

Populaire Samenvatting:

VOORBIJ HELDEN EN WINNAARS.

**INSTITUTIONEEL ONDERNEMERSCHAP IN DE NEDERLANDSE
UITGAANDE TOUROPERATING INDUSTRIE, 1980-2005**

Jakomijn van Wijk

© Jakomijn van Wijk, 2009

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, microfilm of welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Drukker PrintPartners Ipskamp, Nederland
Omslag: www.duoimagemakers.nl

Wat gaat het deze zomer worden? Lekker snorkelen in de kleurrijke onderwaterwereld van Egypte of toch maar een trekking wandelvakantie in Nepal? Misschien nog een weekendje Milaan tussendoor? Die wintersportvakantie in de Franse Alpen is immers weer een tijdje geleden. Wat een genot al die vakanties, maar de kwetsbare natuur in de Alpen wordt wel beschadigd door al die skilatten. Ook de koraalriffen gaan naar de knoppen door de toeristen die er op gaan staan. En wat te denken van die kilo's bagage op de rug van de Nepalese dragers op uw trekkingvakantie? Kunnen die lokale ondernemers wel een goede boterham verdienen in het toerisme? Door het vliegtuig te pakken voor een stedentrip bent u medeplichtig aan de opwarming van de aarde.

Je zou je nog schuldig gaan voelen! Aan dit soort zaken denken we dus liever niet, en al helemaal niet als we op zoek zijn naar die ene aanbieding op internet. Maar tegenwoordig doen steeds meer reisorganisatoren dit voor ons. Zo staat bij reisorganisatoren die lid zijn van de brancheorganisatie ANVR Duurzaam Toeristisch Ondernemen centraal. Ook werken zeven reisorganisatoren in de Travel Foundation Nederland aan de bescherming van mooie vakantieplekken op deze aardbol.

Waarom is duurzaam toerisme een thema geworden voor deze reisorganisatoren? Er is immers amper overheidsbeleid op uitgaande vakanties en de consument let er niet op. Het hoe en waarom achter de opkomst van duurzaam toerisme in de Nederlandse reisbranche staat in dit proefschrift centraal. Deze populaire samenvatting presenteert de kern van dit proefschrift.

1. Op weg naar duurzaam toerisme (hoofdstuk 4)

Duurzaam toerisme gaat over de bescherming van de natuurlijke en culturele rijkdom op deze wereld, een rijkdom waar we graag van genieten op onze vakanties, of we nu met zijn allen in een vakantiedorp zitten of met een rugzak de wereld over gaan. De discussie over duurzaam toerisme speelt in Nederland vanaf begin jaren 80. In die tijd worden de negatieve gevolgen van het (massa) toerisme voor mens en milieu zichtbaar en bekritiseerd: de aanleg van skipistes zorgt voor kaalslag op de Alpen en aantasting van de eeuwenoude tradities in de kleine bergdorpen. Algen als gevolg van slechte afvalwaterzuivering en overmatig mestgebruik maken het zwemmen in de Middellandse Zee niet echt aantrekkelijk. In Thailand komen minderjarige meisjes in het sekstoerisme terecht. En het reizen door Afrika in een Jumbo Camper draagt niet bij aan een gelijkwaardig contact tussen toeristen en de Masai. Ineens begint iedereen zich druk te maken over deze negatieve effecten: wetenschappers, bergsporters, reizigers, NGO's, de ANWB, missieorganisaties en alternatieve reisorganisatoren. Dat geldt niet voor de brancheorganisatie voor reisorganisatoren, de VRO/ANVR. Die signaleert weliswaar de opkomst van het debat, maar ziet het vooral als een zaak voor de vakantie landen zelf. Deze houding verandert als de Raad voor het Natuurbeheer in 1994 met een zeer kritisch rapport komt, getiteld *Gaan we te ver?* Als adviesorgaan van de regering uit de Raad vooral zijn zorg over de toename van vliegvakanties. De overheid krijgt op haar kop voor haar lakse houding ten aanzien van dit beleidsthema.

Het rapport van de Raad leidt tot nogal wat commotie in de sector, vooral de suggestie om een vliegtaks in te voeren. Maar de overheid neemt de kritiek ter harte en organiseert een jaar later een nationale conferentie over duurzaam toerisme. Dit leidt tot de oprichting van een nationaal platform voor duurzaam toerisme in 1996. In hetzelfde jaar organiseert het platform al meteen een tweede congres, opnieuw op kasteel Groeneveld. Tegelijkertijd gaat ook brancheorganisatie VRO/ANVR aan de slag met duurzaam toerisme. Ze willen collectieve maatregelen, liefst op internationaal niveau. Zo stellen ze een gedragscode op en besluiten ze milieu-informatie voortaan op te nemen in de databestanden van de reisbureaus. Het gaat dus niet om harde maatregelen: gedragscodes zijn papieren tijgers en consumentenvoorlichting verandert weinig aan de bedrijfsvoering van reisorganisatoren.

