

Leren van ervaringen met stakeholder engagement in de gasector

Eindrapportage –
STEM project TEG0613001
Februari 2015

Jessanne Mastop - ECN
Daan van Knippenberg - RSM
Daan Stam – RSM
Eppe Luken - ECN

Inhoud

1

Vraagstelling

2

Achtergrond

3

Project opzet

4

Leren van stakeholdermanagement

5

Cases

6

Conclusies

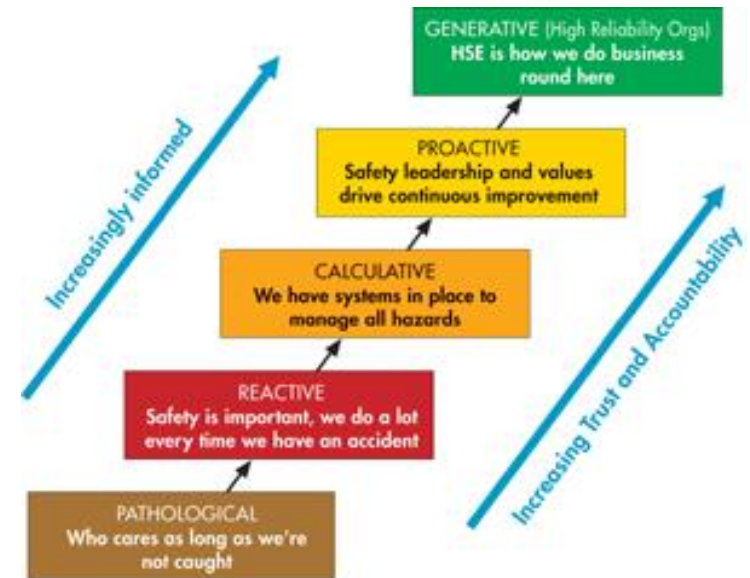


1. Vraagstelling

Hoe kan de gas sector beter leren omgaan met de veranderingen in de beeldvorming van gas als energiebron in Nederland en wat is de betekenis van de veiligheidscultuur in dit leren. Concreet is dit uitgewerkt in twee onderzoeksvragen:

- Hoe versterkt of belemmert de bestaande organisatiecultuur leren van stakeholder engagement in en tussen organisaties?
- Welke voordelen / nadelen heeft de veiligheidscultuur in het leren van stakeholder engagement?

In de sector is het veiligheidsdenken geïntegreerd in de organisatiecultuur. Dat denken is op te delen in vijf niveaus, van incident management tot en met een 'zo doen we dat hier' cultuur., neergelegd in de 'hearts and minds aanpak. Welke waarde heeft dit voor het omgaan met externe belangen?



Hearts and Minds – safety cultures

2.1 Achtergrond



Situatieschets:

- Gas is traditioneel een belangrijke energiedrager in Nederland. Zowel 'het gasgebouw' als ook de omgeving ervan waren stabiel en leidde tot weinig controverse, dus...
- ging de aandacht van bedrijven en beleid traditioneel vooral op efficiency, techniek en veiligheid, echter...
- hoger milieubewustzijn, zorgen over ondergrondse ontwikkelingen en de geopolitieke energiesituatie leiden tot een veranderde beleving van de positie van gas als energiedrager, en...
- de gedachte dat Gas als natuurlijke transitiebrandstof naar verduurzaming dient is onvoldoende drager gebleken voor een herpositionering van aardgas, waardoor ...
- de positie van de betrokken bedrijven in de samenleving is veranderd van belangrijk en relatief onzichtbaar naar niet duurzaam en omstreden, ...
- wat invloed heeft op 'license to operate' en meer aandacht vergt voor omgevingsmanagement.

2.2 Opzet G-A-S programma



Sociaal-wetenschappelijk onderzoek is één van de thema's in het TKI Gas als onderdeel van de Topsector Energie. In 2013 heeft het overleg met de diverse bedrijven uit de sector geleid tot het programma Gas Acceptatie in de Samenleving (G-A-S).

