

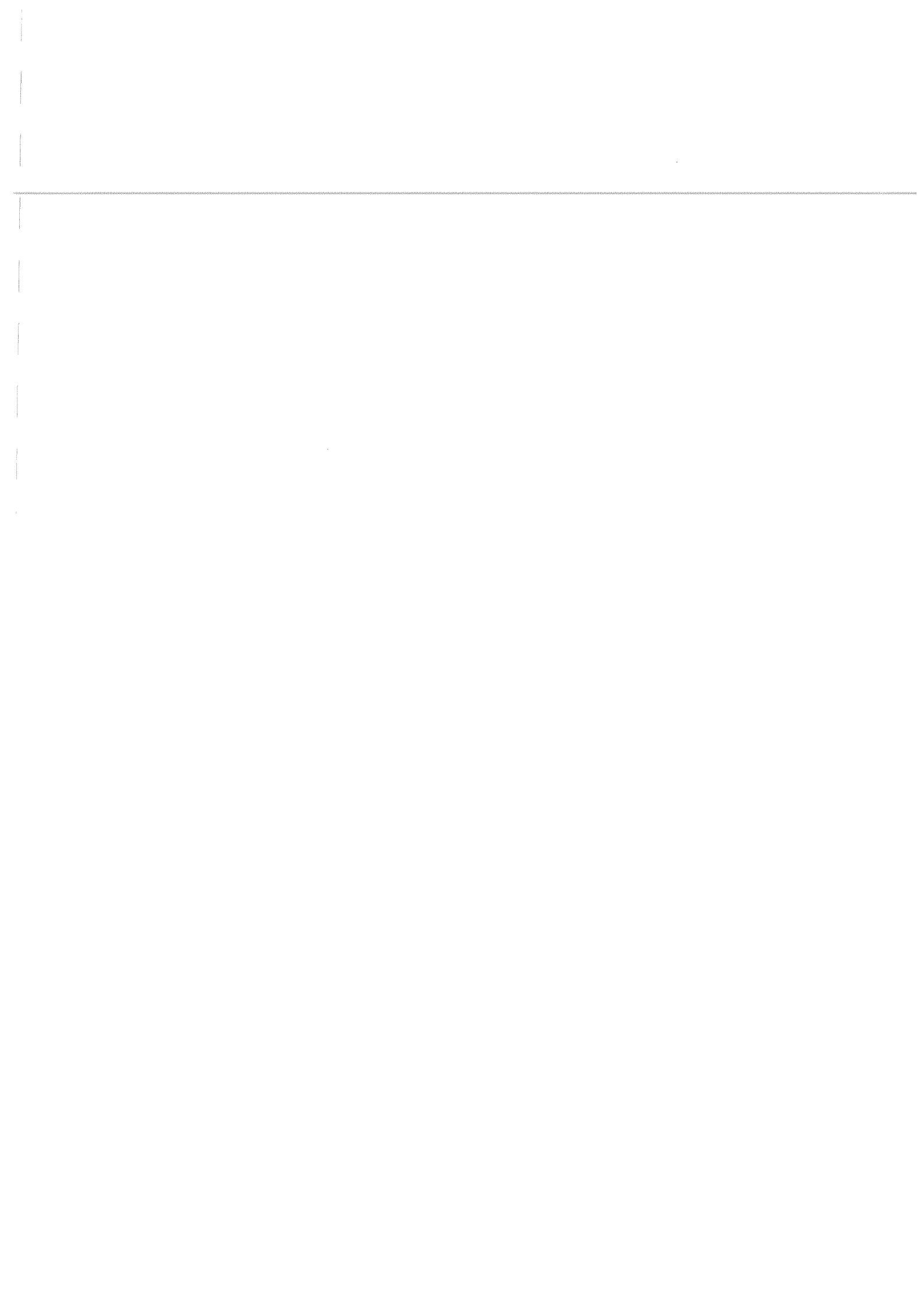
-- Eindversie --

**Duurzaam ondernemen,
een mogelijkheid tot
differentiatie binnen
de afvalverwerkende
sector?**



**"Als de droom
groot genoeg
is tellen de
feiten niet."
(Hülya Cigdem)**

Een thesis van: Pieter Balth Linders
Periode september 2007 – juni 2008
Academie voor Management / RUG
Begeleiders:
- Philip Wagner
- Ron van Zonneveld



Voorwoord	1/1
Samenvatting	1/2
Hoofdstuk 1:	
1.1. Inleiding	1/3
1.2. Aanleiding	1/3
1.3. Onderzoeksaanpak	2/3
1.4. Opbouw	3/3
Hoofdstuk 2: Probleemstelling	
2.1. Doelstelling	1/4
2.2. Vraagstelling	1/4
2.3. Randvoorwaarden	1/4
2.4. Onderzoek in engere zin	2/4
2.5. Conceptueel model	3/4
2.6. Deelvragen	3/4
2.7. Gegevensbronnen	4/4
2.8. Gegevensanalyse	4/4
2.9. Rapportage	4/4
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	
3.1. Duurzaam ondernemen	1/9
3.2. Duurzaam ondernemen versus MVO	2/9
3.3. Duurzaam ondernemen en de maatschappelijke effecten	2/9
3.4. Vaststelling 'duurzaam ondernemen'	3/9
3.5. Duurzaam ondernemen binnen de afvalsector	4/9
3.6. Differentiatie	5/9
3.7. Differentiatie binnen de afvalverwerkende sector	7/9
3.8. Spanningsveld tussen differentiatie en duurzaam ondernemen	8/9
3.9. Stakeholders	9/9
Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet	
4.1. Inleiding	1/5
4.2. Voorbereidingen van het onderzoek	1/5
4.3. Referentiegroepen	1/5
4.4. Benadering van de respondenten	2/5
4.5. Keuze van het instrument	3/5
4.6. Ontwikkeling van de instrumenten	3/5
4.7. Definitieve keuze van de instrumenten	4/5
4.8. Afname van de interviews	4/5
4.9. Verwerking	5/5
Hoofdstuk 5: Uitwerking interviews	
5.1. Inleiding	1/6
5.2. Groep A	1/6
5.3. Groep B	3/6
5.4. Groep C	4/6
5.5. Besluitvormingslijnen binnen gemeenten	6/6
Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen	
6.1. Inleiding	1/6
6.2. Antwoord op onderzoeksvraag	1/6
6.3. Omschakeling	1/6
6.4. Model aangepast	2/6
6.5. Aandachtsgebied 1	2/6
6.6. Aandachtsgebied 2	3/6
6.7. Aandachtsgebied 3	3/6
6.8. Aandachtsgebied 4	4/6
6.9. Aandachtsgebied 5	4/6
6.10. Aanbevelingen gericht op Essent (Milieu)	5/6
6.11. Toepasbaarheid onderzoek buiten de afvalverwerkende sector	6/6
Literatuurlijst en bijlagen	

Voorwoord

Duurzaam ondernemen is een "hot" onderwerp. Iedereen praat er over. Dagelijks zijn items over dit onderwerp in het nieuws. Vanuit die optiek en interesse leek het mij interessant om die ontwikkeling los te laten op de kansen voor de afvalverwerkende sector.

Toen ik in september 2007 begon aan deze thesis, was ik net enkele maanden werkzaam als partner bij een organisatieadviesbureau. Vanaf 1992 ben ik werkzaam geweest binnen de afvalsector. Vandaar mijn interesse voor deze specifieke markt. In november 2007 ben ik weer in dienst getreden bij Essent Milieu. Voor mijn overstap naar de adviesbranche was ik daar sinds 2002 werkzaam geweest en men vroeg mij om mijn werkzame carrière bij hen voort te komen zetten.

Bij de aanvang van mijn onderzoek had ik ervoor gekozen om een visie over duurzaamheid in de gehele afvalverwerkende sector tot stand te brengen. Na mijn terugkeer naar Essent Milieu heb ik overwogen de insteek van de thesis te veranderen en een beoordeling te geven gezien door de bril van één bedrijf, Essent Milieu. Toch heb ik besloten dit niet te doen. Door vanuit de eigen organisatie een beoordeling te geven was het immers niet denkbeeldig dat persoonlijke afwegingen aan objectiviteit zouden inboeten. De beoordeling in een breed kader zou mijn eigen organisatie onafhankelijker in beeld brengen ten opzichte van de andere bedrijven. Hierdoor zou een objectiever beeld ontstaan. Mijns inziens was deze keuze de juiste.

De aandachtspunten zijn dan ook niet geschreven gericht op Essent Milieu, maar zijn een generiek advies aan een bedrijf dat duurzaam ondernemen in wil zetten als een mogelijkheid tot differentiatie binnen de afvalverwerkende sector. Het advies gaat wel in op de mogelijkheden die Essent Milieu zou kunnen benutten. Het is aan Essent Milieu hiervan al dan niet gebruik te maken. Ik hoop met deze thesis een bijdrage te leveren aan een weloverwogen keuze. Daarnaast hoop ik ook dat het belang van stakeholdermanagement, iets wat ik zie als een afgeleid belang van dit onderzoek, een groter dan wel ander gewicht binnen Essent Milieu zal krijgen. Dat dit onderzoek niet breed in de markt zal komen te liggen is duidelijk. Daarvoor is de gevoeligheid binnen de concurrentiële verhoudingen te groot.

Terugkijkend op het gehele traject moet ik vaststellen dat het project zwaarder is geweest dan ik had verwacht. Deze studie had me in een greep die steeds vaster werd. Of zoals ik onlangs een keer tegen een collega zei: "Van mijn werk lig ik niet vaak wakker, van deze thesis bijna elke nacht." Was dit het waard? Op die vraag moet ik met een volmondig "ja" antwoorden. Ooit begonnen op de mavo is het een persoonlijke overwinning om dit gerealiseerd te hebben. Was in eerste instantie het behalen van de Mastertitel het doel, na de Summer-Course werd het mijn streven naar persoonlijke groei. In mijn dagelijkse werk merk ik ook dat ik nu op een heel andere manier naar zaken kijk en deze beoordeel. Het schrijven van de thesis heeft me tevens geholpen om zaken korter en meer to-the-point te verwoorden. En als laatste maar niet onbelangrijkste, mijn inzicht in duurzaam ondernemen heeft al veel leuke en interessante discussies tot gevolg gehad.

Hoewel ik met veel voldoening terugkijk op deze studie zal er voorlopig geen vervolg komen. De belasting op mijn privéleven is daarvoor te groot geweest en zonder steun van mijn vrouw en kinderen had ik dit ook nooit kunnen realiseren. Daarom draag ik deze thesis aan hen op.

Isabel, Faffiona en Brenth, bedankt voor jullie steun.

Pieter Balth Linders
Roosendaal juni 2008

Samenvatting

Deze thesis gaat over duurzaam ondernemen in de afvalverwerkende sector. Het totale onderzoek bestaat uit een aantal onderdelen. Na een beschrijving van de onderzoekopzet in de hoofdstukken 1 en 2 wordt in hoofdstuk 3 onderzoek gedaan naar een aantal inhoudelijke aspecten. Hier wordt ingegaan op de criteria die bepalen of men duurzaam onderneemt. In de literatuur is namelijk geen eenduidige definitie van het begrip terug te vinden. Vervolgens wordt gekeken naar de theorie achter het begrip 'differentiatie'. Aangezien blijkt dat duurzaam ondernemen en differentiatie conflicterende elementen in zich hebben, wordt nog nader ingegaan op stakeholdergroepen. Uiteindelijk waren er na het theoretisch onderzoek een aantal vragen onbeantwoord gebleven. Deze vragen zijn verwerkt in een vragenlijst. Door het houden van interviews is gezocht naar antwoorden op deze vragen. De opzet van het kwalitatieve onderzoek is beschreven in hoofdstuk 4. De uitkomsten zijn beschreven in hoofdstuk 5. Uiteindelijk worden in hoofdstuk 6 de bevindingen uit het theoretisch onderzoek gecombineerd met het kwalitatieve onderzoek en volgen een aantal aandachtspunten binnen het theoretisch model en een aanbeveling. Het gehele onderzoek is gestructureerd rondom de volgende doel- en vraagstelling.

Doelstelling:

(Het management van) Essent (Milieu) inzicht geven in de mogelijkheden die er zijn om om te gaan met de verschillende initiatieven en behoeftes vanuit gemeenten gerelateerd aan duurzaam ondernemen. Door het verkrijgen van dit inzicht kan op deze duurzaamheidswensen worden geanticipeerd met als doel het bereiken van concurrentieel voordeel enerzijds en continuïteit van de organisatie op lange termijn anderzijds.

Vraagstelling:

"Biedt duurzaam ondernemen voor de afvalverwerkende sector een mogelijkheid om differentiatie te realiseren?"

Essent Milieu bevindt zich in een turbulente markt. Onder druk van duurzaamheidsinitiatieven is de markt in beweging. Binnen de afvalverwerkende sector zijn door de verschillende partijen geen onderscheidende posities ingenomen. Hierdoor bestaat geen andere mogelijkheid dan op prijs met elkaar te concurreren.

Daar komt bij dat gemeenten steeds meer als bedrijf gaan opereren en hun duurzaamheidswensen zelf gaan invullen. Hierdoor ontstaan er steeds meer initiatieven om kleinschalige afvalverwerkingsinstallaties gericht op warmte-, gas- of energieproductie in eigen beheer te gaan bouwen. De beslissing om dat te doen wordt genomen op basis van de kennis die men heeft. Of hiermee altijd de meest duurzame keuze wordt gemaakt mag betwijfeld worden.

In deze thesis wordt door onderzoek aangetoond dat aan een aantal criteria moet worden ingevuld wil men als bedrijf invulling geven aan het begrip duurzaam ondernemen. De duurzaamheids- en jaarverslagen van de verschillende eindverwerkers worden daarna getoetst aan de hand van de gevonden criteria. Conclusie van de toetsing is dat niet één afvalverwerker voldoet aan deze criteria. Er is dan ook ruimte voor een bedrijf om een onderscheidend vermogen te creëren door alle criteria in te vullen. Om hier mee verder te kunnen, moet wel duidelijk worden of gemeenten dan ook willen gaan betalen voor deze extra waarde. Helaas moet worden geconcludeerd dat dit binnen de huidige marktstructuur niet het geval is. Het kan wel als de gemeente de effecten van het duurzaam ondernemen gaat beoordelen op basis van integraliteit van kosten. Daarmee wordt bedoeld dat de meerkosten bij de ene afdeling leiden tot minderkosten bij een andere afdeling, waardoor de totale kosten voor de gemeente niet (of weinig) stijgen. Hier is in de interviews nader op ingegaan waarbij een koppeling met de mogelijkheden binnen Europese aanbestedingen is gemaakt.

Uit het hele onderzoek is het belang van goed management gericht op stakeholders rondom gemeenten duidelijk geworden. Stakeholders zijn van groot belang bij de benadering van gemeenten en het overbrengen van de duurzaamheidsboodschap vanuit bedrijven. Initiatieven van bedrijven gericht op gemeenten resulteren weinig of geen effect bij deze gemeenten. Dit geldt ook voor argumenten gegeven door bedrijven aan gemeenten waarom deze laatste een keuze niet zouden moeten doorzetten. Vandaar de aanbeveling in hoofdstuk 6, om door het voeren van een meer proactief stakeholderbeleid bedrijfsbelangen op korte termijn en op lange termijn beter te kunnen borgen.

In hoofdstuk 6 worden diverse aandachtspunten aangegeven waar bedrijven rekening mee moeten houden als ze vanuit duurzaam ondernemen de markt willen bewerken. Zoals in het voorwoord aangegeven wordt zal ook ingegaan worden in de positie van Essent Milieu binnen de sector. Hier wordt duidelijk dat Essent Milieu ten opzichte van haar concurrenten een voordeel kan benutten omdat ze onderdeel uitmaakt van Essent. Door een nauwere samenwerking tussen diverse onderdelen kan worden ingegaan op de behoeftes bij gemeenten en kan er blijvend concurrentievoordeel worden gerealiseerd. Deze zienswijze is gebaseerd op een marktontwikkeling die niet te stoppen is en waarbij enkel continuering van het streven naar operatie vanuit de laagste kosten gedachte de afvalverwerkende sector geen continuïteit voor de toekomst gaat bieden.

Duurzaam ondernemen biedt de mogelijkheid om te differentiëren en Essent Milieu heeft daarbij een afwijkende positie ten opzichte van haar concurrenten. Dat het voor geen van de bedrijven in de sector een eenvoudig proces is om met de ontwikkelingen om te gaan, zal na lezing van deze thesis ook duidelijk zijn. Maar het is zeker het overwegen waard om de kans te benutten. Zeker voor Essent Milieu die een voorsprong heeft ten opzichte van haar concurrenten.

Hoofdstuk 1

1.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek besproken. Het onderzoek zal uitgevoerd worden aan de hand van het onderzoeksmodel zoals ontwikkeld door De Leeuw (2003). Gekozen is voor de methodologische structuur van De Leeuw, omdat hij op een heldere wijze zaken structureert die passen bij deze thesis.

Voordat hiermee verder wordt gegaan, zal eerst een beschrijving worden gegeven van de situatie die aanleiding is voor dit onderzoek en zal worden ingegaan op de onderzoeksaanpak.

1.2. Aanleiding

Sinds de jaren 80 van de vorige eeuw is de afvalmarkt steeds meer onderhevig aan marktbevingen. Tot die tijd waren er binnen Nederland en zelfs binnen de provincies, regionale met name gemeentelijke samenwerkingsverbanden. De gemeenten binnen een samenwerkingsverband beheerden samen een stortplaats en soms een verbrandingsoven. Al het afval ingezameld binnen de grenzen van het samenwerkingsverband moest worden aangeleverd bij deze stortplaats of verbrandingslocatie. Concurrentie op de eindverwerkingscomponent bestond niet.

Later, midden jaren 90 van de vorige eeuw, werden de "eindverwerkingsgrenzen" verbreed tot de provinciegrenzen. Hierdoor kon het voorkomen dat er meerdere stortlocaties binnen een provinciegrens lagen. De gemeenten waren nog steeds mede-eigenaar van "hun" locatie. Het eigendom was vaak geregeld via het aandeelhouderschap in het nutsbedrijf. Private bedrijven die zich bezighielden met afvalinzameling kregen hierdoor een mogelijkheid om de eindverwerking anders in te gaan kopen. Gemeenten hadden deze vrijheid bij de afzet van het afval van huishoudens, vanwege hun aandeelhouderschap, toen nog niet. Door wetgeving rondom de zorgplicht van gemeenten kunnen alleen gemeenten contracten aangaan met eindverwerkers voor de verwerking van huishoudelijk afval.

Na deze periode kwamen ook de provinciegrenzen te vervallen en ontstond er landelijk verkeer van afvalstoffen. Per 1-1-2008 zijn ook de landsgrenzen vervallen en zijn er mogelijkheden voor vrij verkeer van afval door Europa heen.

Een tendens die bijna gelijk met de veranderende (verruimende) afvalgrenzen speelde, was dat de overheden, provincies en gemeenten hun nutsbedrijven op afstand gingen zetten. Hierdoor ontstonden bedrijven met een commerciële insteek. Een deel van de afvalverwerkende markt werd aan concurrentie onderhevig. Ook de private inzamelaars gingen zich meer en meer bezighouden met het bewerken van afvalstromen om een economisch nut te realiseren. Naast de aloude papier- en metaalinzameling ging men zich ook richten op onder andere hout- en bouw- en sloopafval. De motivatie hierachter was de kosten voor eindverwerking te drukken en zo voor de afvalinzameling bij de klant een goed financieel voorstel te kunnen doen.

Ondertussen was er voor de afvalverbranders voldoende afval op de markt. Door het stortverbod begin van deze eeuw was er meer dan voldoende afval voor de verbrandingsinstallaties. Ook was er was een moratorium op de bouw van nieuwe verbrandingscapaciteit. De sector hoefde zich geen zorgen te maken. Per 1 juli 2004 is het moratorium opgeheven en zijn er meerdere plannen voor het bijbouwen van nieuwe verbrandingscapaciteit gestart. Gezien de kapitaalsintensieve installaties was het niet de verwachting dat er sprake zou zijn van overcapaciteit in Nederland. Maar door wijzigingen in het overheidsbeleid wordt bronscheiding van bepaalde afvalstromen steeds meer geïntroduceerd. Een recent voorbeeld hiervan is het Besluit Beheer Verpakkingen dat per 1-1-2006 in werking is getreden. Het besluit heeft onder andere ten doel om op termijn 42% van de vrijkomende kunststofverpakkingen te scheiden van het restafval en deze separaat te laten verwerken. Op veel kortere termijn dan voorzien ontstaat er door

de bronscheiding en bijbouw van installaties op de binnenlandse markt een tekort aan afval voor de eindverwerkers. Was het altijd al zo dat afval "naar het laagste punt stroomde", dit gebaseerd op de kosten voor overslag plus transport plus eindverwerking, nu zal de prijsconcurrentie alleen maar heftiger gaan worden. Deze verwachting berust op het feit dat de sector geen andere middelen heeft benut om in de markt onderscheidend te zijn.

Het verpakkingenconvenant is ontstaan uit de wens om grondstoffen te kunnen hergebruiken. Intentie erachter is de reductie van CO₂. Duurzame initiatieven, gericht op CO₂ reductie, komen steeds vaker voor. Ook in Europese aanbestedingen, uitgeschreven door gemeenten, is een trend merkbaar dat men niet alleen op prijs wil gunnen maar ook op duurzame aspecten. De toevoeging van duurzaamheidswensen leidt vaak tot onduidelijke en niet houdbare beschrijvingen van meetbare duurzaamheidsfactoren. Het zijn de klanten van de eindverwerkers die hun wensen aangeven, maar niet weten hoe die wensen vertaald moeten worden naar financiële kengetallen. Deze wensen worden gesteund door de klimaatambities van het kabinet waarbij de rijksoverheid per 2010 voor gemeenten en provincies het doel heeft gesteld voor 50% van het inkoopbudget duurzaam in te kopen.

Het probleemgebied strekt zich uit van een markt waar geen duidelijke profilering en daarmee onderscheidende waarde is gecreëerd, en een klantengroep met een toenemende behoefte aan duidelijke duurzame ontwikkeling in de verwerking van afvalstromen.

1.3. Onderzoeksaanpak

Bij deze thesis is sprake van explorierend onderzoek (Baarda, 2005, p.96). Zoals aangegeven zal voor de onderzoeksaanpak gebruik worden gemaakt van de methodologie van De Leeuw (2003). Hij duidt deze methodologie aan met de naam "de ballentent" (p.87). De naam raakt ook de manier waarop het model gebruikt moet worden, namelijk met een zekere "speelsheid". Het hart van de ballentent wordt gevormd door de probleemstelling en het conceptuele model. Het conceptuele model staat centraal en daaruit komen de

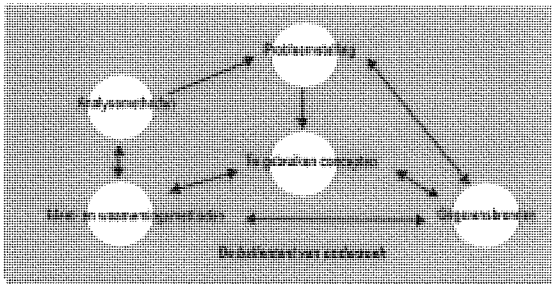


Fig. 1.1. De ballentent van onderzoek

hoofdvragen en de deelvragen voort. Het betreffende model is weergegeven in figuur 1.1.

