuwe hoofdinfrastructuur	Verkorte Tw-procedure voor m.e.r.-plichtige activiteiten	Verkorte Tw-procedure voor niet-m.e.r.-plichtige activiteiten
1. Aanvangsbeslissing	1. Aanvangsbeslissing	1. Aanvangsbeslissing
2. Startnotitie	2. Startnotitie	-
3. Inspraak SN	3. Inspraak SN	-
4. Advies Cie m.e.r. ten behoeve van de richtlijnen	4. Advies Cie m.e.r. ten behoeve van de richtlijnen	
5. Richtlijnen	5. Richtlijnen	-
6. Trajectnota/MER	-	-
7. Inspraak TN/MER	-	
8. Toetsingsadvies Cie m.e.r.		
9. (Positief*) standpunt	-	-
10. Ontwerp-tracébesluit	6. Ontwerp-tracébesluit/MER	2. Ontwerp-tracébesluit
11. Inspraak OTB/MER	7. Inspraak OTB/MER	3. Inspraak OTB
-	8. Toetsingsadvies Cie m.e.r.	
12. Tracébesluit	9. Tracébesluit	4. Tracébesluit
13. Beroep bij de ABRvS	10. Beroep bij de ABRvS	5. Beroep bij de ABRvS
14. Uitvoering	11. Uitvoering	6. Uitvoering
15. Evaluatie	12. Evaluatie	-

* Bij een zogenaamd negatief standpunt wordt de tracéwetprocedure stopgezet.

Bron: Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2006b: 23)

Bijlage 5 Resultaten integriteitscan door de WRR

	AZ	BUZA	JUS	BZK	OCW	FIN	DEF	VROM	VenW	EZ	LNV	SZW	VWS
Integriteitsbeleid	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Beleidsvaluatie	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○
Risicoanalyse	○	●	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Gedragscode	○	●	●	●	○	●	●	●	●	○	○	●	○
Interne controle	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○
Integriteitsaudits	○	○	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●
Registratie meldingen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Registratie inbreuken	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Onderzoeksprotocol	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Aangifte OM	●	●	○	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○
Registratie bestraffingen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Bron: Tweede Kamer (2005:20)

	AZ	BUZA	JUS	BZK	OCW	FIN	DEF	VROM	VenW	EZ	LNV	SZW	VWS	%*
Integriteitsbeleid							●	●						15
Melding nevenfuncties					●	●		●	●		●	●	●	54
Geschenkenrichtlijn		●	●		●	●	●	●						46
Richtlijn handelwijze bij fraude/corruptie				●			●	●	●		●		●	46
Vertrouwenspersoon/meldpunt integriteit							●	●	●					23
Registratie vermoedens van inbreuken	●	●						●					●	31
Registratie van disciplinaire straffen	●	●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	85

* Percentage van de ministeries waar instrumenten of maatregelen in opzet aanwezig zijn

Bron: Tweede Kamer (2005:39)

Bijlage 6 De verschillende alternatieven (Bron: Tweede Kamer, 2001: 5/6)

Onderzochte alternatieven

Voor de problemen op rijksweg 15 zijn oplossingsrichtingen gekozen, die aansluiten bij het verkeer- en vervoerbeleid in SVV-2 en toekomstig NVVP. Doel is verbetering van de bereikbaarheid, maar dit zal op rijksweg 15 vooral ten goede moeten komen aan het economisch belangrijk verkeer: vrachtverkeer, zakelijk verkeer en lange-afstandsverkeer.

Terwille van het onderzoek en overzicht is het studietraject van rijksweg 15 gesplitst in 3 deeltrajecten:

Deeltraject I – Europoort: Maasvlakte – aansluiting Welplaatweg

Deeltraject II – Botlek: aansluiting Welplaatweg – Groenedijkviaduct (oostelijk Beneluxplein)

Deeltraject III – IJsselmonde: Groenedijkviaduct – Beneluxplein – Vaanplein

Uitbreidingsalternatief

In het Uitbreidingsalternatief ligt het accent op kwaliteit en toekomstwaarde. Uitbreiding van rijksweg 15 voldoet in principe aan alle wettelijke vereisten en beleidsuitgangspunten op het gebied van bereikbaarheid en milieu. De wegcapaciteit van rijksweg 15 wordt in dit Uitbreidingsalternatief als volgt aangepast:

Deeltraject I – Europoort

- Tussen de Maasvlakte en de aansluiting rijksweg 57 wordt rijksweg 15 omgebouwd tot stads-autosnelweg met vluchtstroken en middenbermbeveiliging. De capaciteit (2x2 rijstroken) en de wegligging verandert niet.
- Tussen de aansluiting RW57 en Spijkenisse wordt de capaciteit uitgebreid van 2 naar 3 rijstroken per richting.