Vanaf eind jaren 90 barst het van de initiatieven om duurzaam toerisme in de praktijk te brengen. Zo komen er keurmerken, websites, een klimaatcompensatieprogramma, voorlichtingscampagnes, etcetera. Ook worden er projecten met de Nederlandse Antillen, Costa Rica en Alpenlanden gestart. Deze initiatieven worden besproken op de zogeheten Groeneveld Conferenties, vanaf 1999 een jaarlijks terugkerend congres over duurzaam toerisme. De brancheorganisatie VRO/ANVR begint in 1998 met de ontwikkeling van een Productgericht Milieuzorgsysteem (PMZ) voor haar leden. Maar dit PMZ-systeem heeft nogal wat voeten in aarde. Zo moeten reisorganisatoren milieubeleidsplannen opstellen, en allerlei maatregelen nemen op het gebied van vervoer, vermaak, verblijf, communicatie en interne milieuzorg. Ook mogen ze geen onethische vakantieproducten aanbieden zoals reizen en excursies waarbij kinderprostitutie het doel is. Hoewel de reisorganisaties al in 2000 instemmen met dit systeem, duurt het tot 2005 voordat ze allemaal aan de eisen voldoen. Om alle leden binnen boord te houden, heeft de VRO/ANVR water bij de wijn moeten doen: sommige eisen zijn geschrapt, er is meer informatie over PMZ verspreid en de deadline is uitgesteld.

Inmiddels is duurzaam toerisme een legitiem thema. Een aantal allround en specialistische reisorganisatoren profileert zich zelfs met verantwoorde reizen. De houding ten aanzien van toerisme is ook veranderd. Toerisme is niet alleen maar 'slecht', maar juist 'goed'; via toerisme wordt immers geld verdiend voor de bescherming van natuur, en kunnen bovendien de leefomstandigheden van de lokale bevolking worden verbeterd. We zien dan ook steeds meer partnerschappen tussen reisorganisatoren en natuurbeschermings- en ontwikkelingsorganisaties ontstaan. In Figuur 1 wordt de geschiedenis van duurzaam toerisme in Nederland samengevat.

	Fase 1: 1980 – 1994 Opkomst van het thema	Fase 2: 1995 – 1998 Naar een stakeholder dialoog	Fase 3: 1999 – 2003 Van theorie naar praktijk	Fase 4: 2004 – nu Duurzaam toerisme als legitiem thema
Belangrijkste gebeurtenissen in het organisationele veld	<ul style="list-style-type: none"> - NLse Milieu Groep Alpen (82) - St. Toerisme & DerdeWereld (86) - Congres Toerisme & Derde Wereld (86) - Congres Ecologie & Economie (87) - Lesboek 'Toerisme: verloedering of verbroedering?' (89) - Oprichting Nederlands Alpen Platform (NAP) (91) - Lesboek 'De aarde als vakantieoord' (93) - Rapport door Raad voor Natuurbeheer (94) 	<ul style="list-style-type: none"> - Groeneveld Conferentie I (95) - Duurzaam toerisme in DOV tussen NL & Costa Rica (95) - Cultureel Toerisme Programma van SNV (95) - Oprichting Initiatief Groep Uitgaand Toerisme, Natuur en Milieu (96) - Groeneveld Conferentie II (96) - Benoeming milieumanager TUI NL (98) - Publicatie 'Beleidsagenda Milieu, Toerisme en Recreatie' (98) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diverse ketenprojecten zoals Natuurlijk Antillen project (99) en Wintersport 2005 (99) - Publiek debat over toerisme en duurzame ontwikkeling (99) - Groeneveld Conferenties als jaarlijks evenement (> 99) - Benoeming prof. duurzaam toerisme aan NHTV (99) - VISIT project (01) - Politiek Manifest (02) 	<ul style="list-style-type: none"> - TourLink project (05) - Lancering webportaal voor duurzame vakanties (05) - Brochure over MVO en Toerisme (06) - Lancering Nederlandse Travel Foundation (07)
Dominante discours in het organisationele veld	<p>Toerisme heeft ernstige gevolgen voor het natuurlijke en sociaal-culturele milieu van vakantiegebieden. Vliegvakanties zijn helemaal funest. Reisorganisatoren zijn de grote boosdoeners.</p>	<p>De vraag is niet (meer) of toerisme goed of slecht is, maar hoe toerisme op een verantwoorde manier kan worden georganiseerd. Reisorganisatoren zijn partners in het implementeren van de principes en ideeën van duurzame ontwikkeling gezien hun intermediaire positie in de toeristische keten.</p>	<p>Reisorganisatoren moeten de principes van duurzaamheid implementeren in hun dagelijkse bedrijfsvoering via praktische en werkbare oplossingen. Vakantiemobiliteit is slecht voor het milieu, maar is een gegeven. De negatieve gevolgen pakken we aan met klimaatcompensatie programma's.</p>	<p>Toerisme is een economisch mechanisme voor natuurbescherming en armoedebestrijding. Toerisme kan dus bijdragen aan duurzame ontwikkeling.</p>

Figuur 1 Overzicht van de geschiedenis naar duurzaam toerisme in de Nederlandse uitgaande touroperating industrie