Het model van De Leeuw legt een duidelijke nadruk op de relaties tussen de diverse deelactiviteiten. Ook geeft het aan dat beslissingen die moeten worden genomen in hun onderlinge samenhang moeten worden gezien. Theoretische begrippen moeten worden gekozen gericht op de probleemstelling. Anderzijds kan een probleemstelling niet worden geformuleerd zonder gebruik te maken van concepten (De Leeuw, 2003, p.88). De aanpak van een onderzoek dient dan ook de samenhang tussen de diverse ballen te borgen. Omdat het belangrijk is dat er een eenduidig beeld is over de inhoud van de ballen, worden de begrippen hieronder kort beschreven.

Probleemstelling:

- wat wil ik te weten komen en waarom?

Te gebruiken concepten

- in welke theoretische begrippen (concepten) moet het verschijnsel gevangen worden?
- welke begripsmatige hulpmiddelen zullen gebruikt worden?
- welk conceptueel model wordt gebruikt?

Gegevensbronnen:

- waar worden de gegevens vandaan gehaald?

Meet- en waarnemingsmethoden

- hoe ga je de gegevens aan de gegevensbronnen ontlocken?

Analyse en rapportage:

- hoe zal het verkregen materiaal worden geanalyseerd en hoe komen de resultaten ter beschikking van de klant?

Probleemstelling en theoretische concepten vormen het hart van de ballentent (De Leeuw, 2003, p.89). Alle andere beslissingen moeten vanuit dat oogpunt worden genomen. De Leeuw noemt dit: het sturende centrum van de aanpak.

De Leeuw gebruikt een beschrijving van onderzoek waarbij hij ook verwijst naar omschrijvingen van diverse begrippen van Verschuren (1986) en Kuypers (1984) (in De Leeuw, 2003, p.81/92). Onder de probleemstelling van een onderzoek wordt verstaan: een zorgvuldige weergave van de vragen die men met dat onderzoek poogt te beantwoorden, de reden waarom het antwoord van belang is en de gestelde randvoorwaarden. Hieruit leidt hij af dat de probleemstelling drie componenten heeft: doelstelling, vraagstelling en randvoorwaarden. Onderdeel van het onderzoek in de klassieke variant (De Leeuw, 2003, p.85) is het overzicht van de volgende stappen:

- 1 de probleemstelling
 - doelstelling
 - vraagstelling
 - randvoorwaarden
- 2 de opzet van het onderzoek in engere zin
 - welke theoretische concepten worden gebruikt?
 - wat zijn de deelvragen?
 - waar komen de gegevens vandaan?
 - hoe worden ze geanalyseerd?
 - hoe wordt er gerapporteerd?
- 3 verzamelen van gegevens
- 4 rapportage

1.4. Opbouw

Na dit eerste algemene hoofdstuk volgen de verdere, meer specifieke, hoofdstukken van deze thesis. Deze zijn afgeleid van het model van De Leeuw en geven de volgende indeling:

- Hoofdstuk 2: behandelt de probleemstelling. De probleemstelling wordt volgens de methodiek van De Leeuw opgebouwd in drie fasen. Ook de deelvragen komen hier nader aan de orde. Vervolgens wordt hier de opzet van het onderzoek in engere zin besproken. Het hoofdstuk bevat daarnaast een conceptueel model op basis waarvan, binnen het theoretisch kader, nader onderzoek gedaan zal worden.
- Hoofdstuk 3: staat in het teken van het theoretische kader. Hier wordt ingegaan op de begrippen 'duurzaam ondernemen' en 'differentiatie'. Op basis van de hieruit volgende punten en het conceptuele model zullen de vragen voor het praktisch kwalitatieve onderzoek worden geformuleerd.
- Hoofdstuk 4: gaat in op aanpak en uitvoering van het praktisch onderzoek.
- Hoofdstuk 5: beschrijft de bevindingen van het praktische onderzoek.
- Hoofdstuk 6: combineert de bevindingen uit het theoretisch en het praktisch onderzoek. In dit hoofdstuk worden ook de aandachtspunten en aanbevelingen geformuleerd.

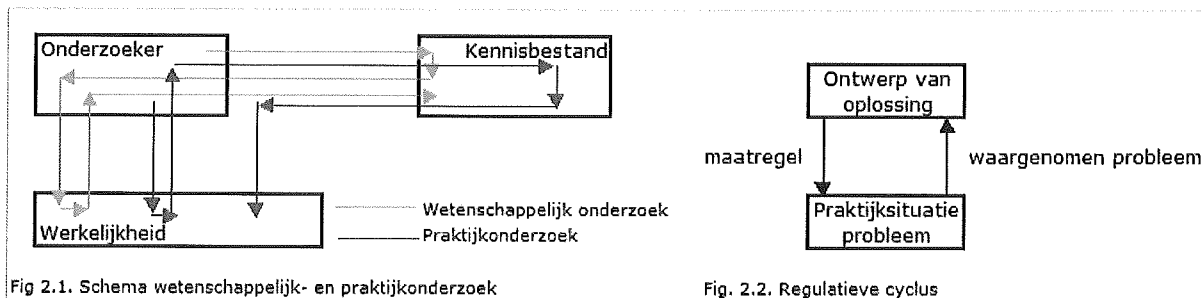
Hoofdstuk 2

2.1. Doelstelling

De Leeuw (2003) stelt dat de probleemstelling uitdrukt wat je precies wil weten en waarom. Dit komt volgens De Leeuw neer op vier maal W: wat, wil, weten, waarom. De probleemstelling heeft twee gezichten. Het is een Januskop. De probleemstelling is de verbindingsbrug tussen de concrete problematiek in de praktijk en de theorie.

Doelstelling van het onderzoek is om te bepalen hoe duurzaam ondernemen blijvend geïntroduceerd kan worden in de afvalverwerkende sector.

Voor het zoeken naar een antwoord op deze vraag zal gebruik worden gemaakt van praktijkonderzoek. Er is een verschil tussen de wetenschappelijke onderzoeker en de praktijkonderzoeker (De Leeuw, 2003, p.89). Beiden zijn gehouden aan wetenschappelijkheid in de betekenis van deugdelijkheid. Start en eindpunt zijn echter verschillend (Fig. 2.1., De Leeuw, 2003, p.72). De praktijkonderzoeker kijkt naar de werkelijkheid, neemt daar een probleem waar, gaat vervolgens in het kennisbestand zoeken naar hulp, probeert met deze en andere hulpmiddelen een oplossing te bedenken en voert die tenslotte terug in de werkelijke situatie waar het probleem werd geconstateerd (Fig. 2.2.). Dit laatste wordt de regulatieve cyclus genoemd (De Leeuw, 2003, p.73)



2.2. Vraagstelling

De vraagstelling formuleert de hoofdvraag in voor onderzoek toegankelijke termen (De Leeuw, 2003, p.85). Hiermee wordt aangeduid dat de vraagstelling aan moet sluiten bij het conceptuele model.

De hoofdvraag is:

Biedt duurzaam ondernemen voor de afvalverwerkende sector een mogelijkheid om differentiatie te realiseren?

Het onderzoek wordt uitgevoerd met als praktisch doel de sector of een bedrijf in deze sector van advies te kunnen dienen bij de keuze of duurzaam ondernemen als onderscheidende factor binnen het concurrentieveld moet worden ingezet.

2.3. Randvoorwaarden

Zoals De Leeuw (p.90) aangeeft, omvat de probleemstelling ook de randvoorwaarden die betrekking hebben op beperkingen ten aanzien van de methode die zal worden gevolgd en op inperkingen om het onderzoek haalbaar te maken. De randvoorwaarden voor deze thesis zijn:

Tijd: het onderzoek moet realiseerbaar zijn binnen een kort bestek van twee á drie maanden;

Onderzoeksgroepen: mede gezien de tijd zal de onderzoeksgroep beperkt worden tot gemeenten en aanverwante (beleidsbepalende) belangengroepen. De groep gemeenten heeft de zeggenschap over al het afval dat vrijkomt bij huishoudens in Nederland en heeft door de bepalingen van de Europese aanbestedings-

richtlijnen het meeste belang bij duidelijke en meetbare waardeproposities. Hiermee wordt het onderzoeksgebied geografisch beperkt tot Nederland.

Activiteiten: De bedrijfskolom van de afvalmarkt (fig. 2.3.) is in te delen in drie hoofdgroepen. Alle afvalverwijdering begint met de inzameling van de afvalstoffen. Daarna is er een keuze om de stromen direct naar een eindverwerker te brengen of om de stroom (deels) te hergebruiken. Een klassiek voorbeeld hiervan is papier. Voor deze thesis wordt de inzameling buiten beschouwing gelaten. De duurzaamheidsaspecten zitten met name in het spanningsveld tussen bewerking, recycling en eindverwerking met bijvoorbeeld energieopwekking.

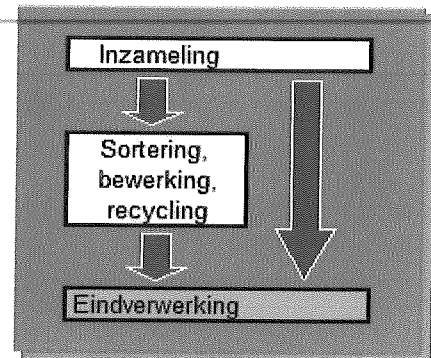


Fig. 2.3. Bedrijfskolom van de afvalmarkt

2.4. Onderzoek in engere zin

Theoretische concepten

Er zullen diverse theoretische concepten worden gebruikt. Om de eerder genoemde doelstelling vorm te kunnen geven moeten de kernpunten uit de doelstelling op basis van informatie uit de literatuur nader uitgewerkt worden. Deze uitwerking is noodzakelijk om het conceptuele model verder op te kunnen stellen en een juiste vraagstelling te kunnen ontwikkelen. Het onderzoek zal zich toespitsen op de volgende twee aspecten:

Duurzaam ondernemen:

Over dit begrip is veel geschreven. Omdat er zoveel over geschreven is leidt dit ook tot onduidelijkheid over het begrip omdat er geen eenduidige geaccepteerde definitie van bestaat. Getracht zal worden hier inzicht in te krijgen. Drie componenten spelen een rol binnen de omgeving van duurzaam ondernemen. Deze drie componenten zijn: mens, markt, milieu ofwel people, profit, planet. In hoofdstuk 3 zal worden getracht verdere invulling aan het begrip te geven.

Differentiatie:

Porter (1992, p.11) zegt dat concurrentievoordeel zijn oorsprong vindt in de bedrijfstakstructuur. Het resultaat van een bedrijf wordt positief beïnvloed naarmate een bedrijf beter in staat is om om te gaan met de vijf concurrentiekrachten dan de rivalen in de markt. Eerder stelt hij dat concurrentievoordeel oorspronkelijk voortkomt uit de waarde die een bedrijf voor zijn kopers kan creëren en die de kosten voor het creëren ervan overtreft. Middels de waardeketen toont Porter aan dat additionele activiteiten zowel de eigen organisatie als de bedrijfsactiviteiten van de klant beïnvloeden. Porter (p.34) noemt dit 'kanaalwaarde'. Hieruit is op te maken dat er bij waardecreatie sprake is van een interactie tussen partijen. De beoordeling van organisaties ligt meer dan tevoren op toegevoegde waarde, transparantie en aantoonbare performance (Goodijk in Mooratis, 2006, p.54). Daarnaast stelt de druk door de omgeving hoge eisen aan de vernieuwingskracht, dynamiek en slagvaardigheid van de onderneming. Gelijktijdig zijn draagvlak en betrokkenheid nodig voor de veranderingen en vernieuwingen die doorgevoerd moeten worden.

Op basis van bovenstaande kan ervan uit worden gegaan dat, bij de beoordeling of duurzaam ondernemen kan leiden tot differentiatie binnen de afvalverwerkende sector, niet alleen vanuit de klanten moet worden gekeken. Ook de stakeholders en de omgeving moeten worden beoordeeld. Doel is om uiteindelijk, met behulp van de mogelijkheden tot differentiatie, de dalende winstgevendheid binnen de bedrijven in de sector te kunnen keren.

2.5. Conceptueel model

Op grond van het eerder gestelde in de vorige alinea's kan een conceptueel model worden ontwikkeld (fig. 2.3.).

Toelichting bij het model:

Start van het model is de dalende winstgevendheid binnen de bedrijfstak. Bij duurzaam ondernemen richt de onderneming zich op de afstemming tussen people, planet en profit (triple-P). Hier wordt in hoofdstuk 3 nader op ingegaan. De afstemming tussen deze componenten zou moeten leiden tot differentiatie. Aangezien de klanten behoefte hebben aan duurzame diensten, komen ook hier de triple-P componenten weer terug. Deze behoefte is mede toe te schrijven aan de belangen van de stakeholders. De bewegingen bij deze stakeholders kunnen aansluiten op de processen binnen de bedrijfstak. Hierdoor worden voor de koper de kosten verlaagd of de prestatie verhoogd door de invloed van de waardeketen van de aanbieder onderneming (Porter, 1992, p.132). Voorgaande wordt in het model aangegeven door de gesloten pijlen.

De onderbroken lijnen geven de samenhang aan tussen de invulling van triple-P door de onderneming welke invloed kan hebben op de invulling van triple-P door de klanten. Door te beoordelen waar en hoe hier gezamenlijk invulling aan kan worden gegeven zou er waarde gecreëerd moeten worden. En waardecreatie is het doel van differentiatie.

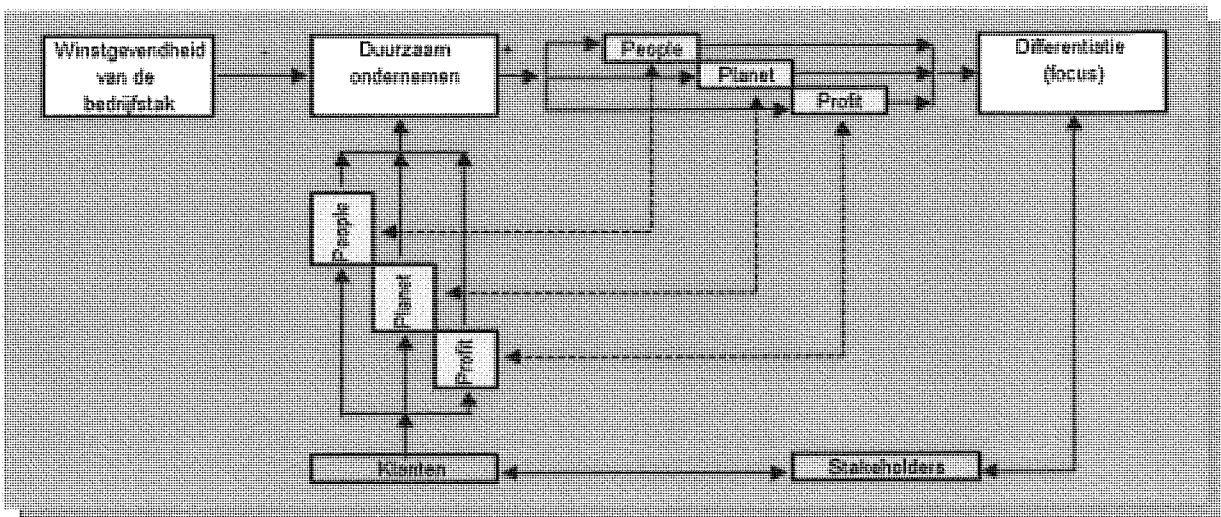


Fig. 2.3. Conceptueel model

2.6. Deelvragen

Op basis van dit conceptuele model en de hoofdvraag kunnen een aantal deelvragen worden geformuleerd. Deze deelvragen zijn op te delen in een tweetal groepen. De eerste groep moet worden beantwoord met behulp van theoretisch onderzoek (literatuurstudie). De tweede groep zal worden beantwoord via kwalitatief onderzoek (empirisch veldonderzoek).

Literatuurstudie:

1. Wat is duurzaam ondernemen?
2. Hoe wordt duurzaam ondernemen binnen de afvalverwerkende sector in Nederland toegepast?
3. Uitgaande van duurzaam ondernemen, hoe onderscheiden de bedrijven binnen de afvalverwerkingsmarkt zich ten opzichte van elkaar?

Empirisch veldonderzoek:

4. Hoe worden de componenten van duurzaam ondernemen binnen gemeenten gewaardeerd?
5. In hoeverre kunnen financiële voordelen voor een onderdeel binnen een gemeente meegewogen worden in de meerkosten bij een ander onderdeel binnen diezelfde gemeente?
6. Hoe wordt het besluitvormingsproces van gemeenten inzake afvalverwerking beïnvloed door stakeholders?

2.7. Gegevensbronnen

De gegevens voor het literatuuronderzoek zullen uit diverse boeken en tijdschriften gehaald worden. Ook informatie van internet zal worden gebruikt. Gezien de algemeenheid van internetinformatie daar geen gebruik van worden gemaakt als er geen duidelijke bevestiging van de juistheid van de inhoud kan worden gevonden. Deze bevestiging zal worden gezocht bij onder andere universiteitsbibliotheken.

Voor het empirisch veldonderzoek zal zowel gesproken worden met partijen waarvan bekend is dat men vooroploopt met duurzaam ondernemen als met partijen die bekend staan als zogenaamde prijkkopers. Hierdoor ontstaat een brede indruk rondom de impact van de verschillende uitgangspunten en de toepasbaarheid.

2.8. Gegevensanalyse

Op basis van de literatuurstudie worden een aantal eenheden en kenmerken geselecteerd (Baarda, 2005). Deze worden gebruikt bij het opstellen van de vragen voor het empirische veldonderzoek. De uitkomsten van het empirische veldonderzoek worden gekoppeld aan het literatuuronderzoek. Daarna wordt gekeken waar mogelijke verbanden zitten en hoe deze bij kunnen dragen aan het antwoord op de hoofdvraag.

2.9. Rapportage

De rapportage zal voorzien in een omschrijving van aandachtspunten benodigd bij de realisatie van differentiatie binnen de afvalverwerkende sector door duurzaam te ondernemen. Inzicht in de gehele markt maakt het mogelijk om een keuze te maken voor de beste propositie en geeft een status van de verschillende partijen weer. De rapportage zal niet ingaan op de financiële consequenties die vastzitten aan het bereiken van differentiatie. Voor de participerende partijen in het onderzoek zal een beknopte versie van de thesis worden opgesteld.

Hoofdstuk 3

3.1. Duurzaam ondernemen

Van het begrip duurzaam ondernemen bestaan meerdere definities. Dit geeft direct aanleiding tot een beperking bij het gebruik van dit begrip. Om die reden zal eerst worden beoordeeld wat er wordt verstaan onder duurzaam ondernemen.

In de literatuur zijn twee momenten terug te vinden welke de basis vormen rondom de begripsvorming van duurzaam ondernemen. Het eerste moment is het onderzoek van Gro-Harlem Brundtland, oud-premier van Noorwegen die in 1983 voorzitter wordt van de World Commission on Environment and Development (WECD) van de Verenigde Naties. Brundtland en haar commissieleden moeten langetermijnstrategieën ontwikkelen voor duurzame ontwikkeling in de 21^{ste} eeuw.

Het tweede moment is de intrede van verantwoord maatschappelijk ondernemen in de bedrijfsvoering. Maatschappelijk ondernemen is al oud. Philips en Ford waren de eerste voorbeelden van bedrijven die dit begrip serieus namen. Al in de twintiger jaren van de vorige eeuw waren deze bedrijven zich bewust van de voordelen die verbonden waren aan het opvoeden, huisvesten en goed betalen van hun personeel (Groesbeek, 2006, p.21). De huidige grote aandacht voor maatschappelijk ondernemen is voortgekomen uit de zorg voor verslechtering van onze leefomgeving en met name van het milieu. De eerste brede discussie over economische groei en de slechte invloed hiervan op het leefmilieu is ontstaan door het rapport van de Club van Rome (1973). Door de tweede oliecrisis kort na het verschijnen van het rapport verdwijnt het onderwerp 'groei en milieu' weer snel van tafel. Door de hoge olieprijs belanden landen in een economische crisis en is van groei nauwelijks nog sprake. De hoge olieprijs heeft ook een positief gevolg. Initiatieven voor energiebesparing en alternatieve energie worden ineens interessant (Groesbeek, 2006, p.21). Een geactualiseerde versie van het rapport van de Club van Rome volgt 30 jaar later. Het rapport kwam uit onder de titel "Geen grenzen aan de kennis, maar grenzen aan de armoede."¹ In het voorwoord van dat rapport stelt prins El Hassan Bin Talal, voorzitter van de Club van Rome, dat er moet worden gezocht naar een evenwicht tussen het streven van de mens naar groei, sociale gelijkheid en de beperking van grondstoffengebruik.

Om te komen tot inzicht in het begrip 'duurzaam ondernemen' worden een aantal definities besproken om uiteindelijk tot een keuze te kunnen komen over het verdere gebruik van het begrip in deze thesis.

Keijzer (2002, p.9) omschrijft het concept van duurzaam ondernemen als het proces waarin ondernemingen ecologische, economische en sociale aspecten van hun activiteiten op strategische wijze integreren in de bedrijfsvoering.

Geen definitie, maar wel een duidelijke omschrijving, is opgenomen in het boek "Our Common Future" van Brundtland naar aanleiding van haar onderzoek in opdracht van de VN: "de tijd is gekomen om een huwelijk te sluiten tussen ecologische en economische belangen zodat regeringen en hun mensen niet alleen de verantwoordelijkheid nemen voor de milieuschade, maar ook voor het beleid dat die schade veroorzaakt." (in Groesbeek, 2006, p.21)

De Engelse literatuur hanteert het begrip 'sustainability' ofwel houdbaarheid. Volgens internet zijn er van het begrip "sustainability" meer dan 300 definities. Een bekende definitie is die van de World Commission on Environment and Development (WECD)². Deze definieert het begrip³, in het Nederlands vertaald, als: "Het realiseren van ontwikkelingen die de wensen van het heden invullen zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties

¹ Bron: <http://www.clubofrome.org/archive/publications/Text%20WSSD-Dutch.pdf>

² Bron: <http://www.wbcd.org/templates/TemplateWBCSD1/layout.asp?type=p&MenuId=Mjk0>

³ "forms of progress that meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their needs."

te beperken om hun behoeftes in te vullen." Bij de definitie van de WECD is een managementmodel opgenomen behorende bij het begrip 'sustainability' (Fig. 3.1.).