Het G-A-S-programma is gebaseerd op de constatering dat er een aantal flinke veranderingen plaatsvinden in de omgeving van de gasector, waarmee ook de waardering van gas als energiedrager aan verandering onderhevig is. Aanpassen aan en meegaan met die veranderende omgeving bepaalt de toekomstige 'social license' voor de sector.

Stakeholder management heeft een grote invloed op beeldvorming van zowel individuele projecten als van de sector als geheel. Het is daarom van belang dat dit goed georganiseerd wordt. In het huidige onderzoek ligt de focus niet zo zeer op wat succesvol stakeholder management is, maar meer op hoe er zo goed mogelijk geleerd kan worden van ervaringen op dit gebied.



3. Projectopzet

Kern:

- De kern van het project bestaat uit praktijkonderzoek door het analyseren van concrete cases rond stakeholderprocessen en de manier waarop daar lering uit wordt getrokken (ECN)
Daartoe zijn in overleg met de betrokken organisaties drie cases geïdentificeerd:
 1. EGR project in de Wijk
 2. Oliewinning 'Amstel'
 3. De 'vlamloze wijk'
- De cases worden geconfronteerd met inzichten uit de organisatietheorie en innovatie literatuur (RSM)

Fasering:

1. Organisaties betrokken
 - NAM/Shell
 - GDF SUEZ E&P Nederland
 - Gasterra
2. Identificeren voorbeeldcases
 - Onderzoek cases
 - Interviews cases
 - Eerste analyse
3. Plenaire feedback
4. Individuele analyse en feedback
5. Plenaire afsluiting

4.1 Leren in organisaties

- Stabiele omgevingen: Leren in stabiele omgevingen is de sector niet vreemd. De focus in stabiele omgevingen ligt vooral op het verminderen van fouten door het nog beter beheersen en verder verbeteren van bestaande processen. Gericht dus op consolidatie en beheersing, met name van interne processen want de omgeving verandert immers niet.
- Stakeholderprocessen spelen echter in een instabiele externe omgeving waar veranderende houdingen en percepties mede de inhoud en uitkomst van het proces bepalen. Gericht dus op adaptatie en anticiperen.
- Leerprocessen kennen 4 typen: 0^e orde, 1^e orde, 2^e orde en 3^e orde leren (Argyris & Schön, 1996; Tosey, Visser, & Saunders, 2012).
 - 0^e orde (*experience learning*): *leren door herhaling*, toepasbaar wanneer omstandigheden, kaders, middelen en gewenste resultaten telkens hetzelfde zijn
 - 1^e orde (*single-loop of adaptive learning*): *probleemoplossend leren*, ontdekken en corrigeren van fouten in bekende, vertrouwde situaties
 - 2^e orde (*double-loop of generative learning*): *vernieuwend leren*, gericht op veranderen van routines en kaders, waarbij wordt gereflecteerd op manier van leren zelf
 - 3^e orde (*triple-loop learning*): *Veranderen van leerproces zelf*. Hierbij gaat het om het effectiever en efficiënter erkennen en corrigeren van fouten
- Dit project gaat in op leren van ervaringen in een omgeving in verandering, een 2^e orde leervraag: “leren van ervaringen met een veranderde omgeving, zodat de organisatie niet in oude routines blijft steken”. Een aantal elementen maakt dit 2e orde leren over stakeholdermanagement in de gassector extra gecompliceerd

4.2 Leren van stakeholder management

Leren over stakeholdermanagement wordt bemoeilijkt door drie factoren:

- Stakeholdermanagement gaat over externe processen.
Stakeholdermanagement gaat over processen buiten het bedrijf met overheden, burgers, suppliers, etc. Leren doe je dus van die partijen, en dus niet volledig intern. Het vergt dus een open houding naar andere partijen en reflectie op de eigen rol. Dit is een basisbeginsel van “open innovation” (Chesbrough, 2003). Door deze partijen actief intiem te betrekken in het innovatieproces worden dit proces aanzienlijk versneld en verbeterd.
- Stakeholdermanagement is geen routine voor de meeste bedrijven in de gasector
Organisaties die in een stabiele omgeving te opereren zijn gericht op incrementeel leren en verbeteren van bestaande processen. Externe veranderingen brengen nieuwe uitdagingen die leiden tot meer radicale veranderingen, waarbij stakeholdermanagement vaak unieke complexe processen zijn.
- Stakeholdermanagement is incidenteel.
Incidentele, complexe processen geven weinig kansen oom te leren. Aandacht gaat dan vaak naar ervaren problemen, analoog aan veiligheid. De uitdaging is om te leren om beter om te gaan met stakeholder management zonder dat stakeholder problemen ooit escaleren. Om dat te kunnen is meer ervaring nodig. Dat kan door meer in detail te leren, ook van positieve ervaringen en door te leren van ervaringen van anderen.



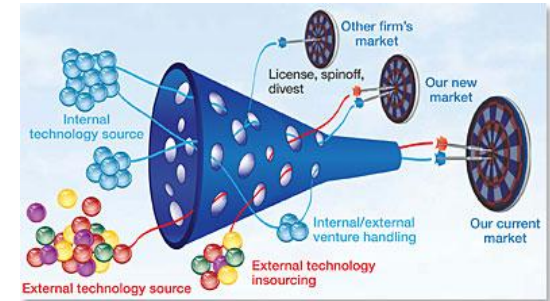
4.3 Open innovatie = leren met anderen

- Stakeholdermanagement gaat over externe processen.

Stakeholdermanagement gaat per definitie gaat over het managen van partijen buiten het bedrijf zoals overheden, burgers, suppliers, etc. Leren van stakeholdermanagement vergt dus ook het betrekken van externe partijen in het leerproces.

Het idee dat bedrijven kunnen leren van en met andere bedrijven (en andere stakeholders zoals universiteiten etc.) zelfs als het neerkomt op zaken die de kern van een bedrijf zijn is een basisbeginsel van het “open innovation” paradigma (Chesbrough, 2003). De Gassector zou daarom kunnen leren van de bevindingen van onderzoek over “open innovation”.

De kern van dit paradigma is dat kennis wordt ontwikkeld in een netwerkomgeving in plaats van binnen de eigen organisatiegrenzen. Het omgaan met stakeholders zou meer een netwerkactiviteit zijn waardoor inzichten van andere organisaties en betrokkenen in de eigen organisatie komen en relevante lessen en ervaringen gemakkelijker dissemineren naar andere betrokkenen. De basis is dan niet alleen leren van, maar vooral ook met anderen.



4.4 Incrementeel vs. Radicaal: Geen routine

- Stakeholdermanagement is geen routine voor de meeste bedrijven in de gasector

Opereren in een stabiele omgeving geeft aanleiding tot incrementeel leren en het zoeken naar verbeteringen in plaats van veranderingen. In een veranderende omgeving met nieuwe uitdagingen kan dat leiden tot te weinig oog voor de noodzaak tot meer radicale veranderingen. Onderzoek naar innovatie laat zien dat sturen op succesvol incrementeel leren vaak juist radicaal leren in de weg staat. De gasector zou daarom misschien kunnen leren van de literatuur over radicale innovatie.

Radicale innovatie verwijst in dit verband niet zozeer naar het proces van omgevingsmanagement, maar naar het businessmodel van de organisatie of sector als geheel. Veelal gaat het in deze radicale veranderingen over een verandering van 'dit zijn wij' naar 'dit is wat de omgeving van ons verwacht'. Voorbeelden daarvan zijn te zien in de energiesector waar energielevering plaats lijkt te maken voor een integrale dienstenleverancier van comfort en informatie.