Deeltraject II – Botlek

- In dit deeltraject begint bij de aansluiting Spijkenisse de capaciteitsuitbreiding naar 5 rijstroken per richting in de vorm van een baan van 3 rijstroken voor doorgaand verkeer en verkeer van/naar havengebieden en een baan met 2 rijstroken voor overig (lokaal) verkeer.
- Bij de Botlektunnel wordt een nieuwe (2e) tunnel aangelegd. RW15 wordt bij Hoogvliet verbreed aan noordzijde en aan zuidzijde (onder een luifel). Deze variant is gekozen boven een variant met een extra Botlekbrug en varianten waarbij rijksweg 15 bij Hoogvliet wordt uitgebreid door stapeling (de rijbanen 2 aan 2 boven elkaar) of door uitbreiding naar de noordzijde (boven de kabels- en leidingenstrook).

Deeltraject III – IJsselmonde

- Op dit deeltraject wordt – aansluitend op deeltraject II – een scheiding in rijbanen aangebracht: per richting een baan met 3 rijstroken voor doorgaand verkeer en verkeer van/naar havengebieden en een baan met 2 rijstroken voor overig (lokaal) verkeer. Dit doelgroepensysteem wordt gekoppeld aan het project Vaanplein–Ridderster (VARI). In de toekomst zal dan de gehele ruit van Rotterdam (behalve RW20) voorzien zijn van een hoofd- en parallelbanensysteem.

- In dit Uitbreidings-alternatief zal aandacht worden besteed aan de noord-zuidrelaties over de infrabundel rijksweg 15 en Betuweroute/ Havenspoorlijn. Er wordt niet gekozen voor een overkluizing bij het Vaanplein.

Bij het Uitbreidingsalternatief zijn alle wettige en beleidsmatig verantwoorde maatregelen genomen op het gebied van milieuhygiëne, landschappelijke inpassing en natuurcompensatie. De kosten van dit uitbreidingsalternatief zijn geraamd op f 2400 miljoen (prijspeil 1998).

Benuttingsalternatief

In het Benuttingsalternatief ligt het accent op beter gebruik van bestaande infrastructuur, danwel een minimaal ruimtebeslag bij noodzakelijke uitbreiding van infrastructuur. Uitbreiding van de weg voldoet aan de beleidsuitgangspunten ten aanzien van bereikbaarheid, wegontwerp en verkeersveiligheid, waarbij de kosten van de maatregelen op een acceptabel niveau worden gehouden. De wegcapaciteit van rijksweg 15 wordt in het Benuttingsalternatief als volgt aangepast:

Deeltraject I – Europoort

- Tussen de Maasvlakte en de aansluiting rijksweg 57 wordt rijksweg 15 omgebouwd tot stadsautosnelweg met vluchtstroken en middenbermbeveiliging binnen het bestaande wegprofiel; het Stenen Baakplein wordt verkeersveiliger gemaakt door gebruik te maken van het onderliggend wegennet onder de Suurhoffbrug.
- Tussen de aansluiting rijksweg 57 en Spijkenisse wordt de capaciteit uitgebreid van 2 naar 3 rijstroken per richting, waarvan tussen Rozenburg en Spijkenisse de 3e rijstrook in de vorm van een PLUS-strook die alleen in de spits wordt opengesteld.

Deeltraject II – Botlek

- Bij de Botlektunnel wordt een nieuwe Botlekbrug voor stedelijk verkeer gerealiseerd voor het verkeer naar Spijkenisse en Voorne-Putten die in de plaats komt van de bestaande brug. Door dynamisch verkeersmanagement wordt een goede verdeling van het verkeer bereikt over brug en huidige Botlektunnel. Hierdoor wordt de Botlektunnel zodanig ontlast, dat de filevorming op rijksweg 15 op een aanvaardbaar niveau komt. De realisatie van een nieuwe Botlekbrug met een grotere doorvaarthoogte en -breedte betekent ook een bijdrage aan de oplossing van het nautisch knelpunt op die plaats.