Fig 3.1. Managen van duurzaam ondernemen

3.2. Duurzaam ondernemen versus maatschappelijk verantwoord ondernemen

Naast 'duurzaam ondernemen' wordt ook de term 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO) vaak gebruikt. De SER⁴ gebruikt als definitie voor MVO: "het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op lange termijn waardecreatie in drie dimensies: markt (het economisch rendement), mens (de gevolgen voor de mens binnen en buiten de onderneming) en milieu (de effecten op het natuurlijke leefmilieu)".

Deze SER definitie sluit aan op de begrippen People, Planet, Profit (triple-P) die zijn geïntroduceerd door John Elkington. De term 'triple-P' komt voort uit het concept van de triple bottom-line door Elkington (1998). De triple bottom-line geeft aan dat een organisatie in haar bedrijfsvoering gelijkwaardig rekening moet houden met de volgende drie aspecten:

- People (mensen): de sociale consequenties van haar handelen
- Planet (milieu): de ecologische gevolgen
- Profit (winst): de economische rentabiliteit.

Op de website van Kenniscentrum Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, in 2004 opgericht door het Ministerie van Economische Zaken, staat een onderbouwing van het begrip 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'⁵: "Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat u naast het streven naar winst (profit) ook rekening houdt met het effect van uw activiteiten op het milieu (planet) en dat u oog heeft voor menselijke aspecten binnen en buiten het bedrijf (people). Het gaat er om een balans te vinden tussen people, planet en profit. Steeds vaker blijkt dat die balans leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving."

De World Business Council for Sustainable Development hanteerde in haar publicatie "Making Good Business Sense" door Lord Holme en Richard Watts (2002), de volgende definitie. "Maatschappelijk verantwoord ondernemen is het voortdurende streven van het bedrijfsleven om zich ethisch te gedragen en bij te dragen aan economische ontwikkeling gelijktijdig met de ontwikkeling van de kwaliteit van het leven van de medewerkers en hun gezinnen, de lokale gemeenschap en de maatschappij in het algemeen."

3.3. Duurzaam ondernemen en de maatschappelijke effecten

Belangrijk is om te weten wat de doelstellingen rondom duurzaam ondernemen zijn. Sinds Kyoto wordt duurzaam ondernemen vaak gekoppeld aan CO₂-reductie. Deze koppeling is terug te voeren op het Kyoto-protocol. Al Gore heeft met zijn DVD "An Inconvenient Truth" (Paramount Pictures, 2006) duurzaamheid onder de aandacht van het grote publiek weten te brengen. Hier worden de opwarming van de aarde en CO₂-emissies één op één aan elkaar gelinkt.

⁴ Bron: <http://www.ser.nl/nl/Publicaties/Adviezen/2000-2007/2000/b19054.aspx> , zoekdatum oktober 2007

⁵ Bron: <http://www.mvonederland.nl/aandeslagmetmvo/watismvoenwaarom?startAt=2>

Lomborg (2007, p.114) zegt dat wij, inzake duurzaamheid, geregeerd worden door angst. Het is deze angst en de bijbehorende gebezigde taal die elke zinnige beleidsdiscussie onmogelijk maakt. Daarnaast constateert hij het dilemma van de wetenschapper die zich moet toespitsen op de waarheid, maar anderzijds als betrokken burger belang heeft bij doeltreffend beleid (Lomborg, 2007, p.129). Lomborg brengt verder naar voren dat we slimmer moeten zijn dan we nu doen (Lomborg, 2007, p.53). Het verminderen van de koolstofemissies op een Kyotomanier kost nu heel veel geld en levert voor de toekomst weinig op. Volgens Lomborg moeten we gaan nadenken over het aanpakken van klimaatverandering op lange termijn op een goedkope manier. Een deel van het geld dat we nu investeren in de aanpak van klimaatverandering zou een grotere duurzame maatschappelijke bijdrage kunnen opleveren. Lomborg (2007, p.53) is van mening dat we moeten nadenken over het aanpakken van de klimaatverandering op de lange termijn. De huidige aanpak kost nu heel veel en betekend voor de toekomst zo weinig. Hij stelt dan ook de vraag (p.52): "willen we ons alleen maar goed voelen of willen we ook echt iets goed doen?"

Lomborg pleit dan ook voor een toename van R&D gericht op duurzaamheid. Deze toename moet gecombineerd worden met een zinvolle dialoog en een afweging van de investeringen. Met dit laatste wordt bedoeld dat, bijvoorbeeld, 5 dollar geïnvesteerd in CO2-reductie volgens Kyoto de wereld voor 34 dollarcent goed doet (Lomborg, 2007, p.37). Een investering van 12 miljard kan ondervoeding in de wereld voorkomen. Hierbij levert iedere bestede dollar de wereld meer dan 30 dollar aan sociaal goeds op (Lomborg, 2007, p.46). Het pleidooi van Lomborg heeft een directe lijn naar de Wereldtop over duurzame ontwikkeling te Johannesburg in 2002. Hier werd Profit veranderd in Prosperity (welvaart) om naast de economische winst ook de maatschappelijke winst in de afwegingen te betrekken⁶.

Zoals gesteld door Fisscher (in Bom, 2003) is geld het dilemma rondom maatschappelijk ondernemen. "Ondernemers vragen al snel wat maatschappelijk ondernemen oplevert. Op korte termijn dus niets. De meeste stakeholders genereren geen koopkrachtige vraag. Consumenten reageren minder snel dan je zou willen. Maar op de lange termijn is maatschappelijk ondernemen van strategisch levensbelang. Management en ondersteunende staf, zoals kwaliteitsmanagers, hebben als change agents een eigen taakstelling en budget nodig om maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm te geven."

3.4. Vaststelling 'duurzaam ondernemen'

Ondanks het feit dat beide begrippen naast, met en door elkaar gebruikt worden kan de conclusie worden getrokken dat de begrippen MVO en duurzaam ondernemen elkaar in ruime mate overlappen. Het Leitmotiv achter een keuze bepaalt voornamelijk het verschil tussen MVO en duurzaam ondernemen. Ter verduidelijking; een voetbalveld door Coca Cola aangelegd in een arbeiderswijk valt onder MVO. Deze zelfde Coca Cola die zich inzet voor efficiënt grondstoffenbeleid valt onder duurzaam ondernemen. Het voetbalveld kan ook vallen onder duurzaam ondernemen als de arbeiders uit de wijk werken bij Coca Cola en men zo de werknemers tevreden wil stellen.

Voor deze thesis is het van belang aan te geven wat de criteria zijn achter duurzaam ondernemen. MVO wordt dan ook verder niet meegenomen.

Duidelijk is dat geen van de aangehaalde definities alle aspecten van de overige definities dekt. Om te voorkomen dat er weer een nieuwe definitie ontstaat, worden een aantal conclusies getrokken over dat wat duurzaam ondernemen nu werkelijk is. Deze conclusies zullen verder worden gebruikt als leidraad binnen deze thesis.

Duurzaam ondernemen is in ieder geval:

- optimalisatie van bedrijfsprocessen om samen met afnemers en overige stakeholders een balans te realiseren tussen bedrijf en samenleving (people);

⁶ Bron: http://duurzaambouwen.senternovem.nl/begrippen/triple_p/

- gericht op de creatie van sociaal goeds en toekomstige bedrijfsresultaten (prosperity / profit);
- gericht op het voorkomen van de uitputting van natuurlijke hulpbronnen en het in stand houden van de natuurlijke leefomgeving (planet);
- geen eenzijdige actie van een onderneming, maar een activiteit die men samen met klanten en stakeholders ontwikkelt.



Fig. 3.2. Communicatiemodel Starbucks

Uit de eerste en laatste conclusie van dat wat duurzaam ondernemen is valt af te leiden dat er een direct belang bestaat tussen de interne en externe omgeving van een organisatie. Om de omgeving te betrekken bij ontwikkelingen moet er gecommuniceerd worden. In deze context past een communicatiemodel van Starbucks⁷ (Fig. 3.2.). Dit model gaat in op het belang van bepaalde activiteiten voor stakeholders en de eigen organisatie. Het toenemende belang, zowel voor de eigen organisatie als voor de stakeholders bepaalt of en hoe de communicatie over dit onderwerp verloopt. In het model worden diverse hoofddisussies ingedeeld in de matrix.

In dezelfde context is ook het model van Mendelow van te plaatsen. In dit model worden stakeholders onderverdeeld naargelang de macht die ze uitoefenen op de organisatie en hun interesse in wat de organisatie doet of van plan is te doen.

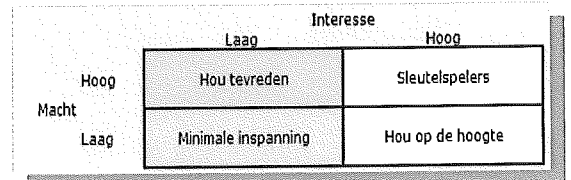


Fig. 3.3. Macht/Interesse matrix van Mendelow

3.5. Duurzaam ondernemen binnen de afvalsector

Om een oordeel te kunnen vormen over duurzaam ondernemen binnen de afvalsector is er een deskresearch uitgevoerd vanuit duurzaamheidsrapporten en milieujaarverslagen van diverse afvalverwerkende bedrijven⁸. Hier vallen een aantal zaken op.

1. De nutsbedrijven, met gemeenten en provincies als direct invloed uitoefenende aandeelhouders, hebben geen strategische visie op duurzaam ondernemen opgenomen in de jaarrapportage;
2. Hoewel AVR op diverse websites wordt genoemd als partij die deelneemt in stimuleringsprojecten rondom duurzaam ondernemen, is hier in hun verslag niets van terug te vinden;
3. ARN geeft in het jaarverslag de meeste aandacht aan stakeholders en duurzaamheidsinitiatieven;
4. De milieubedrijven die onderdeel zijn van energiebedrijven geven, volgens de verslagen van de energiebedrijven, veel aandacht aan duurzaam ondernemen. Een duidelijk beeld van de eigen rol gericht op duurzaam ondernemen komt niet echt naar voren.

De eerder genoemde punten van duurzaam ondernemen (paragraaf 3.4.) kunnen gekoppeld worden aan de bevindingen uit de diverse verslagen (Fig. 3.4). Wat dan opvalt is dat met

⁷ Bron: <http://www.starbucks.com/aboutus/csrannualreport.pdf>, pagina 4

⁸ Zie bijlage 1.

Indeling vanuit bedrijven in de afvalverwerking en opgenomen in het verslag

	Bedrijfsprocessen	Stakeholders	Sociaal goeds	Voorkoming uitputting	Behouden leefomgeving	Duurzaam ondernemen	Score*
Sita Nederland & Vlaanderen/Brussel	x		x		x		3
Sita Re-energy					x		1
Twence	x			x	x		3
HVC	x	x		x			3
Delta Milieu (via Delta nv)	x	x	x	x	x	x	5
De Meerlanden	x			x	x		3
AZN	x	x					2
AVR	x						1
ARN	x	x		x	x	x	4
AEB	x			x	x		3
Omrin	x	x					2
VAR	x			x			2
Shanks Nederland	x			x			2
Essent Milieu (via Essent N.V.)	x	x	x	x	x	x	5

Fig. 3.4. Vergelijk componenten duurzaam ondernemen bij afvalverwerkers in NL

name de partijen die het meeste aandacht besteden aan de 5 componenten zich ook profileren als duurzaam ondernemer. Een kanttekening hierbij is wel dat twee van deze partijen de kwalificatie ontleen aan hun "energie-moeders". Verder valt op dat de meeste partijen iets melden over de bedrijfsprocessen. Dat betekent niet dat de vermelding van duurzame bedrijfsprocessen automatisch gekoppeld is aan werkelijke optimalisatie van duurzaam ondernemen. Deze koppeling is niet tot stand te brengen omdat er in de verslagen veel gemeenschappen worden gebruikt rondom het onderwerp duurzaam ondernemen.

De conclusie is dat duurzaam ondernemen niet is doorgevoerd binnen de afvalverwerkende sector. Er worden veel algemene kretten gebezigd in de verslagen maar een werkelijk doorgevoerd totaalconcept wordt nergens aangetroffen.

In het rapport "Transparantiebenchmark 2007" van PriceWaterhouseCoopers in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, staat dat de jaarlijkse verslaglegging wordt gezien als een van de belangrijkste manieren om te communiceren met stakeholders⁹. Een screening van de 150 bedrijven die in dit rapport zijn opgenomen leert dat van de afvalverwerkende bedrijven de "moeders" van Essent Milieu en Delta Milieu zijn opgenomen. Van alle overige afvalverwerkendebedrijven is in deze lijst geen notitie terug te vinden.

3.6. Differentiatie

Differentiatie met als doel het creëren van onderscheidend marktvermogen is een begrip dat veel aandacht heeft gehad van Porter. Porter ziet differentiatie als een generieke concurrentiestrategie. "Een bedrijf dat zich goed kan positioneren, kan hoge winsten maken, ook al is de bedrijfstakstructuur ongunstig en de gemiddelde winstgevendheid hierdoor bescheiden" (Porter, 1992, p.11). In bovenstaand model (Fig. 3.5) worden de verschillende differentiatiestrategieën in beeld gebracht. Porter gaat bij differentiatie uit van het creëren van waarde binnen de bedrijfskolom.

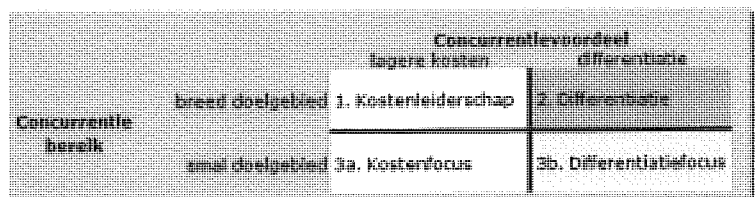


Fig. 3.5. Porter's differentiatiemodel

Porter (1992, p.14) stelt dat bij het invullen van een differentiatiestrategie een bedrijf moet proberen uniek te zijn in zijn bedrijfstak volgens enkele dimensies die wijdverbreid door kopers gewaardeerd worden. Een differentiërend bedrijf moet differentiatiewegen zoeken die leiden tot een prijstoeslag die groter is dan de kosten van differentiatie. De kosten-

⁹ Paragraaf 6.5. van het rapport.

positie kan hierbij niet genegeerd worden omdat een merkbaar slechtere kostenpositie zijn toeslagprijzen teniet zal doen.

Porter gaat bij differentiatie ook in op de waardeketen. Gezien de onduidelijkheid over de vraag of gemeenten gezien kunnen worden, dan wel zichzelf zien, als een waardeketen wordt er, in deze thesis, bewust voor gekozen bij de waardeketenbenadering weg te blijven.

Aaker (1995, p.7) stelt dat er nog andere differentiatiestrategieën zijn die niet gemakkelijk te vangen zijn onder de paraplu van differentiatie en lage kosten. In zijn boek geeft hij drie voorbeelden: focus, preëemptieve (voorlopers)actie en synergie tussen een onderneming en andere ondernemingen binnen hetzelfde bedrijf. Daarnaast wordt gesteld dat segmentatie vaak de sleutel is tot het ontwikkelen van een duurzaam concurrentievoordeel (Aaker, 1995, p.47). In een strategische context betekent segmentatie het identificeren van klantgroepen die elk op een eigen wijze reageren op concurrerende strategieën. Een segmentatiestrategie koppelt de gevormde segmenten aan een programma dat die segmenten een concurrerend aanbod kan doen. De ontwikkeling van een succesvolle segmentatiestrategie vraagt dus het ontwerp, de ontwikkeling en de evaluatie van een concurrerend aanbod.

Als er een differentiatiestrategie tussen concurrenten wordt vastgesteld, dient bepaald te worden in hoeverre deze dan steunt op de breedte van de productlijn, productkwaliteit, service, soort distributie of merkidentificatie. Wanneer de groei verflauwt, of zelfs terugloopt, zal de capaciteit die onder een meer optimistisch scenario is ontwikkeld overcapaciteit worden. Bovendien loopt het proces van productontwikkeling vaak uit op productverbetering door de concurrenten. Op deze wijze wordt het moeilijker zinvolle differentiatie te handhaven (Aaker, 1995, p.91). Porter (1992, p.177) merkt op dat alle strategieën voor een bedrijf ofwel een lage kostenvoordeel ofwel een differentiatievoordeel opleveren. Differentiatie betekent dat er een uniek element wordt toegevoegd aan een strategie die de klant waarde geeft.

Jacobs (2005, p.42) geeft een uiteenzetting waarin duidelijk de verschillen tussen kostenconcurrentie en differentiatie naar voren komen.

Kostenconcurrentie	Differentiatie
- concurrentie op basis van hetzelfde	- concurrentie op basis van verschil
- sterk accent op kosten, evt. in relatie tot kwaliteit	- sterk accent op kwaliteit en uniciteit, toegevoegde waarde voor de klant
- procesinnovatie	- productinnovatie
- één markt	- opgedeelde markt
- beweeglijke markt	- stabiele of groeiende markt
- zero-sum game (winst voor de een betekent verlies voor de ander)	- zero-plus game (win-win situatie)
- tendens van de prijzen dalend	- tendens van de prijzen stijgend

Volgens Porter moeten ondernemingen helder kiezen tussen één van de generieke strategieën.

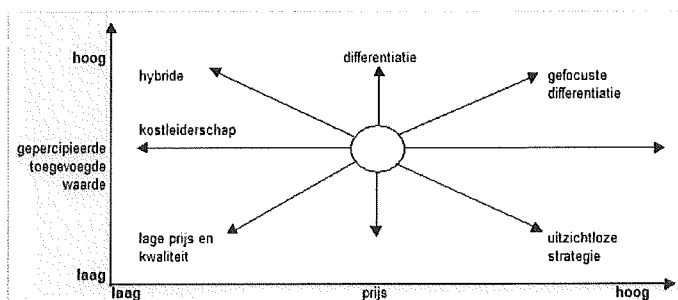


Fig. 3.6. Strategieklok van Johnson en Scholes

Anders vallen ze tussen wal en schip. Tegen lage kosten werken vereist nu eenmaal een ander soort investeringen dan bijvoorbeeld een exclusieve markt proberen tot stand te brengen (Porter, 1980, p.41-44, in Jacobs, 2005, p.44). Deze stelling heeft de nodige controversen teweeggebracht. Sommige bedrijven zijn er wel degelijk in geslaagd lage kosten (en prijzen) te verbinden met

toegevoegde waarde. Meestal is dat het gevolg van een nieuwe productietechnologie of -organisatie die het mogelijk maakt kwaliteit te verbinden aan een lage kostprijs. Op basis

van de bevindingen in de Japanse autoindustrie hebben Johnson en Scholes de matrix van Porter geherdefinieerd tot de 'strategieklok' (Johnson, 2002). In de "hoek" van de gefocuste differentiatie stelt men alles in het werk om een herkenbare klantgroep in een herkenbare "niche" tevreden te stellen. Uiteindelijk leidt dit tot de hoogste prijsstelling. Een differentiërend bedrijf richt zich dus op gelijkheid of nabijheid van kosten ten opzichte van zijn concurrenten door de kosten die geen invloed op de strategie hebben op alle terreinen te reduceren."

Driessen (1999, p.311) onderscheidt binnen de marketingwetenschap minstens twee visies die aanknopingspunten bieden voor milieu en marketing. Deze visies zijn het traditionele marketingconcept en het "societal marketing concept".

- a. traditioneel: gaat ervan uit dat de afnemer en de bevrediging van zijn behoeften centraal staan bij het bedrijfsbeleid. Binnen deze visie worden producten die minder schadelijk zijn voor het milieu op de markt geïntroduceerd om in te spelen op de consumentenbehoeften. Maatschappelijke motieven spelen nauwelijks een rol.
- b. societal: dit concept gaat veel verder. Het wordt meestal gezien als de eindfase binnen de evolutie van marketing (Kotler 1991, in Driessen). Societal marketing past binnen het verschijnsel van de vermaatschappelijking van een onderneming. Hiermee wordt bedoeld dat de onderneming rekening houdt met alle stakeholders in haar interne en externe omgeving. Kotler (1991) definieert 'societal marketing' als volgt¹⁰; "Het societal marketing concept houdt in dat een organisatie de behoeftes, wensen en interesses van doelmarkten vastlegt om zo de gewenste bevrediging effectiever en efficiënter in te kunnen vullen dan de concurrentie op een wijze dat het welzijn van afnemer en de maatschappij worden bewaard en gestimuleerd." Bij societal marketing is de aandacht dus verschoven naar de kwaliteit van het leven of het welzijn van de maatschappij.

Op basis van voorgaande kunnen er een aantal zaken worden samengevat:

1. Segmentatie speelt een belangrijke rol bij differentiatie;
2. Een lage kostenpositie moet nagestreefd worden;
3. Differentiatie wordt ingezet binnen de bedrijfskolom en heeft daardoor voornamelijk een één op één relatie tussen leverancier en afnemer;
4. In relatie met marketing is er sprake van societal marketing,
5. Kwaliteit kan verbonden worden aan een lage kostprijs;
6. Zinnvolle differentiatie is moeilijk te handhaven in een markt waar overcapaciteit dreigt te ontstaan.

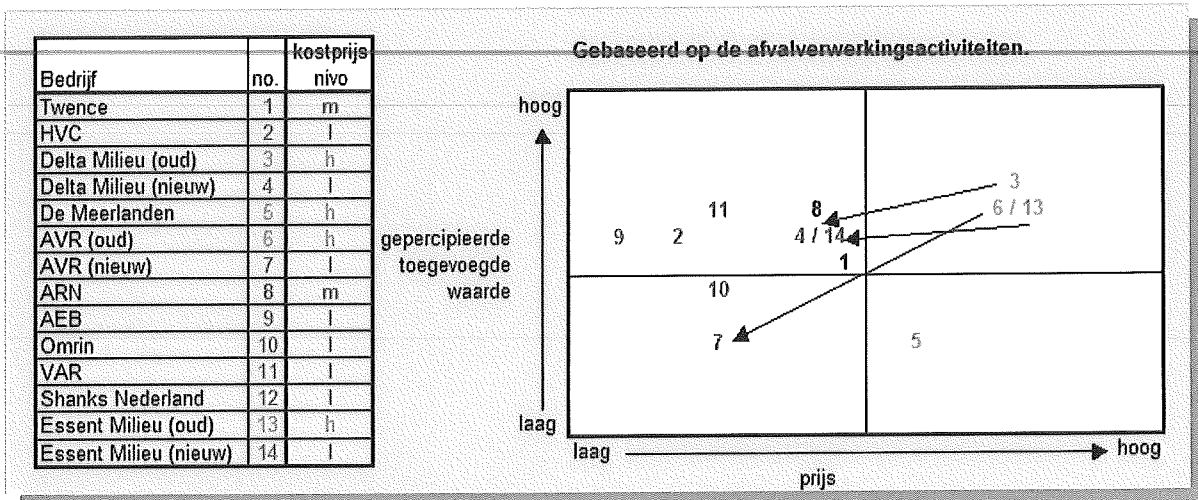
3.7. Differentiatie binnen de afvalverwerkende sector

Momenteel is er geen enkele vorm van segmentatie door bedrijven binnen de afvalverwerkende sector. Wat als segmentatie kan worden gezien is het onderscheid tussen de nuts- en private bedrijven. Bij de nutsbedrijven zijn de gemeenten aandeelhouder en zij kunnen de geleverde dienst zonder Europese aanbesteding afnemen. De leverancier van de dienst, de afvalverwerker, heeft niet in oorsprong de keuze gemaakt om nuts te worden. Vandaar de stelling dat er geen enkele vorm van segmentatie is binnen de afvalverwerkende sector. Zodra een partij ruimte heeft binnen de capaciteit van de installatie, zal worden getracht deze ingevuld te krijgen. Hier speelt marktsegmentatie geen enkele rol.