4.5 Leren van problemen of Leren van successen

- Stakeholdermanagement is incidenteel.

Leren van stakeholderprocessen vergt ervaring, zowel van successen als van mislukkingen valt te leren. De omgang met stakeholders blijkt niet bij alle bedrijven even frequent wat de leermogelijkheden beperkt. Leren van elkaar is een optie die nog weinig wordt benut. Ook beter borgen van het trekken van lessen zoals dat bij incident- analyses in de sector gebruikelijk is versterkt het lerend vermogen.

Tegelijkertijd doen bedrijven er alles aan om stakeholderproblemen niet te laten escaleren. De vraag is dan hoe kunnen bedrijven leren om beter om te gaan met stakeholder management zonder dat stakeholder problemen ooit escaleren?

Hier kan een belangrijke parallel worden getrokken met leren over veiligheid: Ook hier trachten bedrijven escalatie van problemen koste wat het kost te voorkomen terwijl tegelijkertijd geleerd moet worden.

De gas sector zou daarom misschien kunnen leren van de literatuur over veiligheid en “learning from failures in organizations” (Roberts et al, 2001)

De ‘mindful’ cultuur van deze organisaties kenmerkt zich door :

- (1) fouten te gebruiken om successen te verklaren,
- (2) niet te snel eenvoudige verklaringen voor waar aannemen,
- (3) werkprocessen blijven evalueren,
- (4) flexibiliteit en veerkracht bij onverwachte situaties en
- (5) expertise waarderen en gebruiken



5.1 Case 1: De Wijk

- Inhoud
 - NAM pilot project: Enhanced Gas Recovery met stikstof (Aardgas +) in de Wijk, Drenthe;
 - Project geïnitieerd in 2006, opening in 2013;
 - Betreft niet alleen additionele gaswinning maar ook industriële stikstoffabriek
- Stakeholder issues:
 - Gestart in lastig maatschappelijk speelveld door politieke en maatschappelijke discussie over CCS
 - Een eerste van meer enhanced recovery projecten met extra focus op succes, dus hoog profiel van het project binnen NAM en Shell
 - Veel aandacht aan omgevingsmanagement, benutting beschikbare kennis en ervaring in de organisatie over stakeholdermanagement
 - Aanpak op basis van frequent informeren en betrekken stakeholders
- Leerervaringen:
 - Uniek project qua techniek en innovativiteit
 - Non-technical risk als discipline ontwikkeld
 - Focus op betrouwbaarheid en beeldvorming NAM
 - Focus op voorkomen van issues



5.2 Case 2: Amstel (Q13)

- Inhoud
 - GDF SUEZ E&P Nederland : Oliewinning op zee
 - Eerste olieproject voor GDF SUEZ E&P Nederland
- Stakeholder issues
 - Complexe omgeving: in zee en zichtbaar van de kust;
 - Andere stakeholders dan bij eerdere projecten verder op zee
 - Andere eisen aan MER bij oliewinning dan bij gaswinning
 - Daardoor ook nieuwe aanpak van stakeholder engagement dan gewend
 - Veel aandacht omgevingsfactoren (o.a. kleurstelling en zichtbaarheid, energievoorziening vanaf de wal)
- Leerervaringen
 - Ervaring opdoen over stakeholder management van belang voor toekomstige projecten
 - Stakeholder management goed verlopen, maar vraag over repliceerbaarheid;
 - Aandacht voor stakeholder management in de top belangrijk