Deeltraject III – IJsselmonde

- Tussen het Beneluxplein en het Vaanplein wordt de capaciteit uitgebreid van 3 naar 5 rijstroken en eenzelfde scheiding in rijbanen toegepast als in het Uitbreidingsalternatief. Bij het Benuttingsalternatief zijn alle wettige en beleidsmatig verantwoorde maatregelen genomen op het gebied van milieuhygiëne, landschappelijke inpassing en natuurcompensatie. De kosten van het benuttingsalternatief zijn geraamd op f 1400 miljoen (prijspeil 1998).

Meest Milieuvriendelijk Alternatief (MMA)

Op de maatregelen van het Uitbreidings- en Benuttingsalternatief is een aanvullend pakket van milieumaatregelen ontworpen in een MMA, dat tot doel heeft de mogelijk negatieve effecten van de alternatieven op ruimtelijke en milieuaspecten te voorkomen, te verzachten of te compenseren. Voorbeelden zijn: dubbellaags ZOAB, windmolens en zonnecellen, duurzaam materiaalgebruik, extra maatregelen voor de inrichting van RW15 in relatie tot de omgeving. De kosten van het MMA-pakket bedragen maximaal f 280 miljoen (prijspeil 1998).

Bijlage 7 Organisatiestructuur van Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat is een zeer uitgebreide organisatie. De organisatie heeft meer dan tienduizend mensen in dienst. Deze zijn verdeeld over meerdere onderdelen van de organisatie. De top van de organisatie bestaat uit een drietal personen: Directeur-Generaal, plaatsvervangend Directeur-Generaal en Chief Financial Officer. Het bestuur wordt in de bedrijfsvoering ondersteund door de Staf DG, die zich richt op beleid, politiek, markt, maatschappelijke organisaties en interne en externe (re)presentatie van de organisatie. Rijkswaterstaat is onderverdeeld in drie clusters diensten: specialistische diensten, regionale diensten en projectdirecties.

De specialistische diensten zijn functioneel georiënteerde organisatieonderdelen die de kennis ontwikkelen die nodig is voor de uitvoering van de taken van RWS. Ze bestaan uit:

- Dienst Weg- en Waterbouwkunde (DWW)
- Adviesdienst Geo-informatie en ICT (AGI)
- Adviesdienst Verkeer en Vervoer (AVV)
- Rijksinstituut voor Kust en Zee (RIKZ)
- Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling (RIZA)
- Bouwdienst (BWD)
- Corporate Dienst (CD)

De regionale diensten zijn territoriaal georiënteerde organisatieonderdelen die nodig zijn om de taken van RWS zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren. Ze bestaan uit:

- Directie Noord-Nederland
- Directie Oost-Nederland
- Directie IJsselmeergebied
- Directie Utrecht
- Directie Noord-Holland
- Directie Zuid-Holland
- Directie Zeeland
- Directie Noord-Brabant
- Directie Limburg
- Directie Noordzee

De projectdirecties zijn organisatieonderdelen die projectspecifiek zijn georiënteerd en bestaan uit:

- Projectdirectie HSL-Zuid
- Projectdirectie Maaswerken

Bijlage 8 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op Schiphol (2005) (Bron: Schiphol Group, 2006)