Het volgende model (Fig. 3.7), gebaseerd op de strategieklok, geeft een aantal zaken weer. In de linker kolom staat wat het kostprijsniveau van de betreffende verwerker is. Sita Nederland & Vlaanderen/Brussel en Sita Re-Energy samen met AZN vallen buiten dit overzicht. Dit omdat de huidige verwerkingscapaciteit (2007) van deze partijen door Essent Milieu wordt ingevuld. Met Shanks wordt Orgaworld bedoeld omdat deze onder eigen naam opereert. Verder is er uitgegaan van contracten oud en contracten nieuw, omdat historische contracten, de oude contracten, een andere, vaak hogere, prijsstelling hebben dan de

¹⁰ The societal marketing concept holds that the organizations task is to determine the needs, wants and interests of target markets and to deliver the desired satisfactions more effectively and efficiently than competitors in a way that preserves or enhances the consumer's and the society's well-being.

nieuwe contracten. De verschillen in de prijsstelling hebben effect op de gepercipieerde toegevoegde waarde. Het model is ingevuld op basis van eigen kennis van de markt.



(kostprijsnivo: [l] laag / [m] gemiddeld / [h] hoog ten opzichte van de gemiddelde marktprijs)

Fig. 3.7. Afvalbedrijven binnen de strategieklok van Johnson en Scholes.

Opvallend is dat de huidige geprivatiseerde nutsbedrijven oorspronkelijk een hoge prijs gebruikten en toch een hoge gepercipieerde toegevoegde waarde hadden. In die periode hadden deze bedrijven vaak medewerkers in dienst die onder andere op scholen voorlichting gaven. Ook werd veel aan regionale sponsoring gedaan. Onder invloed van de markt kwam er druk op de prijzen en werden dit soort activiteiten als eerste geschrapt.

Waarneembaar is dat diverse partijen met het oog op de toenemende concurrentiedruk de prijzen hebben verlaagd. In de grafiek wordt dit aangegeven middels een pijl. De gepercipieerde toegevoegde waarde is daarmee eveneens verschoven.

Buiten de lage prijs van AEB en HVC, beide nutsbedrijven, zien we dat alle overige bedrijven redelijk dicht bij elkaar liggen. Hierdoor wordt het zeer lastig om onderscheidend te zijn voor de afnemers. Afnemers zullen hierdoor met name op prijs gaan selecteren. De mogelijkheid om met een lage prijs een hoge gepercipieerde waarde in de markt te gaan zetten, is bedrijfseconomisch gezien voor private partijen geen optie. Die optie past wel bij de nutsbedrijven. Uiteindelijk zijn het daar de aandeelhouders, de aangesloten gemeenten, die bepalen wat er gebeurt en de effecten op het dividend in hun afwegingen meenemen. Voor de private partijen rest dan enkel de optie om een hoge(re) gepercipieerde waarde te koppelen aan een hoge prijs. Hierbij ontkomt men er niet aan om een segmentatie door te gaan voeren. De ideale lijnen, uitgaande van de strategieklok, lopen van laag – laag naar hoog – hoog. Langs deze lijn zijn de kosten en baten het beste in verhouding binnen de bedrijfsvoeringsoptiek. Door de aanwezigheid in het kwadrant lage prijs hoge(re) gepercipieerde waarde worden gewenste diensten geleverd waar de afnemer eigenlijk niet voor betaalt. Door de "massale" aanwezigheid van meerdere bedrijven in deze hoek ontkomt men er als partij niet aan om deze diensten ook aan te bieden.

Door diverse uitbreidingsplannen dreigt er een situatie te ontstaan waarbij er meer verwerkingscapaciteit is dan afval. Voor de verwerking van organische stromen is dit al enige tijd de het geval. Overcapaciteit heeft directe negatieve gevolgen op de prijsstelling in de markt. Hierdoor wordt de noodzaak om te differentiëren alleen maar groter.

3.8. Spanningsveld tussen differentiatie en duurzaam ondernemen

Vastgesteld is dat differentiatie zich met name toespitst op de interactie tussen twee partijen. Zoals gebleken is uit figuur 3.7. bieden de verschillende partijen een gelijke prijs-kwaliteit-verhouding. De ervaring leert dat de afnemers op dit moment niet meer verwachten. Ze zijn als uitvoerende dienst van een gemeente niet geïnteresseerd in additionele waarde. Reden hiervan kan zijn dat men niet geprikkeld wordt om de eigen verant-

woordelijkheid in het bredere kader te plaatsen van duurzaam ondernemen. Daardoor komt men bij aanbestedingen niet verder dan prijs en CO2-uitstoot als wegingsfactoren bij een aanbesteding. Gezien de overzichtelijke situatie op de markt heeft het weinig zin voor de diverse eindverwerkers om de aanbestedende diensten te blijven bestoken. Wat vandaag wordt besproken bij de klant is morgen bekend bij de concurrent. De conclusie kan dan ook worden getrokken dat differentiatie middels duurzaam ondernemen enkel gericht op de huidige directe afnemer van de dienst geen (langdurig) onderscheidend vermogen zal bieden of zal leiden tot waardecreatie waarvoor men bereid is (langdurig) meer te betalen. De conclusie wordt bevestigd door een recent klantenloyaliteitsonderzoek¹¹ dat is uitgevoerd door Essent Milieu onder haar bestaande klanten. Hierin komt naar voren dat 70% van de directe afnemers duurzaam ondernemen erg belangrijk vindt, maar nog geen 50% geeft aan dat hier hogere kosten tegenover mogen staan.

Maar duurzaam ondernemen is breder. Hier spelen stakeholdergroepen een grote rol. Een vraag die zich dan aandient is of de stakeholders van gemeenten een rol kunnen spelen bij het realiseren van differentiatie.

3.9. Stakeholders

In een scriptie van De Gou wordt een duidelijke uiteenzetting gegeven over de term "stakeholders". Hij citeert de term van Freeman (1984, in Gou, 2003): "Elke groep of individu die geraakt is of kan worden door de prestatiedoelen van een organisatie." Wheeler (1997, in Gou, 2003) onderscheidt daarnaast primaire en secundaire stakeholders. Primaire stakeholders zijn diegenen die een direct belang hebben in de organisatie. De secundaire stakeholders hebben geen direct belang, maar mogen niet over het hoofd worden gezien. Deze groep kan een belangrijke invloed uitoefenen op de reputatie van de organisatie. Gebaseerd op een model van Freeman "Stakeholderview of firm" ontstaat het verband tussen de partijen zoals weergegeven in figuur 3.8.

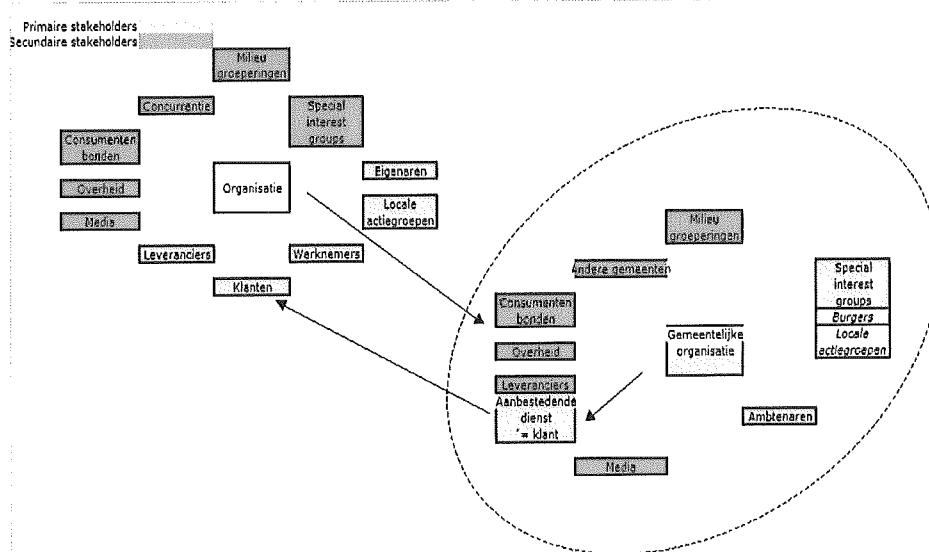


Fig. 3.8. Stakeholderrelatie tussen afvalverwerker, gemeente en aanbestedende dienst.

De gemeentelijke organisatie heeft directe invloed op het handelen van de aanbestedingen van de gemeentelijke afvalstoffendienst. Als de stakeholders van de gemeentelijke organisatie benaderd worden, heeft dat een effect op hun referentiekader. Het gewijzigde referentiekader kan weer effect hebben op de processen binnen de gemeentelijke organisatie doordat daar waarde gaat ontstaan bij andere diensten dan enkel de afvalstoffendienst. Deze effecten van de invloed van primaire- en secundaire stakeholders op de gemeentelijke organisatie en de aanbestedende dienst zullen met behulp van een veldonderzoek nader in kaart worden gebracht. Nader onderzoek is nodig omdat over dit onderwerp, gerelateerd aan duurzaam ondernemen en afval, geen onderzoekspublicaties gevonden zijn.

¹¹ Bron: KTO uitgevoerd door MarktRespons periode november 2007 – januari 2008 (Vertrouwelijk document)

Hoofdstuk 4

4.1. Inleiding

Zoals aan het einde van hoofdstuk 3 wordt gesteld is het van belang om te weten te komen of stakeholdergroepen invloed hebben op de besluitvorming van gemeenten over de invulling van begrippen rondom duurzaam ondernemen en hoe deze eventuele invloed doorgezet wordt naar de aanbestedende afdeling. Er zullen vier referentiegroepen worden samengesteld waarbinnen personen geïnterviewd worden.

4.2. Voorbereiding van het onderzoek

De markt voor de eindverwerking van afvalstromen, aanbesteed door gemeenten, is qua partijen redelijk beperkt. Nederland heeft totaal 443 gemeenten¹. Deze gemeenten besteden vaak in een combinatie van meerdere gemeenten aan. Een aantal gemeenten zoals Amsterdam zijn aandeelhoudend in een eigen afvalverwerker, waardoor dit afval komt niet op de vrije markt komt. Een grove inschatting is dat er vanaf dit jaar 2008 ieder jaar 10 tot 20 aanbestedingen zullen zijn. Hierbij kunnen de afvaltonnages per aanbesteding variëren. De afgelopen vier jaar is er slechts een tiental grote(re) aanbestedingen geweest. De stijging in de komende jaren is toe te schrijven aan de aflopende langjarige contracten. De mogelijkheden om partijen te benaderen zijn dan ook beperkt. Het kan tot problemen bij een aanbesteding leiden als een inschrijvende partij het idee heeft dat een andere inschrijver over meer informatie beschikt. Een andere inschrijver zou dit beeld kunnen krijgen als een aanbestedende dienst, door mee te doen aan dit onderzoek, voor de aanbesteding gevoelige informatie verstrekt. Om te voorkomen dat dit onderzoek tot gevolg heeft dat de bedrijfsbelangen worden geschaad, wordt een keuze in referentiegroepen gemaakt.

4.3. Referentiegroepen

De referentiegroepen worden opgesplitst in drie groepen.

Referentiegroep 1: partij(en) die recent bij een aanbesteding betrokken zijn geweest (2006-2007) en waar duurzaam ondernemen een rol heeft gespeeld;

Referentiegroep 2: partij(en) waar een aanbesteding moet komen (2010-2011) en duurzaam ondernemen waarschijnlijk een rol gaat spelen;

Referentiegroep 3: partij waar een aanbesteding gaat spelen (2008) en duurzaam ondernemen geen rol speelt.

De drie gemeentelijke hoofdgroepen worden aangevuld met een vierde groep die in staat wordt geacht een breder inzicht te geven.

Referentiegroep 4: een landelijke belangenorganisatie voor gemeentelijk afvalmanagement aangevuld met een directielid van een gemeente. Doel is om een indruk te krijgen over de diepere achtergrond en ontwikkelingen binnen gemeentelijke besluitvormingsprocessen.

In lijn met een eerder gemaakte opmerking is het belangrijk aan te geven dat referentiegroep 3 al een keuze heeft gemaakt om te gaan gunnen op laagste prijs. Problemen rondom aanvullende informatie (zoals eerder gesteld) zijn hier dan ook niet van toepassing.

Concreet bestaan de referentiegroepen uit:

Referentiegroep 1: Afvalsturing Limburg (ASL). Dit samenwerkingsverband is door alle Limburgse gemeenten opgericht om al het huishoudelijk afval van deze gemeenten, in 2006, in één keer op de markt te brengen nadat de tienjarige overeenkomst met Essent Milieu, voorheen MEGA-Limburg, was afgelopen. De visie op duurzaam ondernemen was naast prijs het tweede gunningscriterium. Het duurzaamheids criterium werd in deze aanbesteding, met een gewicht van 20%, voor het eerst in Nederland gebruikt.

¹ Bron: <http://home.planet.nl/~pagklein/gemprov.html> (stand 25-11-2007)

Referentiegroep 2: Een gemeente als partij binnen een gezamenlijke inzameldienst in de provincie Brabant. Momenteel dienen alle gemeenten in Brabant een langjarig contract uit met Essent Milieu, voorheen PNEM. Voor huishoudelijk restafval is dit een vijftienjarig contract (2017) en voor GFT een tienjarig contract (2012). Voor het interview is gekozen voor de gemeente Roosendaal, beleidsmatig en bestuurlijk en de directie van SAVER, de regionale inzameldienst.

Referentiegroep 3: Het gaat hier om de gemeente Westland. Deze, na een herindeling, recent gevormde gemeente gaat zijn afvalverwerking gunnen aan de partij met de laagste prijs. Dit terwijl de gemeente in een persbericht melding maakt van het 'Klimaatplan 2004-2008'. In dit plan zijn verschillende projecten opgenomen die een bijdrage moeten leveren aan de landelijke CO2-reductiedoelstelling².

Referentiegroep 4: Hierbij gaat het om twee indirect betrokkene. Eén partij wordt vertegenwoordigd door de adjunct directeur van Koninklijke NVRD (Nederlandse Vereniging voor Reinigings- en Afvalmanagement) die in 2007 100 jaar bestond. Deze organisatie behartigt de contacten met alle (gemeentelijke) inzameldiensten en aanverwante belangengroepen. Ze wordt in staat geachte om input te geven gebaseerd op een landelijke overkoepelende visie. Ook zal een gesprek worden aangegaan met een directielid van de gemeente Soest welke vanuit de functie geen directe betrokkenheid heeft bij afvalstromen. Zo zal worden getracht om op voorhand een beeld te krijgen van de structuur, besluitvormingsprocessen en de ontwikkelingen binnen gemeenten.

4.4. Benadering van de respondenten

De referentiegroepen 1 tot en met 3 zullen voornamelijk bestaan uit personen binnen gemeenten. Hierdoor ontstaat een eenduidig beeld van de structuur rond de besluitvorming, de rol van personen dan wel de functies en de invloed van stakeholders op de processen. Na het eerste gesprek met het directielid van de gemeente Soest werd duidelijk dat binnen een de gemeente de volgende functies zijn betrokken bij het tot stand komen van een besluit:

- Beleidsmedewerker
- Hoofd/directeur
- Directeur van een op afstand geplaatste gemeentelijke inzameldienst
- Wethouder / raadslid
- Regionaal coördinator (eventueel).

In combinatie met de gekozen groepen is de volgende verdeling gemaakt voor de interviews:

	Direct					Indirect		Totaal
	Beleidsmedewerker	Hoofd reiniging	Directeur reinigingsdienst	Raadslid	Regionaal coördinator	Adjunct directeur	Directielid gemeente	
Groep 1	1				1			
Groep 2	1		1	1	1			
Groep 3		1						
Groep 4						1	1	
Totaal	2	1	1	1	2	1	1	9

Fig. 4.1. Benaderingsschema respondenten

Bij groep 1 en 3 is er bewust voor gekozen geen wethouder of raadslid te interviewen. Bij deze groepen is de wethouder of raadslid geen bepalende factor

² Persbericht gemeente Westland publicatiedatum 12-11-2007.

meer op het gebied van de gunningscriteria. Het effect van de wethouder of raadslid bij een toekomstige aanbesteding is veel relevanter. Vandaar dat deze bij groep 2 wel wordt meegenomen.

De personen die worden benaderd zijn in meer of mindere mate bekend met de interviewer. Deze bekendheid wordt niet gezien als een belemmering voor de uitkomst. De partijen hebben een voldoende kritische houding ten opzichte van marktpartijen, zodat men voldoende objectiviteit evenals een onafhankelijke houding ten opzichte van de interviewer in zal nemen.

Er is voor gekozen om de respondenten tijdens diverse bijeenkomsten persoonlijk te benaderen. Niet één persoon heeft zijn medewerking niet gegeven. Het raadslid is benaderd op het hockeyveld waarbij zijn jeugdteam tegenstander was van het team van de interviewer. Middels een korte toelichting, waarbij niet is ingegaan op de inhoud van het onderzoek, heeft een ieder zijn medewerking toegezegd. De kernzin van het verzoek was: "Ik doe een onderzoek naar een onderwerp dat ons beiden raakt en ook jouw interesse heeft. Ben je bereid daar één tot anderhalf uur met mij over van gedachten te wisselen?" Daarna is er telefonisch contact gezocht om tot een afspraak te komen. De afspraken hebben alle plaatsgevonden op een locatie die door de respondent is bepaald. Niemand is op voorhand in kennis gesteld over de inhoud van het interview en de namen van de andere respondenten. Alle interviews, met uitzondering die met het directielid van Soest, hebben plaatsgevonden in een tijdsbestek van drie weken. De twee gesprekken met personen gerelateerd aan de uitvoering in de gemeente Roosendaal hebben op dezelfde middag plaatsgevonden. Hierdoor wordt voorkomen dat beide personen, die regelmatig contact hebben, tussen de interviews door over de inhoud van de vragen contact kunnen hebben.

4.5. Keuze van het instrument

Er is gekozen voor een explorierend onderzoek omdat de hypotheses niet volledig te stellen zijn. Ook is er voor gekozen om sommige vragen in een precieze vraagvorm te formuleren. Deze vraagvorm past meer bij toetsend onderzoek (De Leeuw, 2003, p.93). Reden voor die keuze is het feit dat de antwoorden van de respondenten dan beter te vergelijken zijn. De interviewvorm die wordt toegepast is een gedeeltelijk gestructureerd interview. Hier wordt de voorkeur aan gegeven omdat drie relevante onderwerpen zijn vastgesteld waardoor een open interview geen echte optie is. Op voorhand zijn een aantal hoofdvragen geformuleerd welke voortkomen uit de vragen als opgenomen in paragraaf 2.6.. Ook een gestructureerd onderzoek komt niet in aanmerking omdat er ruimte moet blijven een verdiepingsslag te maken op antwoorden die worden gegeven en omdat het interview mondeling en niet schriftelijk wordt gehouden. Van de gesprekken wordt een opname gemaakt zodat er niet geschreven hoeft te worden. Hierdoor is er meer ruimte om te observeren en waar nodig aanvullende vragen te stellen. Na afloop zal het gesprek worden uitgewerkt in een bestand. De reacties van de respondenten worden in Excel naast elkaar gezet zodat er een overzicht ontstaat tussen de diverse reacties. Deze verbanden worden samengevat in hoofdstuk 5. Samen met het literatuuronderzoek en de bevindingen uit de interviews volgen in hoofdstuk 6 de aandachtspunten en de aanbeveling.

4.6. Ontwikkeling van de instrumenten

De eerste vragenlijst is ontwikkeld op basis van de open einden in het theoretisch onderzoek. Deze vragenlijst was te uitgebreid en zou teveel tijd in beslag nemen. Na deze constatering is de vragenlijst aangepast en ingekort zonder aan relevantie te verliezen. Bij een aantal van de vragen is er bewust voor gekozen om te beginnen met een gesloten vraag. Afhankelijk van de ja- of-nee-reactie zal middels een open vraag ingegaan worden op de achtergrond van het antwoord. Ook is het wenselijk om vanuit een alternatieve vraagstelling te bekijken of een antwoord in stand blijft. Hiervoor is in de vragenlijst een aantal toetsingsvragen opgenomen.

Nadat de vragenlijst was vastgesteld, is er een open interview gehouden met een directielid van de gemeente Soest. Doel was om de vragen, die betrekking hadden op de gemeenten en de besluitvormingsprocessen, op waarde te kunnen beoordelen. Ook moest het interview met Soest ingaan op een aantal items. De opgestelde vragenlijst gaat uit van een aantal aannames over de besluitvorming binnen gemeenten. Bij onjuiste aannames zou het hele onderzoek aan relevantie verliezen. Vandaar dat in dat interview op zoek is gegaan naar de weerlegging van die betreffende aannames. Op basis van dit interview is er een kleine aanpassing doorgevoerd in de vragenlijst.

Tijdens het eerste interview bleek dat één vraag alsnog moest vervallen. De vraag was namelijk dubbel en gaf geen extra informatie. Ook moesten twee vragen worden toegelicht. Verder werden geen aanpassingen doorgevoerd.

4.7. Definitieve keuze van de instrumenten

De items die in het open interview met Soest aan de orde moesten komen waren:

- hoe zit de gemeentelijke besluitvormingsstructuur in elkaar?
- staan beleidspersonen binnen de gemeente open voor invloed van buitenaf?
- hoe komen budgetten tot stand?
- welk effect hebben Europese aanbestedingen op een gemeente?

Op basis van de antwoorden hierop kon verdere verdieping plaatsvinden. Een beknopt verslag van het gesprek is terug te vinden in bijlage 2

Voor de algemene vragenlijst zijn drie hoofdvragen geformuleerd. Deze zijn:

- A. Hoe worden de componenten van duurzaam ondernemen binnen de gemeente gewaardeerd?
- B. In hoeverre kunnen financiële voordelen voor een onderdeel binnen een gemeente meegewogen worden in de meerkosten bij een ander onderdeel binnen diezelfde gemeente?
- C. Hoe wordt het besluitvormingsproces van gemeenten rondom afvalverwerking beïnvloed door stakeholders?