	Fase 1: 1980s – 1994 Opkomst van het thema	Fase 2: 1995 – 1998 Naar een stakeholder dialoog	Fase 3: 1999 – 2003 Van theorie naar praktijk	Fase 4: 2004 – nu Duurzaam toerisme als legitiem thema
Belangrijkste gebeurtenissen binnen de VRO/ANVR	<ul style="list-style-type: none"> - Informele Werkgroep Duurzaam Toerisme (rond 89) - Milieu in VRO Gedragscode (92) 	<ul style="list-style-type: none"> - Beleidsnota's Duurzaam Toerisme I en II (95 en 98) - Werkgroep Duurzaam Toerisme (95) - Code tegen Kindersekstoerisme (96) - Brochure Reizen & Milieu (98) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliteitsproject (99) - Brochure MVO & Reizen (00) - PMZ als lidmaatschapseis (00) - PMZ Cursus (02) 	<ul style="list-style-type: none"> - PMZ geïmplementeerd bij alle ANVR reisorganisatoren (05)
Dominante discours binnen de VRO/ANVR	De bestemmingslanden dragen de eerste verantwoordelijkheid in duurzaam toerisme. Reisorganisatoren kunnen de ontwikkelingen aldaar steunen door hun expertise en kennis van toerisme.	Consumenten hebben het recht te reizen. Echter, collectieve maatregelen op international niveau zijn nodig om te zorgen dat in de toekomst nog steeds vakanties kunnen worden verkocht naar mooie en schone oorden.	Consumenten hebben het recht te reizen. Naast collectieve maatregelen, hebben reisorganisatoren ook een individuele verantwoordelijkheid voor duurzaam toerisme. Het PMZ systeem biedt reisorganisatoren hiertoe het juiste instrument.	Reisorganisatoren behoren maatregelen te nemen op het gebied van duurzaam toerisme als onderdeel van hun Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Figuur 1 (vervolg)

Hebben al die inspanningen nu effect gehad? Hoewel de bedrijfsvoering van veel reisorganisatoren nog niet erg is veranderd richting duurzaamheid¹ is er wel een 'institutionele infrastructuur' ontstaan die dit veranderingsproces kan ondersteunen. Zo is het contact tussen voorstanders van duurzaam toerisme en reisorganisatoren veranderd: van ongestructureerd en ad hoc naar gestructureerd en regelmatig. Ook is duurzaam toerisme steeds meer een individuele bedrijfsaangelegenheid geworden in plaats van iets waar de brancheorganisatie voor zorgt. Tevens heeft het PMZ systeem orde gecreëerd in de grote brei aan keurmerken en eko-labels. Tenslotte trekken de verantwoorde bedrijven steeds meer op als één koplopersgroep en bepalen daarmee meer en meer de spelregels voor de rest van de industrie. Figuur 2 vat de belangrijkste veranderingen voor reisorganisatoren samen.

Interacties	<p style="text-align: center;"><i>Ongestructureerd</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ad hoc congressen in '86 en '87 zonder formele vertegenwoordiging van ANVR - Groeneveld Conferenties ('95, '96) - Informele ANVR Werkgroep Duurzaam Toerisme (rond '89) 	<p style="text-align: center;"><i>Gestructureerd en geïnstitutionaliseerd</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Platform IDUT (vanaf '96) - Groeneveld Conferenties (jaarlijks vanaf '99) - ANVR Werkgroep Duurzaam Toerisme (vanaf '95)
Verantwoordelijkheid	<p style="text-align: center;"><i>Collectief</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gedragscodes ('92 en '96) - Milieu-informatie in databases ('98) - Informatiemap over kinderekstoerisme ('98) - Brochures over milieu ('98) & MVO ('00) 	<p style="text-align: center;"><i>Individueel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verplicht PMZ systeem ('00) - Nieuwe beroepsfunctie binnen reisorganisatoren (PMZ Coördinator)
Praktijken	<p style="text-align: center;"><i>Verspreid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bijv. Vakantiespiegel, Blauwe Vlag, WNF Foute souvenir campagne, ECPAT campagne tegen kinderekstoerisme, Trees for Travel & GreenSeat 	<p style="text-align: center;"><i>Overkoepelend kader</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - PMZ Actieplan - PMZ cursus
Marktsegmentatie	<p style="text-align: center;"><i>Individuele spelers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bijvoorbeeld, De Jong Intra, NS Travel en SNP in Alpen projecten & Arke en Holland International in Antillen project. 	<p style="text-align: center;"><i>Koplopersgroep</i></p> <p>Bijvoorbeeld, Sawadee Reizen, TUI NL, OAD, Askja Reizen, Buro Britain/Scandinavia en Sundio Group richten gezamenlijk Dutch Travel Foundation op.</p>

Figuur 2 Overzicht van de belangrijkste veranderingen in de sector

2. Institutioneel ondernemerschap als theoretische bril (hoofdstuk 4)

Omdat de toerisme industrie steeds meer wordt gereguleerd door eko-labels, keurmerken en gedragscodes² is het belangrijk te weten hoe deze normen tot stand komen en zich verspreiden in de industrie. Wie zetten zich in voor de verduurzaming van de reiswereld, hoe doen ze dat en waarom?

De theorie van institutioneel ondernemerschap bestudeert de rol van actoren in dergelijke veranderingsprocessen. Waar institutionele theorie zich lang richtte op de vraag hoe organisaties reageren op sociale en culturele verwachtingen uit hun omgeving, is met de introductie van het begrip van institutionele ondernemer³ de vraag *hoe* deze verwachtingen en eisen ontstaan in een organisationeel veld⁴ actueel. Keurmerken, eko-labels en gedragscodes veranderen het speelveld voor reisorganisatoren. De reisindustrie is dus uitermate geschikt om 'institutioneel ondernemerschap' te bestuderen.