Thema en Doel	KPI's	KPI Omschrijving	Norm 2005	Realisatie 2005	Realisatie 2004	Aandachtsgebieden 2005	Resultaten 2005			
PEOPLE	Creëren van een klantgerichte en goed samenwerkende organisatie, die zich inleeft in eigen medewerkers, klanten en afdelaren, passagiers en overige belanghebbenden. De organisatiewaarden respect, betrokkenheid en resultaatgerichtheid vormen hierbij de grondbeginselen.	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers betrokkenheid 	Percentage medewerkers dat de stelling "ik voel me zeer betrokken bij Schiphol Group" beantwoordt met mee eens of zeer mee wens.	75%	Niet gemeten	77%	<ul style="list-style-type: none"> Invoering organisatieaanpassing 24/7 	<ul style="list-style-type: none"> Gekozen is om de organisatieaanpassing in te voeren alvorens de medewerkersbetrokkenheid te meten. Nieuwe organisatie per 1 januari 2006 van kracht. Kortere rapportagecycli bij Aviation in nieuwe organisatie. 		
		<ul style="list-style-type: none"> Tevredenheid Klanten (luchtvaart-maatschappijen en afdelaren) Passagiers (P) Vracht (V) 	Percentage van luchtvaartmaatschappijen en afdelaren (voor passagiers en vrachtvervoer) dat in het klanttevredenheid onderzoek Amsterdam Airport Schiphol overall beoordeelt met uitstekend, goed of tevreden.	P: 90% (u/g/t) V: 90% (u/g/t) ⁴⁾	P: 82% V: 79%	P: 90% V: 87%	<ul style="list-style-type: none"> Snellere doorstroming realiseren van beveiligingsfilters Verbeteren van de bagageafhandeling 	<ul style="list-style-type: none"> De klanttevredenheid onder luchtvaartmaatschappijen en afdelaren is voor passagiers- en vrachtvervoer 8% gedaald. Dit is respectievelijk 8 en 11% beneden de norm. Resultaten voor bagage en beveiliging staan onder de thema's 'concurrerende regio' (Profit) en 'veiligheid' (People). 		
		<ul style="list-style-type: none"> Tevredenheid Passagiers Aankomend (A) Vertrekkend en transfer (V) 	Percentage aankomende en vertrekkende/transfer passagiers dat de vraag "Hoe beoordeelt u Schiphol in z'n totaliteit?" beantwoordt met uitstekend of goed.	A: 93% V: 92%	A: 91% V: 92%	A: 93% V: 92%	<ul style="list-style-type: none"> Verbeteren hygiëne in de terminal Verbeteren informatievoorziening en bewegwijzering in de terminal. Verbeteren prijs-kwaliteitsperceptie van de See Buy Fly winkels (achter de douane) 	<ul style="list-style-type: none"> De passagierstevredenheid voor vertrekkende en transferpassagiers is gelijk gebleven. Voor aankomende passagiers is de tevredenheid 2% gedaald. Overall hygiëneperceptie van terminal- en plaza is 86%. Voor de perceptie van de hygiëne in de terminal is dit gelijk aan 2004, wat 1% beneden norm is. Voor de hygiëneperceptie voor plaza betekent dit een stijging van 2%, wat 6% boven de norm is. De perceptienormen voor overzichtelijkheid en vindbaarheid in de terminal (van o.a. informatie- en incheckbalies en business lounges) zijn niet op alle punten behaald. Prijs-kwaliteit perceptie See Buy Fly winkels is 1% gestegen naar 55%, wat 1% onder de norm is. 		
	Het continu zorgdragen voor een veilige luchthaven voor zowel onze eigen medewerkers, als alle andere personen ('derden') die de luchthaven bezoeken of op de luchthaven werkzaam zijn.	<ul style="list-style-type: none"> Luchtvaartveiligheid Arboveiligheid Beveiliging 	Afname in het aantal ernstige luchtvaart incidenten en birdstrikes op het luchthavengebied Schiphol ⁵⁾ Aantal zeer ernstige incidenten dat optreedt bij het verrichten van arbeid door eigen werknemers of derden (die werken in opdracht van Schiphol of gebruik maken van de infrastructuur van Schiphol). Percentage bezoekers van Schiphol Plaza dat de vraag "Hoe beoordeelt u de veiligheid op Schiphol Plaza?" beantwoordt met uitstekend of goed.	