De definitieve vragenlijst is terug te vinden in bijlage 3.

4.8. Afname van de interviews

De interviews zijn afgenomen op een plek die door de respondenten was uitgekozen. In alle gevallen was dat bij hen op kantoor. Bij aanvang van het gesprek is toestemming gevraagd om het gesprek op te mogen nemen. Hier had niemand bezwaar tegen. Het gesprek met Soest week af van de overige gesprekken vanwege het open karakter van het interview. Het gesprek duurde dan ook langer dan de overige gesprekken. Bij dit interview bestond het risico dat de antwoorden op de vragen een weerlegging zouden opleveren van de aannames waarop de vragenlijst gebaseerd is. Hierdoor zou immers een volledige aanpassing van de vragenlijst mogelijk kunnen zijn en wellicht zou het ook tot een aanpassing van het vooronderzoek leiden. Die mogelijkheid was ingecalculeerd en stond de objectiviteit van het interview niet in de weg. Gelukkig bleken de antwoorden de aannames te bevestigen.

De interviews aan de hand van de vragenlijst verliepen alle zeer prettig. De respondenten hadden voldoende tijd gereserveerd om het gesprek aan te gaan. Ook was men niet op de hoogte wat men moest verwachten over het onderwerp. Bij de opening werd snel duidelijk dat duurzaam ondernemen een item was binnen het onderzoek. De fase waarin een organisatie zich betreffende het onderwerp bevond, heeft effect gehad op de duur van het gesprek. Zo ook als de respondent persoonlijk geïnteresseerd was. Pas na afloop van het interview werd de respondent ingelicht over het onderwerp van het onderzoek. Een veel gehoorde reactie was dat men dan de achtergrond van de vragen begreep. Voor de interviewer een teken dat er geen gewenste antwoorden waren gegeven.

Alle respondenten riepen bij aanvang van het interview het beeld op goed op de hoogte te zijn van duurzaam ondernemen. Toch was het opvallend dat zij zich tijdens het gesprek nog meer gingen verdiepen in de problematiek en de consequenties voor hen als partij. Deze diepgang ging verder naar gelang de fase waarin de gemeente zich bevond en/of er persoonlijke interesse van de respondent in de complexe materie was. Bij alle geïnterviewden was na verloop van tijd een interesse vergroting merkbaar. Opnames van de interviews zijn opgeslagen op CD-rom.

4.9. Verwerking

Eén interview, met SRE, is helaas niet goed opgenomen. Aangezien de opnames van alle eerdere interviews probleemloos waren verlopen, zijn er ook tijdens dit gesprek bijna geen aantekeningen gemaakt. Eén relevante opmerking is wel opgetekend. Gezien de functie van de respondent was het ook niet mogelijk een andere persoon met dezelfde achtergrond te vinden. Op zich bracht het interview geen nieuwe aanvullende informatie naar voren. Buiten die ene opmerking is het interview niet meegenomen in de verwerking.

Na de interviews zijn de vragen direct uitgewerkt. Ook zaken die opgevallen waren tijdens het interview zijn genoteerd. Het interview met Soest is vanwege de afwijkende structuur (bijna) volledig uitgeschreven. De andere interviews zijn op vraagniveau uitgewerkt in een spreadsheet. Voor iedere antwoord is in een kolom het tijdpunt van de vraag opgenomen zodat opzoeken en naluisteren gemakkelijk uitvoerbaar zijn. De eerste verfijning van de antwoorden naar een lijst waar de kern en achtergrond zijn terug te vinden heeft plaatsgevonden bij het terugluisteren naar de interviews en de verwerking in het Excel-overzicht. Als laatste zijn de vragen waarbij de respondenten waardes moesten toekennen in "evenwicht" gebracht. Hier wordt later op teruggekomen.

Voor de verwerking is het volledige overzicht van de antwoorden geprint en aan elkaar geplakt. Daarna is gezocht naar verbanden en inconsistentie in de antwoorden. Uiteindelijk is dit uitgewerkt in hoofdstuk 5.

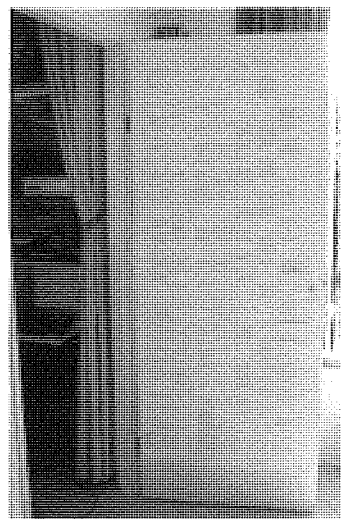


Fig. 4.2. Foto's van de dataverwerking.

Hoofdstuk 5

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de bevindingen van de interviews gerelateerd aan de drie hoofdvragen zoals opgenomen in hoofdstuk 2. Op deze vragen is met behulp van acht interviews gezocht naar de antwoorden. Op voorhand is er een open interview gehouden met een directielid van de gemeente Soest.

5.2. Groep A

Binnen deze vragengroep is gezocht naar een antwoord op de vraag: "Hoe worden de componenten van duurzaam ondernemen binnen de gemeenten gewaardeerd?"

Hierbij is in eerste instantie uitgegaan van de bekende 3 P's, People-Profit-Planet. Deze begrippen bleken een ieder bekend. Tijdens één van de interviews werd door Van Leijsen (Saver) het begrip 'Pride' naar voren gebracht. Gezien de bevindingen in hoofdstuk 3 is het te verantwoorden dat dit begrip wordt ondergebracht onder People. Het heeft geen verdere aanleiding tot nader onderzoek gegeven.

Duidelijk is geworden dat de meeste gemeenten nadenken over handelen in lijn met duurzaam ondernemen. De respondent die aangeeft dat er binnen de gemeente niet over wordt nagedacht, zegt dat het beleid niet structureel is en dat er binnen de gemeente niemand is die het oppakt om in te bedden. Deze persoon is ook degene die aangeeft dat de landelijke overheid meer kaderstellend zou moeten zijn. Daar tegenover staat dat hij vindt dat de gemeenten hierin een eigen verantwoordelijkheid hebben en dat hij degene is die het afvalbeleid binnen zijn gemeente bepaalt. "Het is de kwaliteit van de ambtenaar die de zaken aangeeft en regelt." De tweede respondent die de vraag over handelen in lijn met duurzaam ondernemen ontkennende, is betrokken bij de uitvoerende dienst van een samenwerking tussen een aantal gemeenten. Hij zei niets te merken van taakstellende doelen van zijn opdrachtgevers, de gemeenten. Dat hij niet merkt van taakstellende doelen klopt ook. Zowel de beleidsmedewerker van Roosendaal als het raadslid uit die gemeente zeggen dat de gemeente geen duidelijke doelstelling formuleert aan partijen die werk voor de gemeente uitvoeren. Op basis van alle input kan geconcludeerd worden dat de meeste gemeenten bezig zijn met aandacht te geven aan duurzaam ondernemen. Aanvullend hierop geven een aantal respondenten te kennen dat opereren in een breder verband dan wel van belang is. Zo initieert de provincie Limburg diverse zaken en is er een regionale samenwerking tussen 19 gemeenten in West-Brabant en Tholen. Bij deze laatste wordt duidelijk dat het voor een gemeente zeer lastig is om aan goed gekwalificeerde mensen te komen. Het bestuur is tijdelijk en de ambtenaren missen vaak de noodzakelijke specifieke kennis. Door in een breder verband samen te werken kan de kennis gecentreerd worden en kunnen de juiste mensen worden aangetrokken.

De respondenten zijn unaniem in de reactie dat gemeenten een rol moeten spelen in het motiveren van bedrijven waarbij ze werk onderbrengen om duurzaam te ondernemen. Men vindt dat gemeenten een voorbeeldfunctie hebben en een maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten tonen. Dat hier ook meteen een probleem zit blijkt later tijdens het interview. Het probleem heeft dan betrekking op de kosten en de onduidelijkheid over de vraag hoe men dit moet opnemen in bestekken.

In lijn met de maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt gesteld dat de rijksoverheid kaderstellend moet zijn. Binnen deze kaders zijn de gemeenten autonoom en moeten zij daar eigen invulling aan geven afgestemd op de eigen regionale omstandigheden. Diezelfde regionale omstandigheden kunnen gemeenten benutten om de Rijksoverheid te voeden met informatie uit de praktijk. Zo wordt de afstand tussen rijksoverheid en de gemeente verkleind. "Gemeenten staan toch met de poten in de modder." (Monsieurs, Roosendaal).

Interessant waren de reacties op de vragen naar de criteria van duurzaam ondernemen. Aan de vier begrippen is door eenieder een waarde toegekend. Omdat de respondent geen inzicht had in de opbouw van het interview, viel te constateren dat men bij het derde of vierde criterium begon te twijfelen over de eerder opgegeven waardes. Gehanteerd werd een vijfpuntenschaal, die men eerder aan een criterium had toegekend. Aangezien het hier gaat om ordinale meetgegevens (De Leeuw, 2003, p.109) met enkel een rangordebetekenis, is er later een aanpassing doorgevoerd op de gegeven waardes. 1 en 2 zijn vertaald naar "eigenlijk niet" en hebben de waarde 1 gekregen. 3 is vertaald naar "gemiddeld belang" en heeft een 2 gekregen. 4 en 5 zijn vertaald naar "zeker wel" en zijn aangepast naar een 3. Gebaseerd op de volgende criteria levert dit het volgende overzicht op bij de vragen:

Duurzaam ondernemen is in ieder geval..:

- A3a .. optimalisatie van bedrijfsprocessen om samen met burgers / afnemers en overige stakeholders een balans te realiseren tussen bedrijf en samenleving (people);
- A3b .. gericht op de creatie van sociaal goeds en toekomstige bedrijfsresultaten (begroting) (profit);
- A3c .. gericht op het voorkomen van de uitputting van natuurlijke hulpbronnen en het in stand houden van de natuurlijke leefomgeving (planet);
- A3d .. geen eenzijdige actie van een organisatie / gemeente, maar een activiteit die men samen met klanten / burgers en stakeholders ontwikkelt.

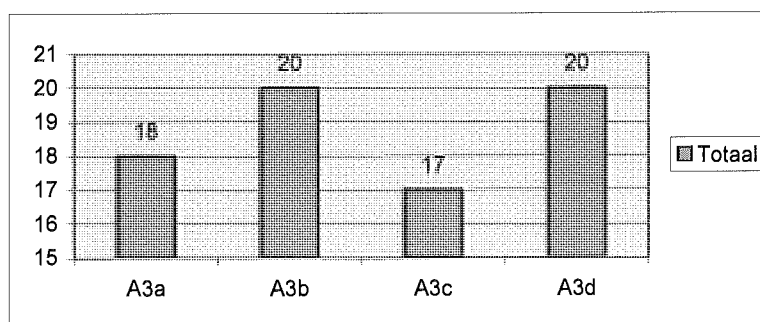


Fig. 5.1. Eindtotaal criteria duurzaam ondernemen.

Zoals te zien in de vragenlijst is het begrip "sociaal goeds" de respondenten uitgelegd. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat het ondernemen van een gemeente niet enkel in geld valt uit te drukken. Wat onbekend bleek, maar later door het raadslid is aan-

gegeven, is dat de Bank der Nederlandse Gemeenten (BNG) modellen ontwikkelt die hier rekening mee moeten houden.

Het overzicht leidt tot de conclusie dat voor gemeenten de criteria gericht op sociaal goed en de ontwikkeling samen met stakeholders belangrijke factoren zijn. Het zwaartepunt van deze twee ligt dan nog het meest bij de laatste factor. Een aantal respondenten is daar zeer expliciet in. "Als het commitment tussen de diverse stakeholders er niet is, moet je er niet aan beginnen. Als de overheid alleen maar verkondigt dat iets belangrijk is en verder geen voorbeeld geeft, wordt het niets"; aldus één van de respondenten.

Verdeelde meningen zijn er over de vraag of duurzaam ondernemen duurder mag zijn. Drie respondenten roepen direct ja, drie twijfelen en één zegt direct nee. Over het algemeen is men toch aan het nadenken bij deze vraag. Bij doorvragen bij de nee-zeggars blijkt dat men bij twee prijstechnisch gelijke aanbiedingen de voorkeur zou geven aan het bedrijf dat het meest duurzaam werkt. Daarmee geeft men indirect toch een ja. Duidelijk is dat eenieder moeite heeft met de vertaling van de hogere kosten naar objectieve criteria. Dat men moet heeft met het opstellen van objectieve criteria komt later ook naar voren bij de reacties op de stelling: "Binnen een bedrijvensector zou een onafhankelijk instituut duurzaam ondernemen moeten beoordelen en van een cijfer voorzien. Hoe hoger de score van een bedrijf hoe relatief hoger de prijzen van dat betreffende bedrijf mogen zijn." De nee-zeggars op

de vraag of duurzaam ondernemen meer mag kosten zijn het allen oneens met deze stelling. Twee van de drie ja-zeggings zijn het ook met deze stelling oneens. Slechts één ja-zegger blijft consequent en vindt de stelling een goed idee. Uit de reacties op de stelling wordt het nog duidelijker dat men de waarde van het duurzaam ondernemen wil kunnen kwantificeren. Eén van de respondenten geeft aan dat het risico van de certificering kan zijn dat bedrijven gaan sturen op de meeropbrengst van een gunstige score. De impuls om kosten te reduceren is er dan uit. Met hulp van fiscaliteit en subsidie zou dit opgevangen moeten worden, aldus een aantal respondenten.

Bij de gemeente waar binnenkort een aanbesteding wordt uitgeschreven op basis van prijs, speelt duurzaam ondernemen wel degelijk een rol van belang. Dat dit bij de komende aanbesteding geen rol speelt, komt doordat men net een gemeentelijke herindeling achter de rug heeft en er nu andere zaken een prioritaire rol spelen. Op termijn zal dit zeker veranderen.

Bij de vraag over het innovatief ondernemen door gemeenten (A5) komen zinsneden als 'gemeente is een publieke ondernemer' en 'gemeenten als BV' naar voren. In lijn hiermee wordt een uitspraak van SRE naar voren gehaald¹. De opmerking die was opgetekend, is dat gemeenten steeds "bedrijfsmatiger" worden en bedrijven daar tegenover moeten stellen steeds "gemeentelijker" te worden. Bedrijven die met gemeenten samenwerken moeten meer taken van de gemeenten overnemen als het gaat om advisering en ondersteuning. Deze opmerking is later, aan het einde van het interview, ook nog besproken met het raadslid van de gemeente Roosendaal. Ook hij is deze mening toegedaan. De eerdere interviews beoordelend is te constateren dat deze lijn door meerdere respondenten wordt onderkend.

De antwoorden op de eerste vraag samenvattend kan worden opgemerkt dat gemeenten duurzaam ondernemen belangrijk vinden maar dat het op dit moment ontbreekt aan duidelijke, vaak interne, doelen en kaders. Duurzaam ondernemen gaat verder dan het realiseren van gelijke kosten dan wel besparingen. Meerkosten zijn acceptabel als maar duidelijk is waar ze betrekking op hebben. Helder is dat partijen geen idee hebben hoe de relevantie van de meerkosten budgettair verantwoord moet worden. Wellicht dat de modellen van de BNG hier op termijn in gaan voorzien. Ook interne kennis en deskundigheid zijn binnen gemeenten vaak niet aanwezig. Het gebrek aan kennis en deskundigheid staat een verdere snelle ontwikkeling in de weg. De markt rondom de gemeenten zou deze lacune moeten aanvullen.

5.3. Groep B

Binnen deze vragengroep is gezocht naar een antwoord op de vraag: "In hoeverre kunnen voordelen voor een onderdeel binnen een gemeente meegewogen worden in de meerkosten bij een ander onderdeel binnen diezelfde gemeente?"

De respondenten zijn het er unaniem over eens dat het mogelijk moet zijn een opdracht te geven als de meerkosten van een leverancier gecompenseerd worden op een andere kostenplaats binnen de gemeente. Deze vorm van integraliteit binnen het gemeentelijke budget is er bij de meeste gemeenten nog niet. In Soest stuurt het directieteam hier wel op. Na de invoering van het duale stelsel zijn veel gemeenten nog op zoek naar het "nieuwe" evenwicht. Soest, maar ook andere respondenten, stellen dat het ambtelijke apparaat moeite heeft met die integraliteit. Het is een andere, bedrijfsmatigere manier van werken waaraan veel ambtenaren niet gewend zijn. Daarom let de gemeente Soest bij werving van personeel bewuster op de eigenschap integraal te kunnen werken.

¹ Dit betreft het niet opgenomen interview.

Opvallend is dat men binnen gemeenten bij infrastructuurprojecten wel gewend is aan deze manier van werken. Op andere vlakken gebeurt dat totaal niet. Duidelijk niet te verwachten is dat deze werkwijze op korte termijn door gemeenten breder intern geïnitieerd zal worden. Op de stelling die later wordt voorgelegd dat kosten niet van belang zijn als deze elders binnen de gemeente meer opleveren dan de meerkosten blijft men unaniem in de bevestiging. Het is dus een kwestie van tijd.

Op de toetsvraag van vraag A2a of gemeenten de maatschappelijk de verplichting hebben om innovatie die gericht is op duurzaam ondernemen bij bedrijven te stimuleren, antwoordt ook iedereen weer bevestigend. Men is unaniem in de opvatting dat dit in het begin hogere kosten met zich mee mag brengen. Deze kosten moeten later dan wel (deels) gecompenseerd worden.

Opvallend is dat het merendeel van de respondenten de mening is toegedaan dat duurzaam ondernemen een hype is. Later volgt dan wel een nuancering omdat velen in het bijzonder de term als hype classificeren. "We hebben geen andere keuze dan duurzaam te ondernemen." Men ziet nu dat veel bedrijven nog niet zo ver zijn maar dat daar op termijn verandering in komt. Puur omdat er geen keuze is. Waar de nadruk dan op komt te liggen is echter weer onduidelijk. Bedrijven die duurzaam ondernemen blijken weinig kans op commercieel succes te hebben op het moment dat ze hun voordelen zelf bij een gemeente onder de aandacht brengen. Volgens vijf respondenten hechten gemeenten meer geloof aan een onafhankelijke partij die deze informatie verstrekt. Twee respondenten veronderstellen dat het bedrijf de boodschap wel kan brengen, maar dat de gemeente dan toch bij stakeholders op zoek zal gaan naar de bevestiging. Een van de respondenten meent dat de PR-dimensie rondom duurzaam ondernemen gescheiden moet worden van de echte inhoud van duurzaam ondernemen. Eerder had een andere respondent ook al beweerd dat er nu te veel zaken onder het begrip worden geschoven die daar eigenlijk niet onder thuis horen. Deze beweringen bevestigen dezelfde constatering naar aanleiding van de beoordeling van de diverse jaarverslagen (par. 3.5.)

Vraag 2 samenvattend is duidelijk geworden dat gemeenten zeker open staan voor initiatieven die leiden tot een verlaging van de totale gemeentelijke kosten. Het is niet te verwachten dat dit snel zal gebeuren. In het huidige beleid is het vaak nog geen discussiepunt en het ambtelijke apparaat zal het niet snel initiëren, omdat men niet gewend is op een integrale wijze naar kosten te kijken. Men blijft sterk binnen de eigen kostenplaats. Voor bedrijven is het lastig om hun effecten van duurzaam ondernemen bij een gemeente onder de aandacht te brengen. Gemeenten houden toch een bepaald wantrouwen tegenover bedrijven. De boodschap zal veel eerder worden geloofd als een bij voorkeur onafhankelijke stakeholder deze boodschap brengt. Ook is het van belang dat het echte duurzaam ondernemen in beeld komt en los raakt van PR en oneigenlijke toepassingen.

5.4. Groep C

Binnen deze vragengroep is gezocht naar een antwoord op de vraag: "Hoe wordt het besluitvormingsproces van gemeenten rond afvalverwerking beïnvloed door stakeholders?"

Bij het op de markt zetten van afvalstromen is de raad bepalend voor het te volgen beleid aangaande het vaststellen van de criteria anders dan de prijs. Eerder was uit de antwoorden al duidelijk geworden dat als de raad een duurzaamheidsfactor op wil nemen bij een aanbesteding, dit meegenomen moet worden. Ook als men het er beleidsmatig niet mee eens is. Een paar respondenten stellen, dat men de waarde van deze factor zo kan beïnvloeden dat dit criterium minder effect heeft binnen de gunning.

De beleidsambtenaar stelt de criteria op en via de wethouder gaan deze naar de raad. Hoe sterker de ambtenaar, hoe groter zijn invloed. Binnen geen van de gemeenten is een duidelijke DMU te identificeren. Eenieder ziet bij aanbestedingen een toenemende rol voor de waarde van duurzaamheidscriteria naast prijs. Over het algemeen is het beeld dat dit rond 40% uit zal komen. Men voorziet wel problemen bij de vaststelling en beoordeling van deze aspecten. Ook zullen meerdere partijen in staat moeten zijn om de eisen te realiseren, anders komt dit de concurrentie niet ten goede. Hier ziet men een rol voor de markt.

Op de vraag of gemeenten zelf moeten investeren in een kleinschalige verbranding voor hout om een woonwijk van warmte te voorzien, werd verschillend gereageerd. Van groter belang voor het onderzoek waren de reacties op de twee vragen die daarna kwamen. De eerste vraag was gericht op de invloed van belangengroepen op de genomen beslissing. De tweede vraag zocht naar de invloed van belangengroepen op ingenomen standpunten bij beleidsmakers en beslissers binnen de gemeente. De eerste vraag kon men alleen met ja of nee beantwoorden. Bij de tweede vraag moest men een waarde van 1 tot en met 10 toekennen aan de betreffende partij; ordinale meetgegevens. Om een vergelijking mogelijk te maken zijn bij de eerste vraag de antwoorden omgezet naar waarden. Ja is 3, nee is 1 en onduidelijk is 2. De totaalscore per partij is opgeteld en beide schalen zijn verdeeld naar een procentueel overzicht. Van die twee grafieken is één overzicht gemaakt (Fig. 5.2.). De verschillen tussen de invloed van een groep na een beslissing en op een ingenomen standpunt zijn in figuur 5.3. in beeld gebracht.