Theoretisch kader. Institutionele ondernemers kijken kritisch naar de huidige manier van werken en denken en zien daarin kansen voor verandering.⁵ Ze zijn gemotiveerd om deze kansen te grijpen omdat zij, vanuit economische of ideologische motieven, belang hebben bij verandering.⁶ Ze maken gebruik van verschillende vaardigheden⁷ om nieuwe gedragsregels te maken of bestaande regels te veranderen: ze lobbyen voor verandering, leggen uit dat verandering noodzakelijk is, zoeken naar oplossingen, en zorgen voor een sociaal netwerk dat achter de gewenste verandering staat.⁸ Waar commerciële ondernemers gericht zijn op het maken van winst, zijn institutionele ondernemers dus gericht op het veranderen van gedragsregels. Commerciële ondernemers kunnen echter wel de rol van institutionele ondernemer op zich nemen.⁹ Andere voorbeelden van institutionele ondernemers zijn overheidsorganisaties,¹⁰ actiegroepen¹¹ en individuen.¹² Wanneer we dit begrip toepassen op duurzaam toerisme, dan zijn er in deze industrie ook een aantal institutionele ondernemers te vinden: organisaties en individuen die eko-labels en keurmerken ontwikkelen voor reisproducten, publiekscampagnes starten over eerlijk toerisme of klimaatcompensatieschema's aanbieden. Immers, zij proberen de spelregels voor het maken en verkopen van vakanties om te buigen richting duurzaamheid.

Probleemstelling. Institutioneel ondernemerschap is een populair begrip geworden in de institutionele theorie. De huidige literatuur kent echter een viertal tekortkomingen. Allereerst richten de meeste studies naar institutioneel ondernemerschap zich op één actor of een kleine groep van actoren. Hierdoor ontstaat het beeld van de institutionele ondernemer als held die in zijn eentje een hele industrie weet te veranderen.¹³ We weten dus nog weinig over de rol van andere actoren in veranderingsprocessen¹⁴ zoals die van brancheorganisaties en vakverenigingen.¹⁵ Ook de tijdgebonden aspecten van institutioneel ondernemerschap zijn onvoldoende belicht: verandering kan snel of langzaam gaan, stabiel of instabiel zijn.¹⁶ Volgens Sutton en Dobbin (1996) volgen verschillende groepen van actoren elkaar in de tijd op.¹⁷ Ook Fligstein (2001:123) wijst hierop: "Degenen die een veld uiteindelijk succesvol weten te veranderen zijn wellicht niet degenen die het veranderingsproces in gang hebben gezet."¹⁸ Ten derde gaat de huidige literatuur voorbij aan de drama's van institutioneel ondernemerschap zoals mislukte pogingen tot verandering en het verzet en de weerstand tegen de nagestreefde verandering.¹⁹ Door alleen naar succesvolle veranderingstrajecten te kijken, wat veel onderzoekers doen, ontstaat er tenslotte een selectief beeld van institutioneel ondernemerschap.

Dit proefschrift analyseert en nuanceert het beeld van de institutionele ondernemer als held en winnaar door te kijken naar het *proces* van institutioneel ondernemerschap in de Nederlandse uitgaande reisindustrie tussen 1980 en 2005. Meer specifiek onderzoekt het (a) welke actoren in deze periode de drijvende kracht zijn geweest achter het veranderingsproces naar duurzaam toerisme en (b) welke rol de VRO/ANVR hierin heeft gespeeld. Met deze twee deelstudies kan de bestaande kennis over de rol van actoren in de ontwikkeling en verspreiding van nieuwe gedragsregels worden geïntegreerd en uitgebreid.

3. Wie zijn de institutionele ondernemers in duurzaam toerisme? (hoofdstuk 5)

Introductie. Om institutioneel ondernemerschap in kaart te brengen, selecteren de meeste onderzoekers eerst een succesvol veranderingsproject en bestuderen vervolgens wie zij verantwoordelijk houden voor dit succes.²⁰ Met dit 'inzoomen' op één specifieke actor is het beeld ontstaan van de institutionele ondernemer als held. Dit beeld gaat, zoals eerder gezegd, voorbij aan de rol van andere actoren, mislukkingen en tijdgebonden aspecten van institutioneel ondernemerschap. Andere wetenschappers 'zoomen uit' op het geheel van actoren en benadrukken daarmee juist het gezamenlijke karakter van institutioneel ondernemerschap.²¹ Hoewel deze studies wél laten zien dat diverse actoren een rol spelen in een veranderingsproces, geven ze weer weinig inzicht in de specifieke rol die deze actoren hebben gespeeld.