Dalende trend in aantal ernstige runway incursions. Dalende trend in aantal birdstrikes per 10.000 vliegtuigbewegingen 0 zeer ernstige incidenten 77% ⁴⁾	45 (totaal) 2 0 82%	47 (totaal) 4 0 85%	<ul style="list-style-type: none"> Aantal ernstige runway incursions (categorie A en B) terugbrengen tot '0' Dalende trend in het (gemiddeld) aantal birdstrikes per 10.000 vliegtuigbewegingen Veiligheid voor kinderen bij het incheckproces verhogen Sociale veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> Totaal aantal runway incursions (alle categorieën) is 45, wat 2 minder is dan in 2004. In het voorjaar van 2006 wordt gerapporteerd over de aantallen per categorie. Het gemiddelde aantal birdstrikes per 10.000 vliegtuigbewegingen is gedaald naar 2. Dit is 2 minder dan in 2004. Aantal zeer ernstige arbo-incidenten is 0, conform norm. Er zijn 3 incidenten (met goede afloop) voorgevallen met kinderen op de bagageband De sociale veiligheidsbeleving is 5% boven norm. Toegangscronole aangescherpt en publieke gebieden beter beveiligd. 		
	Respectvol omgaan met het milieu op de locatie Schiphol.	<ul style="list-style-type: none"> Energie efficiency Lucht kwaliteit Waterkwaliteit 	Percentage van energiebesparing dat wordt gerealiseerd op de locatie Schiphol ten opzichte van het peiljaar 1998. Zelf monitoren van de luchtkwaliteit op de locatie Schiphol Voldoen aan de inspanningsverplichting van maximaal 60 mg Chemisch Zuurstof Verbruik waarde (CZV waarde) per liter oppervlaktewater op Schiphol.	Volledig opvolgen Meer Jaren Afspraak Monitoren luchtkwaliteit CZV waarde < 60 mg per liter	Maatregelen Meer Jaren Afspraak volledig opgevolgd, 93,6% energieverbruik (t.o.v. peiljaar) Inventarisatie gereed 77 keer van de 197 metingen overschreden	94% energieverbruik (t.o.v. peiljaar) - -	<ul style="list-style-type: none"> Energiebesparing parkeerterreinen, openbare wegen en aan luchtzijde Opstellen van een actieplan luchtkwaliteit Verbeteren van de waterkwaliteit door voorkoming en beperking van vervuiling door de-icing activiteiten, stroommiddelen en lekkages van minerale oliën 	<ul style="list-style-type: none"> De energiebesparende maatregelen zijn opgevolgd conform planning Meer Jaren Afspraak energie. Dit is behaald, 93,6% energieverbruik is gerealiseerd t.o.v. basisjaar 1998. Ander zuiniger licht op de fietspaden ingevoerd en proef met dimmen openbare verlichting op wegen en parkeerterreinen. Nieuwe zuiniger beeldschermen in terminal. Inventarisatie van de feitelijke situatie luchtkwaliteit op de locatie Schiphol afgerond In 2005 is de norm voor CZV van de 197 metingen 77 keer overschreden. Uitbreiding opvangcapaciteit voor de de-icing vloeistoffen en aanleg van opvangbuffers. Uitbreid waterkwaliteit meetprogramma. Maatregelen om zuurstofpeil te verhogen. 		
	Streven naar een goede kwaliteit van de leefbaarheid in de leefomgeving rond Schiphol door te proberen de negatieve effecten van (de groei van) Schiphol zoveel mogelijk te beperken en de positieve effecten te versterken.	<ul style="list-style-type: none"> Afspraken met de omgeving Aanpak van hinder bij de bron Introductie van meetpunten Adequate informatievoorziening op maat 	Controleerbare afspraken maken met de omgeving over het gebruik van banen (en routes) en over compenserende maatregelen om de hinder effectief te beperken. Gezamenlijk met de regio, vaststellen welke onderzoeken kunnen bijdragen tot een verbetering van de hinderbeleving en gezamenlijk met de regio in de praktijk uitproberen of de uitkomst van deze onderzoeken daadwerkelijk tot verbeteringen leidt. Installeren van meetpunten aan de kop van de baan zodat direct kan worden geregistreerd of een vliegtuig een van te voren vastgestelde hoeveelheid geluid overschrijdt. Opzetten van een goed werkend klachten- en informatiesysteem en ontwikkelen tot een systeem dat volledig tegemoet komt aan de informatiebehoefte van de omgeving.	