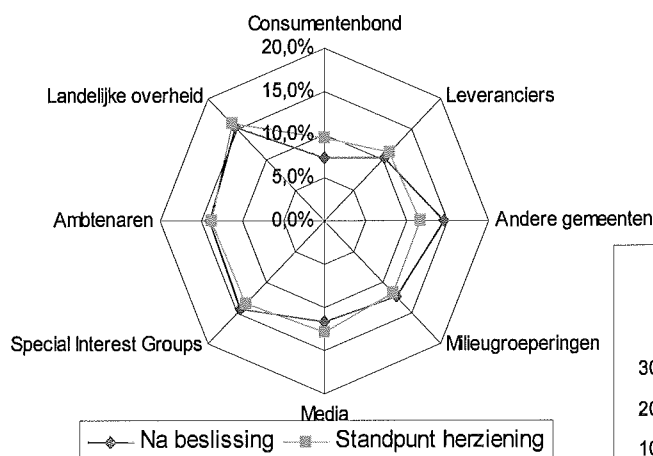


Fig 5.2. Invloed belangengroepen

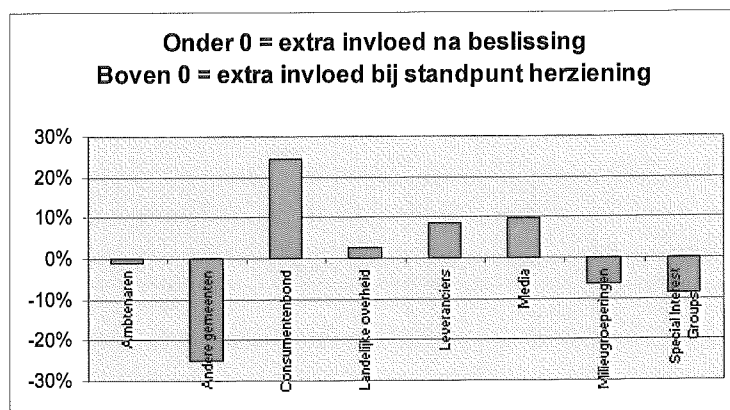


Fig. 5.3. Verschil invloed moment

Bovenstaande modellen maken inzichtelijk dat na de consumentenbond leveranciers de minste invloed hebben op de besluitvorming en de standpunten. Verdere zaken die opvallen zijn:

- met name de interne groepen binnen een gemeenten kunnen na een besluit nog invloed uitoefenen op de genomen beslissing;
- externe groepen met uitzondering van andere gemeenten hebben de belangrijkste beïnvloedende rol als er standpunten zijn bepaald;
- de beïnvloeding door andere gemeenten voordat een gemeente een beslissing neemt is veel sterker dan als de beslissing genomen is;

- de landelijke overheid en de ambtenaren hebben een gelijke invloed zowel na een beslissing als bij ingenomen standpunten;
- van de niet-overheidspartijen hebben de media en bewoners- en wijkverenigingen de grootste invloed op de gemeenten.

De derde vraag samenvattend is het duidelijk dat beleidsambtenaren de eisen van de raad op het vlak van duurzaam ondernemen in een aanbesteding verwoorden. Van deze eisen kan men niet afwijken maar men kan ze wel beïnvloeden. Algemeen is de verwachting dat deze eisen een belangrijkere rol gaan spelen dan ze nu doen. Prijs zal de zwaarste factor blijven, maar duurzaam ondernemen kan een weging gaan krijgen tot circa 40%. Leveranciers kunnen, in vergelijking met andere partijen, weinig doen aan de beïnvloeding van gemeenten, wat in lijn is met de uitkomst van de samenvatting van de tweede vraaggroep. Gemeenten verwachten wel veel van de bedrijven in de ontwikkeling van duurzaam ondernemen. Als dit bij de verwachting achter blijft, zal men zelf actie ondernemen en initiatieven in eigen beheer gaan ontwikkelen.

5.5. Besluitvormingslijnen binnen gemeenten

Uit het gesprek met de gemeente Soest is een helder beeld ontstaan over de structuur van gemeenten. Deze structuur is tijdens de interviews bevestigd. Op nuances na kan er dan ook een algemeen overzicht worden opgesteld dat gebruikt kan worden bij de benadering van een gemeente.

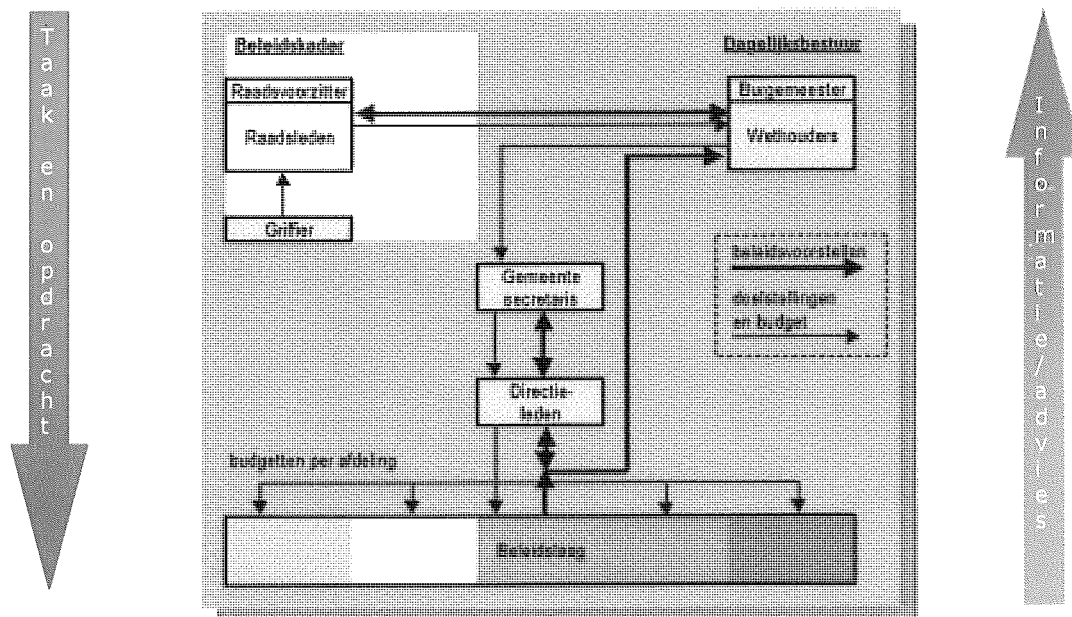


Fig. 5.4. Structuur binnen een gemeente

Als besluiten moeten worden genomen, wordt de benadering complexer door de rol van de griffie. Uit het gesprek met Soest is naar voren gekomen dat de griffie bepaalt welke volgorde de agenda van de raad heeft. Daarmee heeft de griffie een duidelijke rol in de aandacht die een punt krijgt; hoe hoger een punt op de agenda hoe groter de kans dat het behandeld wordt. Als men een punt behandeld wil hebben, is het belangrijk om hier de griffie bij te betrekken.

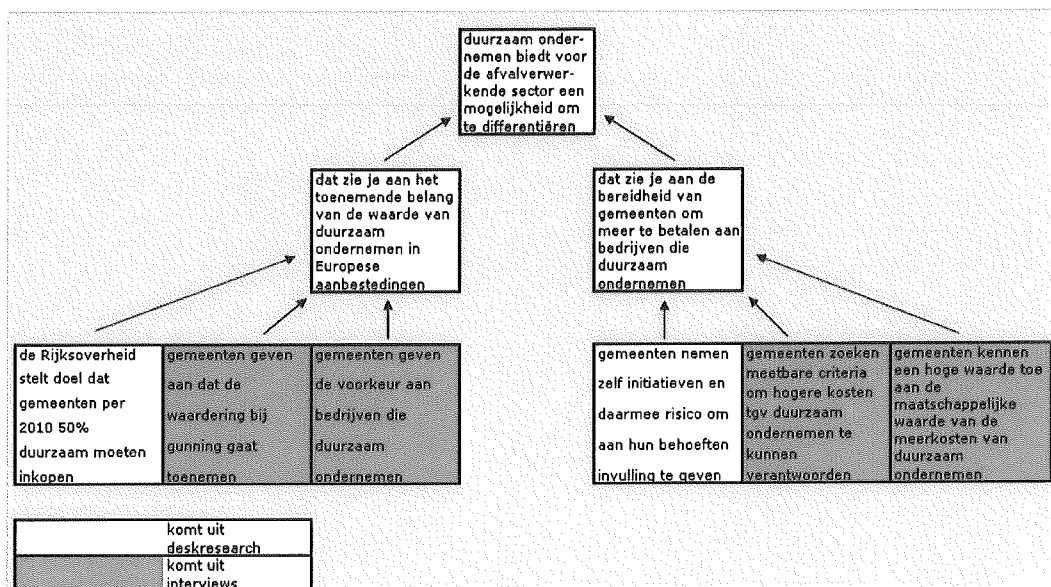
Een voorstel dat meerdere afdelingen raakt en een effect heeft op meerdere budgetten moet gedragen worden door de betreffende raadsleden. Ook de gemeentesecretaris speelt dan een rol. Hij is begrotingsverantwoordelijk. Meerdere respondenten opperen dat ook de persoonlijke belangen van een raadslid een rol kunnen spelen. Dit zou niet moeten, maar het doet zich niettemin voor. Belangrijk om daarbij op te merken is dat dit nooit binnen de gemeenten van de respondenten een rol heeft gespeeld, maar dat men wel voorbeelden uit andere gemeenten kent.

Hoofdstuk 6

6.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 is een conceptueel model opgesteld. De algemene lijn is niet gewijzigd. Wel moet er op basis van de bevindingen van het onderzoek een aanpassing worden doorgevoerd. In dit hoofdstuk wordt eerst een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Daarna wordt het aangepaste conceptuele model opgevoerd en worden aandachtspunten voor uitwerking van de onderzoeksvraag toegelicht.

6.2. Antwoord op onderzoeksvraag



Fig, 6.1. Argumentatie opzet bij antwoord op onderzoeksvraag

Naar aanleiding van bovenstaande structuur van de argumentatie, afgeleid uit het onderzoek, is op de onderzoeksvraag maar één antwoord mogelijk: ja! Zal het op een simpele wijze te implementeren zijn? Nee. Deze vorm van strategische differentiatie zal moeten passen binnen de interne competenties van de aanbieder.

6.3. Omschakeling

Afvalverwerkende bedrijven zullen een keuze moeten maken als er gekozen gaat worden voor differentiatie middels duurzaam ondernemen. Indien men nu uitsluitend contact onderhoudt met raadsleden, wethouders en beleidsmedewerkers die afvalzaken in portefeuille hebben, zal men ook contacten moeten leggen met degenen die bijvoorbeeld stadsverwarming en energie behartigen. Door inzicht te krijgen in hun behoeften en wensen kan ook over die aspecten informatie worden verstrekt. Niet alleen aan de direct betrokkenen, maar eveneens aan stakeholdergroepen. Deze informatieverstrekking zal leiden tot nieuwe initiatieven, maar ook tot het niet doorgaan van gemeentelijke projecten. Er kan gesteld worden dat het onderzoek heeft aangetoond dat bedrijven gemeenten hierin kunnen sturen als de informatieverstrekking op een juiste wijze wordt ingezet ten behoeve van de verschillende doelgroepen. Doordat gemeenten via informatiebevestiging een compleet beeld proberen te vormen van de gevolgen van een keuze, is de gemeente in staat betere afwegingen te maken. De kans dat een keuze wordt gemaakt op grond van een eenzijdig beeld en men niet voldoende rekening houdt met bijvoorbeeld effecten op lange termijn wordt dan beperkt. De beperking van dit risico is ook in het belang van de bestaande kapitaalsintensieve technieken van de afvalverwerkende bedrijven. Het, op juiste argumenten, niet doorgaan van nieuwe projecten leidt er toe dat de bestaande verwerkingsinstallaties optimaal benut kunnen blijven. Voorkomen moet worden dat bestaande duurzame technieken, door onjuiste kennis bij gemeenten, vervangen gaan worden door minder duurzame initiatieven. Dat

zal namelijk gebeuren als gemeenten niet voldoende zijn geïnformeerd over de werkelijke gevolgen van hun keuze(s).

In deze nieuwe benadering is het aan te nemen dat de gecommmercialiseerde nutsbedrijven als Essent Milieu en in mindere mate Delta Milieu, een voordeel hebben. Gezien de brede relatie van de zusterorganisaties van deze bedrijven met verschillende personen binnen een gemeente, energie, wijkverwarming etc, zal men zich sneller een beeld kunnen vormen van dat wat er werkelijk speelt binnen een gemeente. De moederorganisaties van deze afvalverwerkende bedrijven blijken ook veel verder te zijn met duurzaam ondernemen (zie overzicht hoofdstuk 3). De stap die deze bedrijven moeten zetten is daardoor kleiner. Aan te nemen is ook dat deze organisaties meer en bredere contacten hebben met stakeholders dan andere partijen. Een afvalverwerker die "uitsluitend" verstand heeft van afval zal meer moeite moeten doen om bij andere beleidsvelden binnen een gemeente aan tafel te komen. Deze mate van inzet is regionaal verschillend en afhankelijk van de soort verbondenheid van de gemeenten met de afvalverwerker.

Uiteindelijke implementatie van de omschakeling gaat langs meerdere dimensies en de implementerende organisatie zal moeten leren om te gaan met deze diversiteit. Er zijn een aantal aandachtsgebieden waar rekening mee moet worden gehouden. Het aangepaste model gaat in op deze diverse gebieden.

6.4. Model aangepast

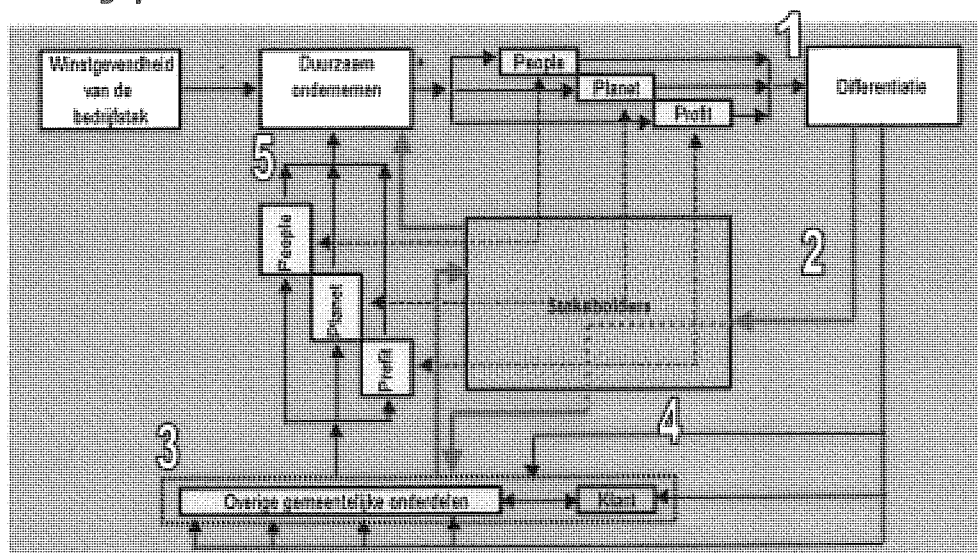


Fig. 6.2. Aangepast model

6.5. Aandachtsgebied 1

Zoals duidelijk is geworden in hoofdstuk 3 voldoet nog geen van de afvalverwerkende bedrijven volledig aan de criteria van duurzaam ondernemen. Een afvalverwerkend bedrijf dat de keuze maakt om duurzaam ondernemen als middel in te zetten om te differentiëren, heeft die ruimte nog. Op het moment dat een bedrijf kiest voor differentiatie maakt het ook meteen de keuze om te opereren in een opgedeelde markt (H.3/p.6) Hoe groot deze markt is, is niet onderzocht. In de interviews is door alle respondenten gesteld dat men duurzaam ondernemen een belangrijk issue vindt. De aanname dat de zogenaamde opgedeelde markt wel eens de volledige markt kan zijn, is zeer waarschijnlijk. Dat kosten van belang zijn, is evident. Bij aandachtsgebied 4 wordt hier nader op ingegaan. Een ander punt om rekening mee te houden is, dat de partij die de keuze maakt voor uniciteit in duurzaam ondernemen ervoor moet zorgen dat hij niet uniek is op een onnavolgbare wijze. Uit de interviews is duidelijk geworden dat er dan in de ogen van gemeenten geen keuzemogelijkheid bestaat. Een aspect dat door één aanbieder uniek wordt aangeboden zal dan niet, of in veel mindere mate, opgenomen worden in de criteria waar een partij bij inschrijving aan moet voldoen. De aanbieder

partij moet streven naar een voorsprong die door anderen minder, of slechts tegen hoge kosten, in te halen is.

6.6. Aandachtsgebied 2

Veel gemeenten staan in mindere mate open voor input vanuit het bedrijfsleven. Voordelen voortkomend uit duurzaam ondernemen van een bedrijf worden door de beleidvormers binnen een gemeenten eerder aangenomen als een stakeholder dit aangeeft. Ook nadat gemeenten informatie van het bedrijfsleven hebben gekregen, zal men bevestiging zoeken bij andere onafhankelijke partijen. Hierdoor is de rol van de stakeholders van een gemeente voor bedrijven van cruciaal belang voor het succesvol implementeren van duurzaam ondernemen als differentiatievorm. Hierin ontstaat binnen de differentiatietheorie van Porter (zie hoofdstuk 3) een conflict. Porter gaat in zijn theorie uit van de mogelijkheid om uniek te kunnen zijn binnen de bedrijfstak. Met duurzaam ondernemen treedt een afvalverwerkend bedrijf buiten zijn bedrijfstak. Gezien het belang van stakeholders is het een vereiste dat deze partijen op een juiste wijze geïnformeerd worden. In hoofdstuk 3 zijn al eerder de modellen van Starbucks en

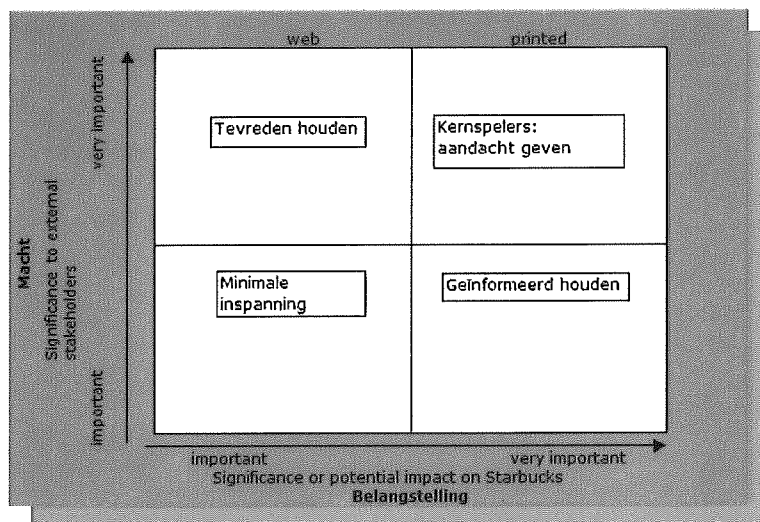


Fig. 6.3. Gecombineerde Starbucks en Mendelow model voor stakeholder-benadering.

Mendelow aan de orde geweest. Door deze modellen te combineren ontstaat het model van figuur 6.3. De combinatie van de twee modellen geeft een direct beeld van de inzet en rol van de nieuwe media gericht op stakeholdermanagement. Vanzelfsprekend moet er een duidelijk beeld zijn welke stakeholders in het betreffende kwadrant vallen. De respondenten hebben een duidelijk beeld gegeven van de gevoeligheid van beslissers binnen een gemeente voor verschillende stakeholders. Hierbij moet

het moment van de beïnvloeding niet vergeten worden: na een beslissing of om een standpunt te laten wijzigen. Voorgaande argumentatie rond het conflict van duurzaam ondernemen als differentiatievorm zou kunnen leiden tot de mogelijkheid voor een bedrijf om een "Blauwe Oceaan" (Kim, 2006) te kunnen realiseren. Het realiseren van een "Blauwe Oceaan" zou een vervolgonderzoek kunnen zijn voor een bedrijf dat deze stap wil zetten. Het zou kunnen leiden tot een volledig nieuwe markt.

De groene lijn in het model (fig. 6.2.) geeft aan hoe de stakeholders de gemeentelijke besluitvorming beïnvloeden. Via de kennis van de stakeholder wordt de gemeente geïnformeerd. Deze informatie zal de gemeente vertalen binnen haar beleid. Vanuit dit beleid worden diensten aangevraagd met daarin opgenomen specifieke aspecten voortkomend uit het beleid. De leverancier die hier het best aan tegemoet kan komen heeft dan de beste kans om de opdracht binnen te halen.

6.7. Aandachtsgebied 3

Gemeenten doen op dit moment (te) weinig aan integraliteit binnen het budget. Dat komt naar voren uit de antwoorden in de interviews. Het is geen onbekend fenomeen, maar integraliteit is niet doorgevoerd. Resultaten uit duurzaam ondernemen die een effect hebben op de totale gemeentelijke begroting worden op dit moment niet als zodanig beoordeeld. Als er effecten zijn die op meerdere plaatsen de gemeentelijke begroting raken, moet de leverancier degene zijn die dit effect inzichtelijk bij de gemeente in beeld brengt. Als dit bestuurlijk wordt overgenomen, kan, zo is gebleken uit

het onderzoek, de beleidslaag niet anders dan uitvoering geven aan het beleid. Duidelijk is dat gemeenten de komende jaren deze integraliteit niet als vanzelfsprekend op eigen initiatief zullen doorvoeren. Op verschillende fronten wordt er wel aan gedacht en gewerkt, maar een natuurlijk proces zoals zich dat vaak binnen bedrijven ontwikkelt, is het niet. Deze constatering bevestigt ook de beslissing in hoofdstuk 3 (p.5) om het waardeketenprincipe buiten de benadering van het onderzoek te houden. Gemeenten denken nu eenmaal niet in termen van waardecreatie door het optimaal afstemmen van hun diverse diensten en producten met die van een leverancier. Of, om de term van Porter toe te lichten, gemeenten denken niet over hun organisatie in combinatie met een leverancier als afstemming van waardeketens om winst en marge te realiseren.

6.8. Aandachtsgebied 4

Een afvalverwerkendbedrijf dat de keuze maakt om op basis van duurzaam ondernemen de markt te gaan benaderen, verandert de huidige bekende leverancier/klantrelatie. Afvalverwerking wordt een onderdeel van één of meerdere andere diensten (bijvoorbeeld gas, warmte of energie) die men levert uitgaande van duurzaam ondernemen. Wat het beste is voor de afvalleverende partij, onderdeel van of aangestuurd door de gemeente, hoeft niet altijd te passen binnen het nieuwe dienstenpakket. Zolang de afvalleverende partij daar door de gemeente niet op afgerekend wordt, zal dat geen problemen geven. Het bedrijf dat hierin stuurt zal continu moeten waken over de effecten van beslissingen binnen het totale pakket van activiteiten. Over het effect van de beslissingen binnen de gemeente, onder andere op de financiën, zal duidelijk gecommuniceerd moeten worden met alle intern bij de gemeente betrokken partijen.

Overheidsfinanciën zijn van groot belang bij het van de grond komen van nieuwe initiatieven. Het effect hiervan is te zien in het buitenland. Betrouwbare overheidssubsidie stimuleert daar bedrijven om, al dan niet samen met de overheid, te investeren. Nederland heeft de laatste jaren een onbetrouwbaar subsidiebeleid laten zien. Hierdoor liggen de risico's bij gemeenten en bedrijven. Mede door het subsidiebeleid loopt Nederland in de ontwikkeling van nieuwe diensten achter ten opzichte van landen als Denemarken, Zweden, Duitsland en Japan. Zowel bedrijven, gemeenten en stakeholders kunnen hier een rol innemen richting de landelijke overheid.