De eerste deelstudie van dit proefschrift is zowel gericht op het 'inzoomen' als het 'uitzoomen'. Aan de ene kant wordt het veranderingsproces naar duurzaam toerisme in kaart gebracht door te kijken naar het geheel van actoren en gebeurtenissen, aan de andere kant worden de institutionele ondernemers getraceerd die in der loop der tijd een rol hebben gespeeld. Hierbij wordt uitgegaan van een procesbenadering²² die verandering opvat als de optelsom van talloze gebeurtenissen. Vanuit de sociale netwerk theorie weten we dat actoren verbonden zijn aan gebeurtenissen. Denk bijvoorbeeld aan de deelnemers aan een congres, de leden van een bestuur of de co-auteurs van een boek. Dit worden affiliatie netwerken genoemd.^{23/24}

Het traceren van institutioneel ondernemerschap. Documenten en interviews met onder anderen vertegenwoordigers van de VRO/ANVR, ANWB, reisorganisatoren, NGO's, overheid en onderwijsinstellingen laten zien dat verschillende soorten gebeurtenissen van belang zijn geweest bij de verandering naar duurzaam toerisme in Nederland. Het gaat daarbij om *projecten* gericht op consumenten of producenten van vakanties, nieuw opgerichte *organisaties* met als doel duurzaam toerisme onder de aandacht of in de praktijk te brengen, *congressen* waar ideeën en kennis over duurzaam toerisme worden uitgewisseld en *publicaties* waarin projecten worden beschreven en aanbevelingen worden gedaan hoe het beter kan of anders moet. Dergelijke gebeurtenissen spelen ook nu nog steeds een rol. De interviews gaven ook aan *hoe* deze gebeurtenissen een rol spelen in het veranderingsproces. Uit de analyse blijkt dat de betrokken individuen en organisaties projecten initiëren, nieuwe organisaties oprichten, deelnemen aan congressen, soms als gastspreker of als

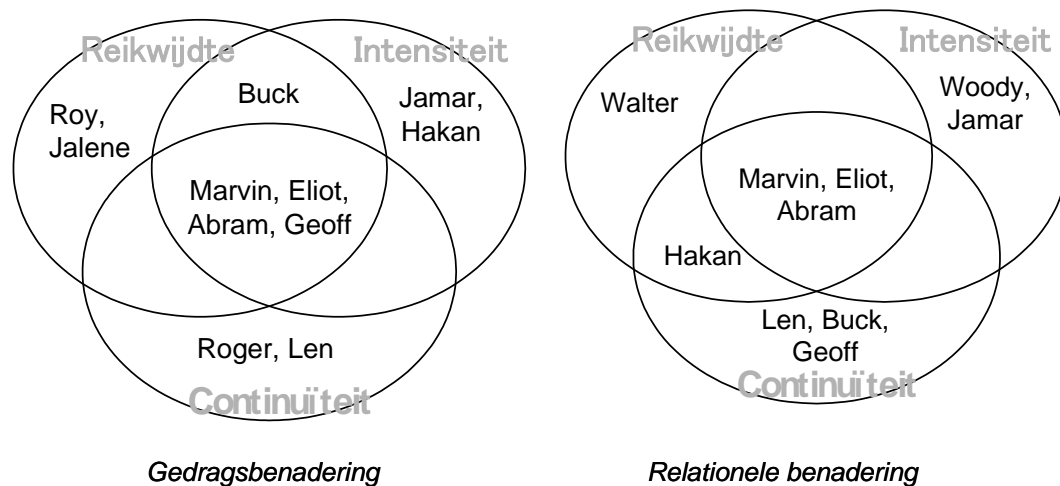
voorzitter van een workshop, en/of actief zijn als auteur van artikelen en boeken. Om het veranderingsproces naar duurzaam toerisme in kaart te brengen zijn deze gebeurtenissen en de bijbehorende personen getraceerd. In totaal zijn 246 gebeurtenissen geïdentificeerd in de periode van 1980 tot 2005 waaraan 1195 unieke individuen deelnamen, zoals participanten van de Groeneveld conferenties, auteurs van boeken over duurzaam toerisme en initiatiefnemers van projecten en organisaties.

Het identificeren van de institutionele ondernemers. Er is dus een grote groep mensen actief betrokken bij het veranderingsproces naar duurzaam toerisme. Wie van hen kunnen nu worden bestempeld als institutionele ondernemers? Om deze vraag te beantwoorden zijn operationele definities van institutionele ondernemers nodig. We maken hierbij gebruik van twee studies. Die van Maguire et al. (2004) bestempelt degene die het vaakst heeft meegedaan aan cruciale gebeurtenissen in het veranderingsproces als de institutionele ondernemer. Omdat er wordt gekeken naar wat een institutionele ondernemer *doet* om de huidige manier van denken en handelen te veranderen, noemen we dit de gedragsbenadering. Canan en Reichman (2002) hanteren een relationele benadering: *met wie* streeft een institutionele ondernemer naar verandering? Degene die de cruciale schakel vormt tussen verschillende actoren is hier de institutionele ondernemer. De meeste onderzoekers gebruiken impliciet de gedragsbenadering, terwijl de relationele benadering juist kansrijk is om het collectieve karakter van institutioneel ondernemerschap in kaart te brengen. In dit deelonderzoek hanteren we dan ook beide benaderingen.

Om de dynamiek in institutioneel ondernemerschap in kaart te brengen, worden drie variabelen gehanteerd binnen elke benadering. Allereerst maken we een onderscheid naar de *reikwijdte* van institutioneel ondernemerschap. Neemt men alleen deel aan congressen of lanceert men óók projecten en publiceert men artikelen? Bij de *intensiteit* gaat het om de mate waarin men deelneemt aan congressen of de mate waarin men projecten opstart. Met de *continuïteit* duiden we aan hoelang iemand actief betrokken is bij het veranderingsproces. Uitgangspunt in deze deelstudie is dat de mensen die relatief veel verschillende activiteiten hebben ondernomen, in een relatief hoge mate en voor een relatief lange periode zich het meest institutioneel ondernemend hebben gedragen. Het gaat dus niet zozeer om de vraag of iemand wel of niet een institutionele ondernemer is, maar veeleer in welke mate hij zich institutioneel ondernemend heeft gedragen in de tijd.

