
Stakeholdersanalyse van Mariene Parken
Isakhanyan, G. (promovendus Wageningen UR)
Rapport InnovatieNetwerk 11.2.263E, Utrecht, april 2011.

InnovatieNetwerk heeft enkele jaren geleden het concept 'mMariene Parken' ontwikkeld als reactie op de problematiek met betrekking tot duurzaamheid en mariene economische ontwikkeling. In de loop der jaren heeft dit concept op verschillende manieren vorm gekregen en is er overlegd met diverse maatschappelijke organisaties. Desondanks is het vooralsnog gebleven bij een concept dat nog verder moet worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

Voor dit onderzoek zijn de stakeholders van Mariene Parken geanalyseerd in het licht van systeeminnovatie, met als doel de invloed te bepalen die stakeholders kunnen hebben op processen die een rol spelen bij de realisatie van Mariene Parken. Het onderzoek is erop gericht ontwerpers van Mariene Parken en projectuitvoerders aanknopingspunten te bieden voor het overwinnen van tegenstand en het vergroten van de steun door stakeholders.

Het onderzoek is uitgevoerd volgens de volgende methodologische strategie: (1) literatuuronderzoek naar systeeminnovatie, stakeholderanalyse; (2) bureauonderzoek naar Mariene Parkprojecten, windmolenparken, vis- en zeewierproductie; (3) empirisch onderzoek op basis van veertien semi-gestructureerde, persoonlijke interviews met vertegenwoordigers van stakeholdersgroepen. Alle gegevens zijn vervolgens geanalyseerd, wat heeft geleid tot een aantal conclusies en aanbevelingen.

Mariene Parken zijn clusters voor het creëren van duurzame mariene productie, dankzij de integratie van energieproductie met aquacultuur en effectief gebruik van de functies van het ecosysteem.

Hierdoor wordt multidisciplinair en multifunctioneel gebruik van de ruimte in een mariene omgeving mogelijk, evenals productie op zee met minimale gevolgen voor het milieu. Mariene Parken zijn een vorm van systeeminnovatie, waarbij de stakeholders een belangrijke rol spelen. De realisatie van systeeminnovaties is een proces dat uit vijf fases bestaat: initiatie, ontwikkeling, heruitvinding, implementatie en voltooiing.

Er zijn vier verschillende soorten Mariene Parken: offshore, nearshore, inshore en onshore. De bevindingen uit ons onderzoek wijzen erop dat de technologische mogelijkheden en kennis afnemen naarmate een project verder uit de kust ligt, terwijl daar de minste conflicten tussen stakeholders worden verwacht.

Tijdens de analyse zijn de volgende groepen stakeholders geïdentificeerd:

1. Projectontwerpers en -ontwikkelaars
2. Nationale, regionale en lokale overheid
3. Potentiële gelieerde bedrijven, partners
4. Financiële instellingen
5. Kennisorganisaties
6. Milieuorganisaties

Een analyse van de risico's en belangen van deze stakeholders wijst op een groot aantal mogelijk conflicterende belangen tussen stakeholders. Dergelijke conflicterende belangen kunnen leiden tot negatieve verwachtingen bij stakeholders, wat leidt tot tegenstand. Daarom moeten projectontwerpers en -ontwikkelaars rekening houden met de risico's en belangen van stakeholders en daar strategisch op inspelen.

Uit een analyse bleek dat geen van de afzonderlijke stakeholders het vermogen heeft om de doelstellingen van een project zonder steun van buitenaf te realiseren, maar dat een combinatie van groepen wel degelijk in staat kan zijn om projecten te realiseren.

Van de belangrijkste stakeholders zijn het de projectontwerpers, projectontwikkelaars en lokale overheid die Mariene Parkprojecten steunen, terwijl de echte stakeholders van dergelijke projecten (bedrijven en financiële instellingen) neutraal zijn en geen druk voelen om bij een dergelijk project te betrokken te raken. Tijdens deze fase van de projectontwikkeling is er geen sprake van sterke tegenstand. Daar staat echter tegenover dat reeds betrokken spelers, zoals windmolenparken, havens en milieuorganisaties hun steun kunnen onthouden.

Voor het onderzoek zijn ook de verliezen en voordelen die de stakeholders verwachten geïnventariseerd. Aan de ene kant verwachten zij de ontwikkeling van nieuwe zakelijke activiteiten en een uitbreiding van de reeds bestaande, naast meer kennis, het ontstaan van nieuwe onderzoekslijnen en – als belangrijkste – de implementatie

van een nieuw systeem. Aan de andere kant verwachten belangrijke stakeholders reputatieschade en verlies van geïnvesteerde middelen als het project niet haalbaar blijkt te zijn. Daarnaast verwachten zij verlies van visgronden, horizonvervuiling, geluidshinder en een aantasting van gebieden op land en zee.

Het onderzoek komt tot de conclusie dat de processen die een rol spelen bij de realisering van Mariene Parkprojecten, waarbij sprake is van duurzaamheidsproblematiek, bij stakeholders vaak weerstand oproepen. De belangrijkste stakeholders hebben een bepalende invloed op de realisatie van Mariene Parken. Als zij positieve verwachtingen en belangen hebben, kunnen de stakeholders de realisatie van Mariene Parkprojecten met hun steun versnellen. Daar staat echter tegenover dat projecten vertraging kunnen oplopen als gevolg van weerstand en gebrek aan medewerking bij stakeholders van wie de belangen in strijd zijn met de doelstellingen van het project en die daardoor negatieve verwachtingen hebben. Het via zorgvuldig gekozen communicatiekanalen op het juiste moment op strategisch niveau betrekken van de belangrijkste stakeholders is dan ook essentieel.

De analyse van de resultaten levert een aantal strategische aanbevelingen en leerpunten op voor ontwerpers en ontwikkelaars van Mariene Parkprojecten voor de omgang met stakeholders en een effectieve projectrealisatie. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in twee groepen: (1) aanbevelingen voor projectmanagement en (2) aanbevelingen voor communicatie.

De voornaamste aanbeveling aan projectontwerpers en -ontwikkelaars is het opzetten van een managementteam voor zowel de technologische aspecten van de projectrealisatie als de organisatorische, financiële, strategische en op stakeholders gerichte aspecten. Een tweede belangrijke stap is het intensiveren van de communicatie, niet alleen tussen projectontwerpers, -ontwikkelaars en kennisorganisaties, maar ook met potentieel gelieerde bedrijven en partners, financiële instellingen en milieuorganisaties.

Trefwoorden: Mariene Parken, Systeeminnovatie, Stakeholderanalyse.