5.3 Case 3: Gasloze wijken

- **Inhoud**
 - Gas wordt steeds minder vanzelfsprekend: gas infrastructuur wordt steeds vaker niet uitgerold in nieuwbouwwijken, maar recent ook een onderwerp bij renovatiewijken;
 - Het thema ‘gasloze’ of ‘vlamloze’ wijk met een all-electric of een elektriciteit / warmte oplossing steeds meer synoniem met een efficiënte, duurzame oplossing zonder een degelijke afweging van de beschikbare opties;
 - Gasterra heeft tot taak de waarde van het (aard)gas te benutten, maar staat in besluitvorming op lokaal niveau buiten spel;
 - In termen van stakeholder management is gasector hier zelf belanghebbende;
- **Stakeholder issues**
 - Geen individueel project, maar algemeen issue dat speelt in de Nederlandse samenleving
 - Aanpak vooral door argumenten en studies door derden, gericht op kennis’;
 - Overwegingen op lokaal niveau worden niet altijd gevoed door beschikbare kennis;
 - Sector wordt als belanghebbende niet als onafhankelijke kennisbron gezien;
- **Leerervaringen**
 - Er is behoefte aan neutrale kennis over lokale energie infra mogelijkheden; maar beeld gasector is niet neutraal;
 - Netbeheerders spelen belangrijke rol;
 - Gemeenten missen expertise, beslissingen worden deels ook politiek gemotiveerd;
 - Handleiding lokale infrastructuur kan informatielacune opvullen.



6.1 Conclusies



Op basis van cases

- De projectcasussen zijn unieke exemplaren, waarbij veel moeite is gedaan om succesvol te zijn. Investerings in stakeholderprocessen waren hoog. De effectiviteit van stakeholder engagement wordt veelal afgemeten aan eindresultaten van project: ‘Eind goed, al goed’;
- Leren van stakeholderprocessen is geen expliciet doel in projecten. Leren van en op tussentijdse momenten in de projecten is geen integraal deel van stakeholdermanagement. Daarmee vervalt een groot deel van de replicerbaarheid van de ervaringen;
- Stakeholderproces wordt gekenmerkt door kennisoverdracht: ‘leren aan’ in plaats van ‘leren van’, of ‘leren met’;
- De kennisstrategie van organisaties vergt verwerven en verrijken van eigen kennis en ervaring en het herkennen van kennislacunes en verwerven van kennis buiten de organisatie. Extern leren wordt vaak maar beperkt gedaan;
- De cases bevestigen de aandacht voor het vermijden van risico’s en stapsgewijs leren. Voorkomen van issues en het bijsturen ervan krijgen veel aandacht, analyseren van lessen trekken uit succesvolle interventies niet;
- In organisaties is een positieve grondhouding ten opzichte van leren van ervaringen. Door dit doel explicieter te maken is het makkelijker om te leren;
- De projectcases hadden beide een hoog profiel, en dus aandacht van het management. Dat ondersteunt het leerproces. Leren verloopt echter niet altijd gestructureerd, hoe dit bij minder prominente vervolgprijzen verloopt is daarmee niet vast te stellen;
- De ‘vlamloze wijk’ onthulde meer over de beeldvorming van de sector dan over hun stakeholder management. Beeldvorming over de sector is kritisch. Er is behoefte aan inzicht in lokale mogelijkheden, maar wel via onafhankelijke partij;

6.2 Conclusies



Naar aanleiding van de eindworkshop met TenneT en Rijkswaterstaat (RWS)