Resultaten. Toepassing van deze definities laat zien dat de gedrags- en relationele benadering deels dezelfde, deels verschillende institutionele ondernemers identificeert. Dit suggereert dat het begrip institutioneel ondernemerschap meerdere dimensies heeft. De analyse toont verder aan dat diverse actoren betrokken zijn geweest bij de verandering naar duurzaam toerisme, op verschillende manieren, in verschillende mate, en op verschillende tijdstippen (zie Figuur 3). Zo hebben Abram en Geoff²⁵ een belangrijke rol gespeeld in het aanjagen van het debat over duurzaam toerisme in de jaren 80. Als actief lid van de sociale beweging die zich richtte op toerisme en ontwikkelingslanden, stond Geoff bekend om zijn scherpe kritiek op de industrie. Abram wees op de schaduwzijde van het massa (ski)toerisme

voor de Alpen. Anderen hebben bijgedragen aan het veranderingsproces door duurzaam toerisme te vertalen in de bedrijfsvoering, zoals Ian die een bedrijf oprichtte dat 'eerlijke reizen' naar ontwikkelingslanden verkocht. Hoewel het bedrijf in 2001 door de geringe marktvraag stopte met de verkoop van deze vakanties, hebben de ideeën achter eerlijk reizen zich wel verder verspreid en ontwikkeld in de sector. Weer anderen speelden een belangrijke rol bij de promotie van duurzaam toerisme onder reisorganisatoren zoals Marvin die milieumanager was bij een grote Nederlandse reisorganisator en Len die samen met de ANVR Werkgroep Duurzaam Toerisme, het VRO bestuur en de lidorganisaties achter het PMZ-systeem heeft gekregen.



Figuur 3 Overzicht institutionele ondernemers in duurzaam toerisme

Conclusie. Deze deelstudie laat zien dat er niet één actor kan worden aangewezen als *de* institutionele ondernemer. Het is veeleer een samenspel van actoren die op verschillende manieren, in verschillende gradaties en op verschillende momenten in de tijd actief zijn. Deze individuen zijn heel divers: ze werken voor verschillende organisaties die elk een andere positie in het veld innemen. De een houdt zich meer bezig met toerisme en natuur, terwijl de ander zich richt op toerisme en de lokale bevolking. De een is relatief radicaal in zijn veranderingsdrift en de aangedragen oplossingen, de ander is wat gematigd. Hun activiteiten zijn wisselend van succes, deels afhankelijk van de goedkeuring van de reisorganisatoren en consumenten. Tevens laat de analyse zien dat innovaties van institutionele ondernemers verband houden met elkaar. Zo zijn de programma's voor klimaatcompensatie Trees for Travel en GreenSeat de commerciële opvolgers van de Vliegtaks uit de jaren 80. Ook volgen institutionele ondernemers elkaar op in de tijd. De positie van Marvin als milieumanager bij een grote reisorganisator is bijvoorbeeld overgenomen door Evita. En Winston heeft het onderzoeksteam naar duurzaam toerisme binnen een toeristische hogeschool versterkt. Ten slotte laat deze studie zien dat actoren elkaar ontmoeten via congressen, projectbijeenkomsten en oprichtingsvergaderingen en via het lezen van elkaars studies en rapporten. Institutioneel ondernemerschap is dus inderdaad een relationeel fenomeen. Kortom, als institutionele verandering een

oorlog is (Hoffman, 1999), dan laat deze deelstudie zien dat de oorlog niet kan worden begrepen door alleen naar de succesvolle generaal te kijken.

4. Hoe en waarom is de VRO/ANVR met duurzaam toerisme aan de slag gegaan? (hoofdstuk 6)

Introductie. Brancheorganisaties en vakvereniging zijn centrale actoren in een organisationeel veld. Zij zijn de schakels tussen hun leden en buitenstaanders zoals overheden, kennisinstellingen en NGO's.²⁶ Beschikken ze over autoriteit en legitimiteit, dan kunnen ze de spelregels van het veld bepalen, bijvoorbeeld op het gebied van productkwaliteit.²⁷ Als spreekbuis van de branche kunnen ze ook de normen, waarden en opvattingen in dit veld beïnvloeden.²⁸ Toch is er weinig bekend over hun rol in institutioneel ondernemerschap.

Brancheorganisaties en vakverenigingen behoren veelal tot de 'oude garde'. Dit zijn actoren die baat hebben bij het behouden van de status quo (Maguire et al., 2004:675). Verschillende studies laten dit zien.²⁹ Brancheorganisaties en vakverenigingen kunnen echter ook een innovatieve rol spelen. Zij kunnen veranderingsgezinde actoren (de zogenaamde 'nieuwe garde') steunen in hun activiteiten.³⁰ Dit gebeurt wanneer hun elite leden³¹ of NGO's met kritiek op de industrie als geheel³² hen uitdagen de spelregels van het veld te veranderen.