6.9. Aandachtsgebied 5

Gemeenten waarderen de componenten van duurzaam ondernemen op een verschillende wijze. Naast het belang van de stakeholders speelt het aspect "sociaal goeds" een belangrijke rol. Gemeenten staan open voor het meewegen van de positieve effecten van hun kosten, dan wel investeringen, op de maatschappij. Bedrijfs- of beter gezegd begrotingsresultaten spelen dan een ondergeschikte rol. Zoals door een aantal respondenten is aangegeven, zijn gemeenten meer en meer een publieke onderneming. Publiek ondernemerschap staat nog in de kinderschoenen, maar de rol van de gemeenten is wel aan het veranderen. De veranderende rol wordt bevestigd door het feit dat de voorkeur voor publiekrechtelijke taakuitoefening wordt geschrapt uit de Provincie- en Gemeentewet. Decentrale overheden kunnen hierdoor in de toekomst gemakkelijker een bedrijf oprichten of daarin deelnemen¹. Het is dit moment van verandering waar ook de bedrijven hun rol moeten aanpassen. Gemeenten beoordelen hun investeringen op een andere wijze op het moment dat ze inzicht hebben in de effecten van die investeringen op de maatschappij. Als inzichtelijk gemaakt is dat meerkosten bij een leverancier een (veel) hogere bijdrage leveren aan de maatschappij (waar ook Lomborg in hoofdstuk 3 op wijst), staat een gemeente open voor een initiatief dat in directe zin hogere kosten met zich meebrengt. Het aspect van de kosten op de maatschappelijke bijdrage is door de respondenten beoordeeld als één van de zwaarste criteria binnen de componenten waar duurzaam ondernemen aan moet voldoen. Men verwacht van het bedrijfsleven dat men deze effecten in beeld brengt. Gemeenten hechten zeer groot

¹ Auteur onbekend, 29-04-2008, Bedrijf oprichten wordt makkelijker voor gemeenten en provincies, Staatscourant

belang aan meetbaarheid en transparantie. Op het moment dat hieraan wordt voldaan, komt men ook tegemoet aan de criteria die aan Europese aanbestedingen worden gesteld en is de cirkel voor duurzaam ondernemen naar marktvraag rond. Bij meetbaarheid en transparantie spelen ook de stakeholders weer een zeer belangrijke rol. Dit onderzoek heeft aangetoond dat stakeholders in staat zijn zelfs een eenmaal genomen beslissing nog te beïnvloeden. Als de betrokken stakeholders het nut van de keuze niet inzien, zal de kans dat de beslissing overeind blijft zeer klein zijn.

Mocht blijken dat er binnen de huidige stand der techniek geen mogelijkheden zijn om een nog betere invulling te geven aan de criteria van duurzaam ondernemen, dan zal een bedrijf inzicht moeten geven in de wijze waarop men zich hierin nu reeds onderscheidt van andere partijen. Het onderscheid zal dan wel meetbaar en transparant moeten worden gemaakt. Een koppeling aan de keuze van een gemeente gebaseerd op de maatschappelijke effecten kan daar een extra bijdrage aan leveren.

6.10. Aanbeveling gericht op Essent (Milieu):

Naar aanleiding van het onderzoek kan de vraag worden gesteld of je het als afvalverwerkend bedrijf gaat redden als je niet onderscheidend duurzaam gaat ondernemen. Op termijn gaan gemeenten de maatschappelijke effecten van een duurder maar duurzamer verwerkingsinitiatief wegen in een "maatschappelijk-financieel-effecten-model" zoals de BNG nu aan het uitwerken is. De structuur van de verwerkingsprijs zoals we die nu kennen komt dan onder druk te staan. Daarmee heeft het voor een eindverwerker op lange termijn geen nut om uitsluitend te sturen op lage kosten. In dit onderzoek is duidelijk geworden dat de gemeenten op den duur de kosten van afvalverwerking binnen het concept van duurzaam ondernemen anders gaan meten. De verwerkingsprijs is dan nog slechts een klein onderdeel binnen een groot geheel van maatschappelijke kosten en baten. Het is echter de vraag wanneer dat moment gaat komen. Een persoonlijke inschatting is dat, bij gelijkblijvende omstandigheden, de eerste effecten rond 2015 merkbaar gaan worden. Lage kosten blijven wel van belang, maar zijn dan niet langer het voornaamste criterium om een rol van betekenis op deze markt te kunnen blijven spelen.

Gemeenten hebben behoefte aan duurzaam ondernemen en willen daar ook voor betalen. Het op een juiste wijze inzetten van duurzaam ondernemen binnen de afvalverwerkende sector zal leiden tot differentiatie. Gemeenten hebben behoefte aan kleinschalige initiatieven. Deze initiatieven moeten voor gemeenten als resultaat hebben dat ze iets nuttigs doen met (een deel van) hun afvalstromen. Dit nuttigs zien gemeenten op dit moment als een output in energie, warmte en/of gas. Essent is één van de grootste leveranciers van deze diensten in Nederland. Eerder is gesteld dat duurzaam ondernemen moet leiden tot een houdbaar concurrentievoordeel en dat de uitwerking van deze keuze langs meerdere dimensies gaat. Voor de diverse onderdelen van Essent zit hier een synergetisch voordeel, dat voor de totale organisatie kan leiden tot een houdbaar concurrentievoordeel op de gemeentelijke markt.

Een uitvloeisel van de keuze om duurzaam te gaan ondernemen kan zijn, dat wordt deelgenomen in kleinschalige regionale initiatieven van gemeenten. Deze initiatieven kunnen worden ingepast binnen de totale productieportfolio van de diensten van Essent. Hiermee wordt invulling gegeven aan de wensen van gemeenten. De base-load van de afname van de groene-energie- en groen-gasdiensten wordt ingevuld door grootschalige productie-installaties. Hieronder zouden dan ook de afvalverbrandings- en composteerinstallaties van Essent Milieu kunnen vallen. Zo wordt continuïteit in de levering geboden. Een deel van het eigen verbruik van de gemeente komt dan van het kleinschalige regionale, dan wel gemeentelijke, initiatief. Op momenten van overcapaciteit wordt de groene-energie of het groene-gas afgezet op het net. Hiermee doet Essent nog meer recht aan haar naam als de groene leverancier van energie. Ook biedt het een bijdrage aan de energiewaarde-keten. Er wordt een downstream beweging in gang gezet waarbij energie en milieu aan elkaar worden gekoppeld.

Voor Essent Milieu en Essent betekent dit, dat op het moment dat de markt gaat vragen om bijvoorbeeld energie waarbij afval van een gemeente als grondstof moet worden ingezet, ze daar beide klaar voor zijn. Hierbij is het niet denkbeeldig dat een nieuwe leidende rol in een (ver)andere(nde) markt ingenomen kan worden. Of dit gevolgen heeft voor de huidige rol van Essent Milieu als een zelfstandige eenheid, op arm-length, binnen de totale Essent organisatie zal uitgezocht moeten worden. Het feit dat bijvoorbeeld energie van een verbrandingsinstallatie moet worden geleverd aan een afval leverende gemeente en niet "vrij" kan worden verkocht heeft directe gevolgen voor de financiële resultaten van het bedrijf. Vandaar dat een tijdige voorbereiding op de aankomende marktontwikkelingen cruciaal is. Een goed stakeholdermanagementplan is daarbij van belang. Zowel voor de ontwikkelingen op korte als op lange termijn.

Ondertussen zal vanuit heel Essent blijvend aandacht moeten worden gegeven aan de behoeften en initiatieven die gemeenten nemen om afvalstromen meer duurzaam in te zetten, dan wel dat gemeenten willen gaan voorzien in een groenere voorziening voor stroom, warmte of gas.

Samenvattend twee aanbevelingen voor Essent Milieu gericht op de korte termijn [kt] en één aanbeveling voor de lange termijn [lt]:

- [kt] het invoeren van een gestructureerd stakeholdermanagement systeem;
- [kt] verbetering van de uitwisseling over duurzaamheidsinitiatieven bij gemeenten met andere Essent onderdelen;
- [lt] Essent Milieu moet zich buigen over het vraagstuk of men de volledige stap naar duurzaam ondernemen wil gaan zetten, al dan niet in samenhang met andere Essent onderdelen.

6.11 Toepasbaarheid buiten de afvalverwerkende sector

In bredere zin is in deze thesis ingegaan op de mogelijkheid om duurzaam ondernemen in te zetten als mogelijkheid om te differentiëren. Hiervoor zijn een aantal criteria opgesteld waaraan voldaan moet worden als men duurzaam wil ondernemen. Deze criteria zijn niet alleen van toepassing op de afvalverwerkende sector. De behoefte van gemeenten en de inkooprichtlijnen vanuit de Rijksoverheid zijn generiek. Daarmee kan de conclusie worden getrokken dat duurzaam ondernemen ook binnen andere sectoren een mogelijkheid is om differentiatie te realiseren. Bepalende factor voor het succes zal wel zijn de mate men waarin men stakeholders vanuit het bedrijf dan wel de bedrijfstak kan interesseren.

Literatuur

Aaker, D.A.; 1997, 2^{de} druk, 2^{de} oplage, Marktgericht strategisch beleid, Schoonhoven

Baarda, D.B. e.a.; 2005, Basisboek Kwalitatief Onderzoek, Groningen/Houten

Boer, J. de; 2005, Van strategische fit naar duurzaam concurrentievoordeel, Bedrijf X, Groningen

Bultman, S.; 2004, Themes and performance indicators sustainability report, Centrotec, Groningen

Chan Kim, W. e.a.; 2006, 2^{de} druk, De Blauwe Oceaan, Amsterdam/Antwerpen

Dietz, F. e.a.; 1994, Basisboek Milieu Economie, Amsterdam/Meppel

Driessen, P.H.; 1999, Marketing en Milieu, Kluwer (geen plaats)

Elkington, J.; 1998, Kanibals with Forks, The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Cobriola Island

Freeman, R.; 1984, Strategic Management, A Stakeholder Approach, Boston

Gou, E.F. de; 2003, Een onderzoek naar stakeholders bij het segment verpakkingen van Kappa Packaging, Groningen

Groesbeek, M.; 2006 2^{de} druk, Maatschappelijk ondernemen, theorie-praktijk-instrumenten, Amsterdam/Antwerpen

Jacobs, D.; 2005, Strategie, leve de diversiteit, Amsterdam

Keijzers e.a., G.; 2002 1^{ste} druk, Duurzaam ondernemen. Strategie van bedrijven, Kluwer (geen plaats).

Leeuw, A.C.J. de; 2001, Bedrijfskundige methodologie: management van onderzoek, Assen.

Lever, T.P.; 2004, Duurzaamheid in allianties: toegevoegde waarde of niet, Grontmij / Nido, Groningen

Lomborg, B.; 2007 1^{ste} druk, Cool It, Utrecht

Moratis, L.; 2006, MVO voor HBO, Assen

Porter, M.E.; 1992, 6^{de} druk, Concurrentievoordeel, Amsterdam/Antwerpen

Porter, M.E.; 1999, Porter over concurrentie, Amsterdam/Antwerpen

Remmelts, H.; 2005, Concurrentie in beeld, Lasaulec, Groningen

Wheeler, D. e.a.; 1997, The Stakeholder Corporation, London/Washington D.C.

Wierenga, J.W.; 2004, Duurzaam Saneren, een zoektocht naar hefbomen voor het stimuleren van een duurzame ontwikkeling in de bodemsaneringsbranche, BioSoil / Nido, Groningen

Artikelen en bronnen

- Ackermans**; 2007; Uiteindelijk bepaalt de koper de prijs; BN/DeStem
- Berger**, R.; 2007; Nederland verspeelt groene voorsprong; isnet
- Bom**, J.; 2003; Het praktisch nut; hoogleraren over maatschappelijk ondernemen; Profile
- Brook**, M.; 2006; DVD "An Inconvenient Truth"; Paramount Pictures
- Club van Rome**; 2003; Geen grenzen aan de kennis, maar grenzen aan de armoede: naar een duurzame kennismaatschappij; www.clubofrome.org/archive/publications/Text%20WSSD-Dutch.pdf
- Elkington**, J.; 2007; Brundtland and sustainability: history's balance-sheet; opendemocracy.net
- Harvey**, J.; mailwisseling aan ecol-econ@cfs.colorado.edu mbt de Lomborg dreiging: <http://www.legalminds.lp.findlaw.com/list/ecol-econ/msg03263.html>
- Hofwegen**, I. van; 2007; De Nieuwe Wereldeconomie volgens Wired; Sync <http://sync.nl//de-nieuwe-wereldeconomie-volgens-wired/>
- Hoeven**, D. van der; 2007; Van dik hout zaagt men benzine; Intermediair.nl
- Hollander**, J.M.; 2003; The Real Environmental Crisis; <http://www.ucpress.edu/books/pages/9208/9208.ch01.html>
- Holme**, R.; 2000; Making Good Business Sense; WBCSD
- Keijzers**, G.; 2006; Het Glazen plafond van de duurzaamheidsambities; geplaatst door De Sociale Agenda
- Keijzers**, G.; 2007; Lenen of stelen, rede aanvaarden ambt hoogleraar Nyenrode; Nyenrode
- Keijzers**, G.; 2007; Klimaatcompensatie: hype or wrong?;
- Laur**, R.; 2007; Twenty Years Later: John Elkington¹ interviewed by Joe Laur; www.johnelkington.com/downloads/twentyyearsafter.pdf
- Lomborg**, B., 2002, De milieudeskundigen hebben het bij het verkeerde eind: liertarian.nl <http://www.libertarian.nl/NL/archives/000122.php>
- Lomborg**, B.; 2007; Kletsboek overspoelt klimaatdebat; Volkskrant
- Made**, M. van der; 2007; Eerlijk en Groen binnenlopen; Dag
- MarktRespons**; 2008; Klanten-loyaliteits-onderzoek Essent Milieu publicatie
- Navis**, J.W.; 2007; Milieuorganisatie tegen komst biofabriek; Spitsnet
- Onbekend**; 2007; Bewuster eten kan CO2 uitstoot enorm beperken; Volkskrant
- Onbekend**; 2007; Onderzoek Gartner: ook internet draagt bij aan klimaatprobleem: ANP via Vroege Vogels
- Onbekend**; 2007; Duurzaamheidsmonitor 2007; bezorgdheid om klimaat snel toegenomen; Trouw
- Onbekend**; 2007; Europeanen willen best betalen voor klimaatbeleid: ANP via Volkskrant
- Onbekend**; 2007; Europese biobrandstoffen bedenkelijk voor milieu en portomonnee: IISD [Internationaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling] http://www.klimaatnieuws.nl/200710/iisd_europese_subsidie_biobrandstoffen.php
- Pimm**, S.; 2001; Book review "No need to worry about the future/ Bjørn Lomborg"; Macmillan Magazines Ltd
- Pimm**, S.; 2001; Book review "No need to worry about the future/ Bjørn Lomborg"; Macmillan Magazines Ltd
- Porter**, M.; Diamond Model en Clusters; http://12manage.com/methods_porter_diamond_model_nl_html
- Rörsch**, A.R.; 2005; Stop Ideologisch Gevecht; proauto.nl
- Rozendaal**, S.; 2005; Het gelijk van Lomborg; Elsevier.nl
- Verdenius**, F.; 2003; Opspraakvergunning; WUR
- Vossen**, M.; 2003; Maatschappelijk verantwoord ondernemen; Management Team
- Wierds**, L.; 2007; Duurzaam ondernemen hoeft niet voort te komen uit idealisme; Metro
- Woerden**, I. van; 2007; Liever de jacuzzi dan de spaarlamp; Dag
- Wijffels**, H.; 2000; Bedrijven hechten meer aan maatschappelijke acceptatie; Volkskrant

¹ Established SustainAbility

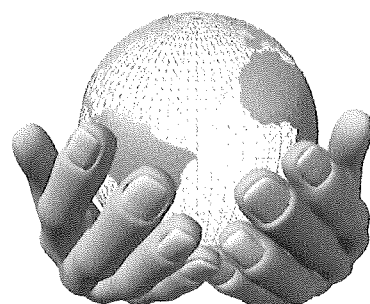
Jaarverslagen

<u>Bedrijf</u>	<u>Titel</u>
Afvalzorg	Jaarverslag 2006
ARN BV	Jaarverslag 2006
AVR	Jaarverslag 2005
AZN	Milieujaarverslag 2006
De Meerlanden	Jaarverslag 2006
Delta N.V.	Jaarverslag 2006
Essent N.V:	MVO Verslag 2006
Gemeente Amsterdam (AEB)	Jaarverslag 2006
HVC	Jaarverslag 2006
Omrin	Jaarboek 2006
Shanks Nederland	Jaarverslag 2006 / 2007
Sita Re-energy	Milieujaarverslag 2006
Sita Suez (Nederland & Vlaanderen/Brussel)	Duurzaamheidsverslag 2006
Twence	Milieujaarverslag 2006
VAR	Maatschappelijk jaarverslag 2006

Overig

Noordhoek, F. / 2007 / Jaarboek Afval! / Utrecht

Bijlagen:



Bijlage 1

Duurzaamheids- en milieujarverslagen Nederlandse afvalverwerkers 2006:

Milieuverlagen zijn vaak opgenomen in de jaarverslagen.

Organisatie	Nuts/ Privaat**	Verslag	Jaar	Activiteiten (milieu) bedrijf	Duurzaam onder-nemen gericht op verwerking
Sita Nederland & Vlaanderen/Brussel	P	Duurzaamheids-verslag	2006	Inzameling Sortering Bewerking Verwerking	- Inzetten op afval een tweede leven - Opmerkingen over duurzaamheid zijn niet meer dan algemeenheden - Duurzaamheid niet opgenomen in de doelstellingen op middellange termijn
Sita Re-energy	P	Milieujarverslag	2006	Verwerking (onderdeel Sita)	- Enkel melding dat men het inzicht heeft dat duurzaam ondernemen centraal dient te staan
Twence	P	Milieujarverslag	2006	Be- en verwerking	- Duurzame energie en warmte uit afval. Duidelijk energie gericht.
HVC	N	Jaarverslag / geen milieuparagraaf	2006	Be- en verwerking	- Milieujarverslag voor het eerst in 2007 - Energie uit afval
Delta Milieu	P	Jaarverslag Delta nv / divisie milieu	2006	Be- en verwerking	- Groene stroom, afzet via energie divisie (The multi-utility compagny) - Alternatieve energiebronnen - Inzet op CO2 reductie middels alternatieve verwerking*
De Meerlanden	N	Jaarverslag / paragraaf Beleid en vooruitzichten	2006	Be- en verwerking	- Enkel opmerking dat MVO meer aandacht gaat krijgen
AZN	P	Milieujarverslag	2006	Verwerking (80% Essent Milieu / 20% Delta)	- Energie en stoom uit afval. Maximaal rendement. - Geen duurzaam ondernemen paragraaf
AVR	P	Jaarverslag / paragrafen Kwaliteit, arbo & milieu en toekomst	2005	Inzameling Sortering Bewerking Verwerking	- Bedrijf waarvan mensen vinden dat het zorg heeft voor omgeving en mensen - Geen duurzaam ondernemen
ARN	N naar P	Jaarverslag / inleiding en milieuparagraaf	2006	Be- en verwerking (40% Remondis D)	- Innovatief om duurzaam energie en secundaire materialen te produceren - MVO ook extern gericht
AEB	N	Jaarverslag gemeente Amsterdam p.147 ev	2006	Be- en verwerking	- Prijsleider - Energie uit afval - Bijdrage aan CO2 reductie A'dam
Omrin	N	Jaarboek / inleiding en milieupar.	2006	Be- en verwerking	- Hoog milierendement tegen lage kosten - Geen duurzaam ondernemen
VAR	P	Maatschappelijk jaarverslag / inleiding en toekomst	2006	Be- en verwerking	- Toekomst gericht op hergebruik en duurzame energie - Gericht op energieneutraal
Shanks Nederland	P	Jaarverslag	4-2006 3-2007	Inzameling Bewerking Sortering Verwerking***	- Sorteren om eindverwerking te voorkomen - Inzet (eigen) biodiesel - Productie alternatieve brandstoffen - Geen duidelijke duurzaam ondernemen inzet
Essent Milieu	P	MVO Jaarverslag Essent N.V.	2006	Be- en verwerking	- Milieu activiteiten opgenomen als onderdeel binnen MVO strategie Essent N.V. - Geen duidelijk MVO beeld rondom Essent Milieu

* Dit staat niet als zodanig in het jaarverslag maar is een constatering in de markt.

** Overheidsgedomineerde bedrijven die commercieel opereren, winst oogmerk, worden ingedeeld onder privaat.

*** Shanks Nederland heeft in maart 2007 een meerderheidsbelang genomen in Orgaworld. Deze verwerker van met name organische afvalstromen is een profilerende partij op de Nederlandse markt.

Bijlage 2**Soest**

Op de vraag of beleidspersonen binnen de gemeente open staan voor invloed van buitenaf wordt aangegeven dat de Raad kaderstellend is. Binnen het huidige duale systeem is er onduidelijkheid wat nu kaderstellend inhoud. In het verleden was de raad controlerend. Bedrijfsvoering is des ambtenaren, vanaf gemeentesecretaris naar beneden, maar kaderstelling en welke keuzes maakt een gemeente op korte en lange termijn kaders worden door de Raad opgesteld. Naar aanleiding van het duale systeem is men nu nog, na twee á drie jaar zoekende naar het evenwicht, De Raad stelt een vierjarig Raadsprogramma op een afgeleide daarvan wordt door het college gemaakt (het college programma) 02:04

Als Raad zegt we willen meer groen in Soest wordt door de beleidsmatige afdeling een voorstel gemaakt hoe dat ingevuld kan worden.

Beïnvloeding kan op allerlei manieren plaats vinden. Dat kan door de vergaderstructuur die is gekozen voor de Raad. Soest heeft gekozen voor een vergaderstructuur waarbij de Raad dicht bij de burger staat en kunnen de Raad rechtsreeks toespreken. De Raad kan ook zelf nieuwe initiatieven inbrengen en als er een meerderheid voor is kan dat zo maar ingevoerd worden. 02:45 De ambtenaren dienen zorg te dragen voor de uitvoering.

Maatschappelijke organisaties hebben rechtstreeks contact met de Raad en maken ook afspraken met wethouders. Het is een spanningsveld met veel belangen. Lobbyen is belangrijk om zoveel mogelijk draagvlak te krijgen. Veel initiatieven komen uit de Raad. Daar staat tegenover dat een groot deel van de portefeuille al gevuld is met werkzaamheden die wettelijk verplicht zijn. 04:07 De actieradius die de Raad heeft om met gelden te schuiven is daardoor klein.