Inventarisatie en selectie van afspraken en compenserende maatregelen afgerond Inventarisatie van onderzoeken en selectie van kansrijke initiatieven afgerond Komen tot besluitvorming NOMOS online I en II Besluitvorming met CROS over klachten-afhandeling afgerond	Eerste deel van de inventarisatie en selectie afgerond Inventarisatie loopt nog Gereed (m.b.t. voorbereiding proef) NOMOS online I is gereed NOMOS online II en besluitvorming klachten nog niet gereed	- - - -	<ul style="list-style-type: none"> Inpraak in baan- en routegebruik Inpraak en invloed in compensatie Inventariseren verbeteringen voor het verminderen van de hinder van grondgeluid Vermindering geluidemissie aan de bron (vliegtuig) op de lange termijn Proef met meetpunten piekniveaus NOMOS online (www.schiphol.nl) Internetportal met Schiphol info Klachtenregistratie en -afhandeling 	<ul style="list-style-type: none"> In CROS zijn afspraken gemaakt over de selectie en wijze van uitwerking van pilots van het baangebruik. Samen met regio onderzoek uitgevoerd naar mogelijkheden voor instelling van een leefbaarheidsfonds, naast het Schipholfonds. Onderzoek grondgeluid Polderbaan afgerond. Bijdrage geleverd in onderzoek naar innovatieve start- en naderingsprocedures in het KDC. Deelname aan internationale ICAO werkgroepen ter beperking geluid en emissies (aan de bron) middels aan te scherpen internationale eisen aan vliegtuigen en motoren. Voorbereidingen proef met meetpunten aan de kop van de Aalsmeerbaan afgerond in tem Amsterdam Airport Schiphol. NOMOS online fase I - operationeel per juni 2005. Voorbereiding voor gezamenlijke portal met Schiphol informatie afgerond. Afstemming en besluitvorming over de grotere betrokkenheid van de sector bij klachten registratie en afhandeling nog niet afgerond in CROS. 		
	PLANET	Creëren van aandeelhouderswaarde en het genereren van benodigde financiële slagkracht.	<ul style="list-style-type: none"> RONA na belastingen Netto omzet 	Return on net assets na belastingen Schiphol Group. Netto omzet Schiphol Group.	Deze financiële targets worden niet gecommuniceerd.	RONA 6,7% Netto omzet: EUR miljoen 948	RONA 5,6% Netto omzet: EUR miljoen 876	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoek naar economie profit van luchthavens in een beursgenoteerde omgeving. 	<ul style="list-style-type: none"> Dit onderzoek is niet uitgevoerd in 2005. 	
		Ontwikkelen en verbeteren van de positie van de regio/ randstad tot een concurrerende regio door het stimuleren van en te investeren in goede vestigingsvoorwaarden, zoals kennisontwikkeling, werkgelegenheid, een netwerk van goede internationale verbindingen, bereikbaarheid en de kwaliteit van de leefomgeving.	<ul style="list-style-type: none"> Innovatie Werkgelegenheid Concurrerende visit costs Netwerk bestemmingen 	Percentage van de omzet dat ten goede komt aan innovatie ten dienste van de mainport Aantal werkvervangingsplaatsen dat op de locatie Schiphol wordt gecreëerd voor (jeugd-)werklozen uit de omgeving. Visit costs op Schiphol moet concurreren zijn t.o.v. luchthaven Charles de Gaulle (Parijs). Aantal unieke lijndienstbestemmingen naar luchthavens waar passagiers en vracht vanuit Schiphol bereikbaar zijn.	1,5% van de omzet Minimaal 40 Concurrerende visit costs	Kan niet worden vastgesteld ⁶⁾ 37 Ja ⁴⁾	- - -	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerking Innovatieve Mainport, Knowledge & Development Centre Jeugdwerkloosheid Verbetering bagage Irregularity Rate KLM/AAAS (AEA) Geen 	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdlijnen onderzoeksprogramma SIM vastgesteld en gestart met KDC projecten. 'Starten voor een baan' heeft 24 werkvervangingsplaatsen voor (jeugdige) werklzoekenden opgeleverd op Schiphol. 20 van de 34 jongeren met Schiphol Summer School certificaat heeft een baan, waarvan 13 op Schiphol. De IR rate voor KLM/Amsterdam Airport Schiphol (AEA) is gedaald van 3,7 naar 3,5%, wat conform de norm is. Het aantal netwerkbestemmingen is met 14 toegenomen naar 261, wat 14 bestemmingen meer dan de norm is. 	
PROFIT										

⁴⁾ u/g/t is 'uitstekend', 'goed' of 'tevreden'

⁵⁾ Dit target is alleen realiseerbaar in nauwe samenwerking met andere luchtvaartsectorpartijen

⁴⁾ Dit betrof de persoonlijke veiligheid voor zowel passagiers als bezoekers (in de terminal en op Plaza).

⁶⁾ Vanwege ontbreken eenduidige definitie en registratie KPI

⁴⁾ Wat betreft IR rate KLM/AAAS waarvan de norm voor 2005 3,5% was.

->Dit houdt in dat de KPI nieuw of aangepast is waardoor de gegevens voor 2004 ontbreken.