Het is deze innovatieve rol van vakverenigingen en brancheorganisaties die het beeld van de institutionele ondernemer als held kan nuanceren.³³ Meer specifiek gaat het om de vraag hoe deze organisaties zich *bewust* worden van nieuwe manieren van denken en doen, zich *open* stellen voor deze manieren en *gemotiveerd* worden om deze manieren te verspreiden en te implementeren.³⁴ De tweede deelstudie van dit proefschrift kijkt met deze theoretische bril naar de rol van de VRO/ANVR in het veranderingsproces naar duurzaam toerisme.

VRO/ANVR als institutionele ondernemer. Voordat we naar de rol van de VRO/ANVR kunnen kijken, moeten we eerst vaststellen of de VRO/ANVR wel institutioneel ondernemend is geweest. De VRO/ANVR heeft onder meer gelobbyd voor duurzaam toerisme bij de Internationale Federatie van Reisorganisatoren, de spelregels voor duurzaam toerisme gedefinieerd via Gedragscodes en het PMZ-systeem, de definitie van een verantwoorde reisorganisator en PMZ coördinator vastgesteld, netwerken opgezet zoals de Werkgroep Duurzaam Toerisme en reisorganisatoren actief geïnformeerd over duurzaam toerisme. Kortom, allemaal activiteiten die duiden op institutioneel ondernemerschap.³⁵

Interviews ondersteunen deze conclusie. Ze laten zien dat de VRO/ANVR met een verplicht systeem komt voor al haar leden, terwijl de meeste initiatieven op het gebied van duurzaam toerisme op dat moment een vrijwillig karakter hebben³⁶ en er überhaupt nog weinig initiatieven zijn in de tour operating industrie.³⁷ De vraag is dus hoe en waarom de VRO/ANVR deze innovatieve rol heeft opgepakt, te meer deze sector wordt gekenmerkt door kleine winst-marges en forse (inter)nationale competitie.

De mechanismen achter institutioneel ondernemerschap. Analyses wijzen op drie mechanismen die ervoor gezorgd hebben dat de VRO/ANVR zich *bewust* werd van duurzaam toerisme, *gemotiveerd* werd om actief invulling te geven aan dit begrip en *open* stond voor verdergaande maatregelen zoals het verplichte PMZ systeem. Deze mechanismen zijn (a) het bezetten van een centrale positie; (b) de vrees voor overheidsbemoeienis; en (c) de voortgaande interacties tussen de 'oude garde' en de 'nieuwe garde'. Deze mechanismen zijn aan elkaar gerelateerd in de tijd. Terwijl het eerste en derde mechanisme nog steeds van kracht zijn, boekte het tweede mechanisme echter snel aan kracht in. Hieronder bespreken we de mechanismen achter het institutionele ondernemerschap van de VRO/ANVR in meer detail.

(1) *Bezetten van een centrale positie.* Als vertegenwoordiger van het toeristische bedrijfsleven opereert de VRO/ANVR als intermediair tussen haar leden, de overheid en andere spelers zoals de Consumentenbond en de Internationale Federatie van Reisorganisatoren (IFTO). Door in meerdere netwerken actief te zijn, wordt de VRO/ANVR zich bewust van het debat over duurzaam toerisme. Zo is IFTO al eind jaren '80 bezig met onderzoek naar de gevolgen van massatoerisme op populaire Europese vakantiebestemmingen en steunt de ANWB (samen met enkele ANVR reisorganisatoren) in die tijd enkele duurzame wintersport campagnes van de Nederlandse Milieugroep Alpen. Daarnaast start de Duitse reisorganisator TUI begin jaren '90 met milieumanagement. Aangezien TUI Duitsland sinds 1989 aandelen heeft in het Nederlandse Arke, komt het groene denken ook langzaam in Nederland op.³⁸

Als branchevertegenwoordiger wordt de VRO/ANVR ook uitgenodigd een standpunt in te nemen in het duurzaam toerisme debat. Zo neemt de directeur van Arke - tevens voorzitter van het Bestuur van de VRO- in 1987 deel aan een congres over de relatie ecologie en economie. Er bestaat een vijandige houding ten aanzien van (massa)toerisme, zoals ook blijkt uit de ondertitel van zijn presentatie: "in het hol van de leeuw." Deze houding vinden we ook terug in een congresverslag van de Stichting Toerisme en Derde Wereld uit 1987. In reactie op toespraken over de relatie tussen toerisme en de lokale bevolking in ontwikkelingslanden, meent een reisorganisator dat zij worden "gecriminaliseerd." In 1992 demonstreren diverse nationale en lokale milieubewegingen tegen vliegvakanties, waarmee de kritische geluiden tegen de toeristische sector toenemen. Andere partijen zijn juist bezig met het ontwikkelen van duurzaam toeristische initiatieven en vragen de VRO/ANVR om steun en advies. Kortom: de informatie over duurzaam toerisme komt bijna automatisch bij de brancheorganisatie terecht door haar centrale positie in het veld.

Dit zien we terug in haar activiteiten. Al in 1989 spreekt de VRO/ANVR over duurzaam toerisme op haar jaarcongres in Cyprus, wat leidt tot de oprichting van een informele Werkgroep Duurzaam Toerisme. Deze stelt tien grondbeginselen over toerisme en milieu op, die in 1992 worden geaccepteerd als onderdeel van de VRO Gedragscode. Naast de morele verantwoordelijkheid voor duurzaam toerisme, spelen materiële motieven een rol in het nemen van deze stappen: om in de toekomst nog steeds reizen te verkopen, moet de schoonheid van vakantiegebieden goed worden beschermd.