- Leren hoort onderdeel te zijn van je projectplan, zowel van falen als van successen.
- Leren vindt traditioneel plaats uit eerdere, eigen ervaringen. Dat kan beter door:
 - Open te staan voor andermans ervaringen, zowel binnen de eigen gas- of energiesector als daarbuiten (bijvoorbeeld TenneT en RWS)
 - Meer te leren op microniveau door expliciet lessen te trekken uit elke interventie met stakeholders (wat wil je bereiken, welke methode kies je en hoe stel je vast of dat heeft gewerkt)
- Commitment van het topmanagement is cruciaal voor het leren van stakeholder engagement in de organisatie. Ervaringen van TenneT en RWS onderstrepen dat het belang hiervan moet uitgedragen worden door de hele organisatie. Het management kan sturen op het verbeteren van stakeholder engagement door leren van successen en verbeterpunten te stimuleren.
- Met name op het gebied van organisatiecultuur en leren kan veel worden geleerd van andere organisaties. Organisaties als RWS en TenneT hebben soortgelijke issues en staan in hun cultuur dichtbij de gasector.
- De beeldvorming van gas is een gezamenlijk issue. Ervaringen van de één hebben invloed op de positie van de anderen. RWS heeft op basis van de ervaringen met ‘Amelisweerd’ in 1982 het roer omgegooid en een cultuurverandering voor alle onderdelen ingezet naar een ‘publieksgerichte netwerkorganisatie voor water en verbindingen’. Maximale transparantie en een externe oriëntatie zijn daarin kernelementen. Een analogie daarvan zou passen op de gasector, met uiteraard een eigen invulling.

6.3 Conclusies



Tot slot:

- Leren van externe processen zoals stakeholder management gebeurt wel, maar kan explicieter. Dat moet ook wel gezien de afkalvende beeldvorming over gas en gaswinning
- De organisatiecultuur van de betrokken bedrijven is voldoende open en gemotiveerd om dat ook te doen, het ontbreekt eerder aan leer-vaardigheden en voldoende externe oriëntatie dan aan intentie
- Los van de organisatie-ervaringen op projectniveau ligt er een uitdaging voor de gehele sector om zorgvuldig te opereren in de huidige omgeving. Onderzoeken van de mogelijkheden voor een gezamenlijk initiatief daartoe is wenselijk. Ervaringen van andere organisaties in soortgelijke trajecten bestaan en kunnen dienen als inspiratie



Referenties

1. Argyris, C., & Schön, D. A. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
2. Breukers, S., Pol, M., Upham, P., Lis, S., Desbarats, J., Roberts, T., Duetschke, e., Oltra, C., Brunsting, S., de Best-Waldhofer, M., Reiner, d., riesch, H. (2012) *Engagement and communication strategies for CCS projects: Gaps between current and desired practices and exemplary strategies*. NearCO2 project report, ECN, Amsterdam.
3. Chesbrough, H. W. 2003. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
4. Cooper, R. (2001). *Your NPd portfolio may be harmful to your business's health*. PDMA Visions, 2, 3-7. http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_20.pdf
5. Docherty, M. 2006. Primer on open innovation: Principles and practice. *PDMA Visions Magazine*, 30: 13-17.
6. Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
7. Gupta, A. K., Smith K. G., & Shalley, C. E. (2006). *The interplay between exploration and exploitation*. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.
8. La Porte, T. R. 1996. High reliability organizations: unlikely, demanding, and at risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4: 60–71.
9. March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
10. March J. G., Sproull, L. S., & Tamuz, M. 1991. Learning from samples of one or fewer. *Organization Science*, 2: 1-13.
11. Perrow, C., 1984. Accidents in high risk systems. *Technology Studies* 1, 1–20.
12. Roberts, K. H., 1990. Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1: 160–176.
13. Roberts, K. H., Bea, R., Bartles, D. L., 2001. Must accidents happen? Lessons from high reliability organizations. *Academy of Management Executive*, 15: 70–79.
14. Sethi, R., & Iqbal, I. (2008). *Stage-gate controls, learning failure, and adverse effect on novel new products*. *Journal of Marketing*, 72, 118-134.
15. Tallman, S., et al. 2004. "Knowledge, clusters, and competitive advantage." *Academy of Management Review*, 29: 258-271.
16. Paul Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M. N. K. 2012. The origins and conceptualizations of 'triple-loop' learning: A critical review. *Management Learning*, 43: 291- 307.
17. Wolf, F.G., 2001. Operationalizing and testing normal accident theory in petrochemical plants and refineries. *Production and Operations Management* 10, 292–305.