Integriteit is een belangrijk goed. Handelingen worden dan ook zwaar getoetst aan integriteit. Beste jongetje van de klas zijn. 05:50 De gemeente gaat ook meer naar buiten. Verenigingen kunnen voor geld op de zeepkist of gaan lobbyen.

Wie kan het best benaderd worden, de wethouder of een raadslid? De wethouder heeft een bepaalde beslissingsbevoegdheid en een raadslid ook. Een idee wordt voorgelegd aan de wethouder, die zegt goed idee en laat een advies schrijven door een ambtenaar of 't wel of niet gedaan moet worden. Als de raad, in meerderheid, een idee goed vindt en er is budget voor kan een ieder hoog of laag springen maar dan komt het idee erdoor. 07:17 Er zijn heel veel beïnvloedingssporen waarbij er geen beter is dan een ander.

Is er een veto mogelijkheid? Buiten een gebrek aan budget is er geen mogelijkheid voor een veto. Als er een meerderheid is gaat het door. Als de wethouder van mening is dat iets niet door moet gaan en de raad niet overtuigd krijgt gaat het plan door. Als de wethouder een plan heeft kijkt de raad eerst of er geld is. Als het past binnen het mandaat van de wethouder kan het college ertoe besluiten. Er zijn dus twee kanalen waarlangs zaken bereikt kunnen worden. De ambtenaren binnen de gemeente hebben dan ook twee "klanten". Ambtenaren hebben een adviesrol en die kan door een raadslid of wethouder niet overgenomen worden. 09:03 Wat voor een ambtenaar vandaag een taak is kan morgen geen taak meer zijn. Dit omdat er projecten veranderen.

Bij een Raad van Bestuur en een directie is er vaak één korte lijn. Binnen een gemeente zijn er meerdere factoren bij betrokken die ieder een ander inzicht kunnen hebben. Het is echt een politiek bedrijf. Lobben, argumenten, etc.

Een ambtelijk apparaat kan niet zeggen dat doen we niet. Ambtenaren zijn 'dienstbaar' aan de raadsleden en de wethouders. De rol van de gemeentesecretaris is een heel ingewikkelde geworden 11:38 Hij moet de balans bewaken tussen het college, raad en ambtenaren.

Moelijk spel om te leren spelen. 12:22

Raadsleden worden gevoed door de samenleving. En de wethouder ook. Beide kunnen op een wijkavond verschijnen. Kunnen ook beiden een andere mening zijn toegedaan. Zowel de wethouders als raadsleden hebben een eigen portefeuille. Wat onderscheid de wethouder van een raadslid. De wethouder voert het beleid uit en het kader van de Raad. De wethouder is dienstbaar ten opzichte van de Raad. De Raad is het allerhoogste orgaan binnen de gemeente. De Raad is leidend.

Dit is het jaar waarin gescoord moet worden. Volgend jaar (2009) is verkiezingsjaar. Daarom dit jaar extra druk op besluiten die profileren. De raad wordt democratisch gekozen en daar zie je verschuivingen door de jaren. Partijen kunnen groeien en krimpen. Persoonlijke interesse/belangen zijn van invloed op de thema's die naar voren worden gebracht. 14:31 (voorbeeld wordt gegeven)

Het politieke bedrijf wordt met name gevoed door de persoonlijke interesse van de personen die erin aanwezig zijn en de belangen die ze vertegenwoordigen.

Gemeenten veranderen qua processen. Was "vroeger" een ambtenaar 95% bezig met eigen werk en 5% voor de raad, nu moet men meer ruimte houden om op vragen van de raad te kunnen anticiperen. Het gaat meer om resultaten. Diverse ambtenaren zien de raad niet als klant. Er zijn veel bewegingen die vragen om een andere werkwijze. Niet iedereen (ambtelijk) kan hier mee omgaan.

Verhaal rondom problematiek vliegveld Soesterberg.

19:00 Budgetten.

Iedereen begint met een budget. Als binnen het ene budget een kostenstijging plaats vindt met als gevolg een (veel lagere) kostendaling binnen een ander budget. Dit kan het binnen het totale gemeentelijke budget tot een kostendaling leiden. Hoe gaat dat dan?

Dit is interessante problematiek. Zakelijk gezien zou je het kunnen uitruilen maar zo werkt het niet. Als er binnen een project geld overblijft, vloeit dit naar algemene middelen. Dit gaat nooit naar een ander project. Wat wel kan is dat je binnen een bepaald taakgebied posten heen en weer schuift. Maar zodra het projecten zijn waar de raad budget aan heeft toegekend en er blijft geld over dan kan het nooit zo zijn dat dit geld terugvloeit naar een ander project. Hier moet de Raad dan weer over beslissen. Een ambtenaar kan een voorstel voor budget overheveling voorleggen aan B&W die zijn ook akkoord, maar dan moet de Raad nog beslissen. Dit omdat in het verleden extra hoge kredieten werden aangevraagd. Geld kan wel uit een credit naar een andere post. Wat wel kan als ambtenaar is dat er bepaalde budgetten worden geormerkt. Dan worden budgetten van vorig jaar overgeheveld naar het nieuwe jaar. Maar ook dit moet de raad goedkeuren. Daarom is besluitvorming vaak zo traag. Binnen de eigen kolom kan met kleine bedragen worden "gesleept" maar meer ook niet.

Wat nu als een wethouder is belast met Kyoto, CO2 reductie etc, stelt dat het plaatsen van 1000 extra bomen leidt tot het niet hoeven investeren in bv elektrische voertuigen. Alleen wethouder groen heeft hier geen budget voor. De 1000 bomen zijn goedkoper en hebben het zelfde resultaat. Wat dan?

De ambtenaar moet dan buiten de kolom, hier winst en daar verlies, en moet dan een integraal voorstel maken. Bv drie afdelingen moeten dan samen een advies opstellen. Dat gebeurt in de praktijk niet maar moet wel. Wat je nu vaak ziet is als er één een advies indient incl bv subsidie. Plan wordt uitgevoerd. Na tijdje elders iemand wakker en vraagt om extra budget voor bv het onderhoud van het project. Uiteindelijk blijkt een project dus helemaal niet zo interessant te zijn. Gemeenten proberen nu te voorkomen dat dit gebeurt. Dit is bedrijfsmatig maar niet des gemeenten op dit moment. 25:44

Veel gemeenten roepen dat ze integraal werken maar op de keper beschouwd valt dat nogal mee. Als je er geen belang bij hebt dat er iets gebeurd ga je een collega niet informeren. Het is een taak van de directie om voorstellen op integraliteit te beoordelen. Anders gaat de adviesnota terug tot alles is toegevoegd. Enkel dan kan je een zuiver financieel plaatje maken. Soest is nu aan het optimaliseren oa door werving van een ander type mensen.

Er zijn twee momenten dat geld bijgevraagd kan worden. Voorjaarsnota en najaarsnota. Nu is al bekend welke voorstellen komen en welke twee weken later als "o ja" ook nog volgen. Vorig jaar is hier door de directie op in gegrepen. Dit vraagt om denken breder dan de eigen activiteit.

Voelen mensen binnen een budgetgroep zich alleen maar verantwoordelijk voor het eigen budget of zijn er ook mensen die budget overstijgend denken? Dit valt samen met het integraal denken. Dit wordt steeds beter maar is nog niet volledig doorgevoerd. Het is anders, maar geeft wel inzicht. Je kan dan beter afstemmen en komen er kwalitatief betere adviezen.

Europese aanbestedingen. Nu vaak sterk kolom gericht. Is er verwachting dat in de toekomst integraliteit binnen aanbestedingen gaat toenemen?

Ja. 29:43 In sommige aspecten is het al integraal, bv een rotonde met groenvoorziening. Integraliteit bij de aanleg van recente rotondes heeft geleid tot echt betere rotondes.

Speelt kosten beperking bij de integraliteit een rol? Dat gebeurt wel, maar zou in de praktijk nog meer kunnen. Het is soms lastig omdat zaken pas op termijn duidelijk worden. Bestekken kunnen leiden tot een kostenbesparing, terwijl later de gepercipieerde kwaliteit minder blijkt te zijn. Dan is de vraag of de kostenreductie op weegt tegen de "mindere" kwaliteit. Al is het subjectief. 32:40

Dit zou in afwegingen beter meegenomen moeten worden.

Van belang is de perceptie van de burger en hiermee samenhangend de informatievoorziening naar de burger.

Burger participatie is één van de fundamentele zaken waarmee rekening moet worden gehouden. En dat is ook het lastige eraan.

In hoeverre beïnvloedt de beleidslijn de werkelijke keuze van wethouders en raadsleden? Is dat proactief of reactief?

Het is proactief. Ook daar verschillen de meningen over. Je kan proactief zijn maar toch je doelen niet halen. En dan is het eigenlijk reactief. Als er tien dingen belangrijk zijn moet je niet bij alle tien even hard brullen. Want dan krijg je niets voor elkaar. Bij 8 kan je mee leven en bij 2 ga je ervoor. Zo ontstaat draagvlak. Wethouders en raadsleden zijn erg gevoelig voor argumenten. Het zijn mensen uit de samenleving met diverse achtergronden. Kwaliteit kan verschillen maar portefeuilles worden verdeeld op basis van affiniteit of achtergronden en er zitten hele capabele mensen tussen. Het is de taak van de gemeente om transparant te zijn in de onderbouwing van keuzes. En dat vraagt veel van de adviseurs vaardigheid van een beleidsambtenaar. Het oude type beleidsambtenaar gaat uit van twee mogelijkheden. A of B. Want dat is wat hij weet. Het is afhankelijk van de samenstelling van het bestuur of ze hier genoeg mee nemen. Voor sommige ambtenaren is dat heel eng. Dit omdat zij blijven zitten met de problemen als het bestuur alweer vertrokken is. Uiteindelijk neemt het college of de raad een besluit.

Is een wethouder of raadslid enkel verantwoordelijk gedurende zijn periode? Enkel voor de periode. Na de periode neemt de thans zittende wethouder of raadslid de verantwoordelijkheid over. Een wethouder kan sneuvelen op iets wat vijf jaar eerder heeft plaatsgevonden. De politieke verantwoordelijkheid gaat mee naar de volgende.

Het is een spel wat je moet leren spelen anders overleef je niet. Tijdens de vergadering maakt men elkaar uit voor rotte vis en na afloop drinkt men samen gezellig nog even een wijntje.

Baas van de Raad is de fractievoorzitter van een van de partijen. Daarnaast heb je nog de griffie die ondersteund de raad. Deze heeft een belangrijke rol in de agenda bepaling. Hij adviseert de fractievoorzitters en de burgemeester bij de agenda van de Raad. Griffier is erg belangrijk in het spel. En daarnaast heb je nog de rekenkamercommissie. Deze is ook erg belangrijk. Het is een onafhankelijk orgaan dat in opdracht van de raad onderzoek kan doen in het ambtelijk apparaat. Wordt door de raad benoemd. Wordt aangestuurd door de voorzitter van de rekenkamercommissie en de voorzitter van de raad. En de raad kan opdracht geven voor een onafhankelijk onderzoek in de organisatie. Alle ambtenaren moeten daaraan meewerken. Soms is het naar buiten gericht maar vaker naar binnen. Controle functie van de raad. 3

Er zijn dus heel veel punten binnen een gemeente waar je invloed uit kan oefenen op de besluitvorming. Dit kan zelfs de griffie zijn om een punt op de agenda te krijgen. 46:28 Het kan ook de pers zijn. Als een belangenvereniging in de krant een groot artikel neerzet en een raadslid denkt "dat vind ik ook" en deze krijgt voldoende steun dan is er weer een issue. Dit is het effect van een open en democratisch bestel. De vragen kunnen van alle kanten komen.

Waar zijn gemeenten gevoeliger voor. Een benadering vanuit bedrijven of vanuit onafhankelijke belangengroepen? Dit maakt niet uit. Alles wordt serieus genomen. Op het moment dat het persoonlijk belang van een persoon wordt geraakt zal deze afstand moeten nemen.

Gekeken naar duurzaam en duurzaam ondernemen en energie uit afval overstijgt je de kolommen en ga je toe naar een integrale benadering.

De gemeente Soest heeft een milieubeleidsverklaring die vrij ambitieus is. Er zijn twee aspecten, mensen die dit vanuit idealisme in al hun handelen doorvoeren. Het wordt ook beïnvloed door persoonlijke profilering en in de krant komen. Dat speelt ook een behoorlijke rol hierbij. En daarnaast zijn er nog de bedrijfseconomische aspecten.

Vormen van duurzaamheid hebben milieueffecten maar heeft ook invloed op de bewoners en een financieel bedrijfsmatige impact.

Gemeente heeft een discussie gevoerd of het reinigingsrecht omhoog moest om bepaalde vormen van duurzaamheid mogelijk te maken. Personen in Raad vanuit milieu zeggen doen, maar vanuit sociaal was men tegen. Dat is een dilemma. Stel handhaven van reinigingsrecht welke alternatieven zijn er dan om zaken toch te realiseren. Dan volgt er een vervolgonderzoek.

Het compenseren van de stijging van het reinigingsrecht door een besparing elders (energie) is erg lastig en kan alleen als dat andere ook draagvlak heeft. Dat moet dan inzichtelijk gemaakt worden en dat zou vanuit het bedrijfsleven plaats kunnen vinden. Er moet dan op twee plekken draagvlak worden gecreëerd zodat de doelstelling van de gemeente wordt gehaald. Van belang is de doelstelling van de gemeente te kennen en dan te bekijken hoe je hier als bedrijf op in kan spelen. Beleidsstukken van de gemeente zijn op te vragen. Ken je deze stukken dan weet je waar je beïnvloedingsmogelijkheden liggen. En die zijn er veel meer dan mensen vaak denken maar je moet wel met een goed verhaal komen.

Het is een heel andere manier van werken. Je moet andere bronnen aanboren en vanuit de afvalsector ben je dan zeker onderscheidend.

=====

Bijlage 3

Vragenlijst:**Vragen groep A:**

Hoe worden de componenten van duurzaam ondernemen binnen de gemeente gewaardeerd?

Zonder nu al te diep in te gaan op de inhoud achter de begrippen, duurzaam ondernemen wordt vaak gezien als een evenwicht tussen people, profit en planet. Kunt er er mee instemmen dat we dit nu even aanhouden? Ja. Oké; nee, wat moeten we dan nu wijzigen?

- A1 Wordt binnen uw gemeente(n) nagedacht over handelen in lijn met duurzaam ondernemen?
- A1a **ja**, hoe uit zich dat?
- A1a1 Duurzaam ondernemen is een complex geheel. Worden er binnen de besluitvorming van de gemeente doelen gesteld om duurzaam ondernemen binnen de eigen uitvoering van haar taken te verbeteren, dan wel te gaan meten?
- A1a2 Aansluitend op de vorige vraag, stelt de gemeente binnen haar besluitvorming doelen om effecten van duurzaam ondernemen binnen uitbestede diensten te verbeteren, dan wel te gaan meten?
- A1b **nee**, zijn er hiervoor beleidsmatige belemmeringen?
- A2a Bent u van mening dat gemeenten in algemene zin een rol moeten spelen in het motiveren van bedrijven waar ze werkzaamheden bij onderbrengen om duurzaam te ondernemen? (Toelichting)
- A2b Bent u van mening dat gemeenten het duurzaamheidsprotocol van de Rijksoverheid moeten volgen of heeft men daarin een eigen verantwoordelijkheid?
- A3 Op basis van literatuur onderzoek is duidelijk geworden dat duurzaam ondernemen in ieder geval aan een aantal criteria moet voldoen. Kunt u aangeven welke factoren voor uw gemeente/organisatie in meer of mindere mate van belang zijn? Dit kunt u doen door een cijfer te geven van 1 tot en met 5. Eén is geen belang en vijf is prioriteitsbelang.
- Duurzaam ondernemen is in ieder geval..:
- A3a .. optimalisatie van bedrijfsprocessen om samen met burgers / afnemers en overige stakeholders een balans te realiseren tussen bedrijf en samenleving (people);
- **A3b .. gericht op de creatie van sociaal goeds en toekomstige bedrijfsresultaten (begroting) (profit);
- A3c .. gericht op het voorkomen van de uitputting van natuurlijke hulpbronnen en het in stand houden van de natuurlijke leefomgeving (planet);
- A3d .. geen eenzijdige actie van een organisatie / gemeente, maar een activiteit die men samen met klanten / burgers en stakeholders ontwikkelt.

** toelichting: onder sociaal goeds wordt verstaan het effect van de investering die gemoeid is met duurzaam ondernemen op de samenleving. Als voorbeeld, volgens de Deense wetenschapper Bjørn Lomborg heeft een investering van 5 dollar in de CO2 besparing volgens Kyoto een maatschappelijk effect van 2 dollar. Echter, 5 dollar geïnvesteerd in HIV bestrijding heeft een maatschappelijk effect van 160 dollar. Het sociaal goed van investeren in HIV bestrijding ligt daarmee veel hoger.

- A4 Is uw organisatie / gemeente van mening dat duurzaam ondernemen meer mag kosten dan niet duurzaam ondernemen?
- A4a **ja**, hoe wordt het effect bepaald tussen de meerkosten en de bijdrage aan duurzaam ondernemen?

- A4b **nee**, als de prijs gelijk van twee aanbieders voor een dienst gelijk is en de ene onderneemt aantoonbaar duurzaam en de andere niet, naar welke onderneming gaat uw voorkeur dan uit?
-
- A4b1 U geeft aan dat de voorkeur wordt geven aan het bedrijf dat duurzaam onderneemt. Kunt u daar een motivatie voor geven? (enkel vragen als dit nog niet besproken is)
- A5 Diverse gemeenten nemen het heft in eigen hand en beginnen zelf innovatief duurzaam te ondernemen. Ze laten het niet over aan de markt.
- A5a Hoe kijkt u aan tegen deze innovatie initiatieven van sommige gemeenten?
- A6 Stelling: Binnen een bedrijvensector zou een onafhankelijk instituut duurzaam ondernemen moeten beoordelen en van een cijfer voorzien. Hoe hoger de score van een bedrijf hoe relatief hoger de prijzen van dat betreffende bedrijf mogen zijn.

Vragen groep B:

In hoeverre kunnen voordelen voor een onderdeel binnen een gemeente meegewogen worden in de meerkosten bij een ander onderdeel binnen diezelfde gemeente?

- B1 De situatie doet zich voor dat de meerkosten van een bepaalde leverancier op een andere kostenplaats ruim gecompenseert worden omdat er een effect is op de kosten op een andere kostenplaats. Is de keuze voor die leverancier dan te realiseren binnen de huidige gemeentelijke besluitvormingsprocessen?
- B1a **ja** – is er dan nog sprake van een interne verrekening?
- B1b **nee** – wat moet er gebeuren om dat wel te laten plaatsvinden.
- B1b1 Als dat echt onmogelijk is zoals u aangeeft, zijn de budgetten binnen de gemeente volledig onafhankelijk van elkaar?
- B2 Innovatie kan leiden tot kostenbesparing in de toekomst.
- B2a Vindt u dat een gemeente / organisatie maatschappelijk de verplichting heeft om innovatie gericht op duurzaam ondernemen bij bedrijven te stimuleren?
- B2a1 Ook als dit op korte termijn tot hogere kosten leidt? (Toelichting)
- B3 Als gemeenten vanuit de politiek willen dat een uitvoerende dienst een duurzaamheidsfactor opneemt in de Europese aanbesteding, heeft het aanbestedende onderdeel dan macht om dit niet te doen?
- B4 Stelling: Kosten zijn niet van belang als de besparingen ergens anders binnen de gemeente / organisatie meer opleveren dan de betreffende meerkosten.
- B5 Stelling: Duurzaam ondernemen is een hype die binnen nu en een aantal jaar niet meer aan de orde is omdat ieder bedrijf dat wil overleven duurzaam moet ondernemen.
- B6 Van wie zal een gemeente eerder aannemen dat de initiatieven voor duurzaam ondernemen van een bedrijf echt veel opleveren? Van dat bedrijf of van één of meerdere stakeholdergroepen? (Toelichting)

Vragen groep C:

Hoe wordt het besluitvormingsproces van gemeenten rondom afvalverwerking beïnvloed door stakeholders?

- C1 Wie bepaalt binnen de gemeente nu uiteindelijk wat, buiten de prijs, belangrijke criteria zijn bij het op de markt zetten van afvalstromen?

C2 We zien vaak, bij aanbestedingen gericht op afvalverwerking, dat er andere factoren dan prijs een rol spelen. Nu is prijs vaak voor 85% een bepalende factor en duurzaamheid voor 15%. Herkent u dit getal?

C2a ~~ja~~ - ziet u het er ooit van komen dat prijs voor 15% meetelt en andere criteria voor 85%?

C2a1 ~~ja~~ - welke factoren vanuit duurzaam ondernemen ziet u dan met name ontwikkelen?

C2b ~~nee~~ - welke factoren kent u dan, naast prijs, die meewegen in een gunning voor eindverwerking?

C2b1 daarna naar C2a1.

C3 Een gemeente kan een kleinschalige bioverbrander bouwen die een nieuw te bouwen wijk voorziet van warmte. Door het gemeentelijke hout meerjarig vast te leggen voor de eigen warmte winning mist de gemeente de komende 10 jaar de kans om gebruik te maken van de positieve prijsontwikkeling op de markt.

C3a Moet deze gemeente nu zelf inzetten op de kleinschalige warmtewinning of moet ze gebruik maken van de markt? (Toelichting)

C3b Welke van de volgende belangengroepen kan invloed uitoefenen op deze beslissing?

j n

- | | | |
|--------------------------|-------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Media | kranten, internet etc. |
| <input type="checkbox"/> | Leveranciers | energiebedrijven, papierhandelaren |
| <input type="checkbox"/> | Landelijke overheid | regelgeving |
| <input type="checkbox"/> | Consumentenbond | |
| <input type="checkbox"/> | Andere gemeenten | samenwerkingsverband |
| <input type="checkbox"/> | Milieu groeperingen | Greenpeace, WWF |
| <input type="checkbox"/> | Special interest groups | bewoners- en wijkverenigingen |
| <input type="checkbox"/> | Ambtenaren | in brede zin, dus ook wethouders en raadslieden |

C4a Welke externe partijen kunnen effect uitoefenen op beleidsmakers en beslissers om standpunten te laten wijzigen? Een 1 is bijna niet, een 10 is volledig.

- | | | |
|-------|-------------------------|---|
| _____ | Media | kranten, internet etc. |
| _____ | Leveranciers | energiebedrijven, papierhandelaren |
| _____ | Landelijke overheid | regelgeving |
| _____ | Consumentenbond | |
| _____ | Andere gemeenten | samenwerkingsverband |
| _____ | Milieu groeperingen | Greenpeace, WWF |
| _____ | Special interest groups | bewoners- en wijkverenigingen |
| _____ | Ambtenaren | in brede zin, dus ook wethouders en raadslieden |

Bedankt voor de medewerking.