(2) *Vrees voor overheidsbemoeienis*. Zoals eerder genoemd, zorgt de publicatie "Gaan we te ver?" van de Raad voor het Natuurbeheer in 1994 voor opschudding in de sector. Het rapport kanaliseert de bestaande kritiek en zet het thema in één keer op de politieke en publieke agenda. ANWB en ANVR worden gedwongen kleur te bekennen en hun visie te geven op duurzaam toerisme. Ook de overheid wordt aangespoord tot actie, wat leidt tot de eerste Groeneveld Conferentie en de oprichting van een nationaal platform voor duurzaam toerisme (nu bekend als Platform IDUT) met de ANVR als voorzitter.

Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen, formaliseert de VRO/ANVR haar Werkgroep Duurzaam Toerisme. In 1995 volgt de eerste beleidsnota duurzaam toerisme. Lokale aanbieders en overheden in vakantiebestemmingen zijn primair verantwoordelijk voor de verduurzaming van toerisme, maar de reisorganisator heeft wel als taak deze ontwikkeling te steunen met kennis en advies, aldus de branchevereniging. Verder wil de VRO/ANVR dat maatregelen op collectief en internationaal niveau worden genomen om effect te sorteren. Na deze nota, volgt een tweede in 1998, een gedragscode tegen kinderseks toerisme, de opname van milieu-informatie in databestanden, en de verspreiding van een brochure over reizen en milieu onder het publiek.

Interviews, archiefmateriaal en documenten suggereren dat de VRO/ANVR vooral politiek gemotiveerd is om handen en voeten te geven aan duurzaam toerisme. De beweging *tegen* vliegvakanties en *voor* duurzaam toerisme wint aan kracht in Nederland door het verschijnen van het rapport van de Raad voor Natuurbeheer. De VRO/ANVR redeneert dat het verstandiger is om zelf de richting en het tempo van verandering te bepalen, in plaats van te worden gedwongen door de overheid. De overheid, voorstander van industriële zelfregulering, biedt de VRO/ANVR deze ruimte ook.

Tot dusver is het verhaal van de VRO/ANVR in overeenstemming met de literatuur over brancheorganisaties en vakverenigingen. Als brancheorganisatie is de VRO/ANVR *de* aangewezen organisatie om het imago van de reisindustrie als 'vuile industrie' te bestrijden en om overheidsbemoeienis te voorkomen door zelf maatregelen te nemen.³⁹ Beide mechanismen zijn echter niet sterk genoeg om te verklaren waarom de VRO/ANVR vervolgens verdergaande maatregelen neemt en met het verplichte PMZ-systeem komt. Gezien het gebrek aan marktvraag voor duurzaam toerisme, de snel afnemende overheidsbelangstelling voor dit beleidsthema⁴⁰ en de geringe belangstelling voor maatregelen bij internationale vakorganisaties, zou het logischer zijn om als VRO/ANVR vast te houden aan collectieve en internationale maatregelen. Er is dus een derde mechanisme nodig om de introductie van PMZ te verklaren.

(3) *Voortgaande sociale interacties*. In de verenigingsbladen van de VRO/ANVR wordt maandelijks gerapporteerd over de interacties van de VRO/ANVR met verschillende organisaties binnen de touroperating industrie, buiten de touroperating industrie (bijvoorbeeld met de BOVAG en Schiphol) en met institutionele actoren (bijvoorbeeld met Amnesty International, Nederlands Alpen Platform, en Ministerie van EZ). Analyse van deze berichtgeving laat zien dat de interacties met

institutionele actoren in de tijd weliswaar afnemen, maar dat zij wel blijven plaatsvinden. Conclusie: sociale interacties tussen de 'nieuwe garde' die actief werkt aan duurzaam toerisme en de 'oude garde' die de huidige manier van werken en denken in de sector vertegenwoordigt blijven bestaan.

De oprichting van het Platform IDUT is cruciaal geweest voor de ontwikkeling van een algemeen geaccepteerde definitie van duurzaam toerisme. Deze definitie maakt samenwerking tussen deze nieuwe en oude garde mogelijk. Door de voortgaande interacties tussen leden van het Platform en tussen niet-leden, wordt de VRO/ANVR steeds meer losgeweekt van de dominante denk- en handelswijze in de sector. Sterker nog: de VRO/ANVR wordt steeds meer onderdeel van de beweging naar duurzaam toerisme, en maakt zich hard voor het thema door het PMZ-systeem in te voeren.

Ontstaan van een consensus definitie. Het opzetten van het Platform IDUT is een politiek gebeuren. Archiefmateriaal laat zien dat er over de definitie van duurzaam toerisme flink wordt gepraat. Volgens Beckers en Janssen (1989) is de sector succesvol in het herdefiniëren van het probleem door vakantiemobiliteit (vliegvakanties) buiten de discussie te houden. Ook over de taken en bevoegdheden van het Platform wordt onderhandeld. Waar de VRO/ANVR het Platform vooral ziet als een orgaan voor de uitwisseling en ontwikkeling van kennis, willen andere leden een actievere rol in de vorm van gezamenlijke projecten en politieke lobby-activiteiten. Hoewel de NGO's snappen dat de VRO/ANVR niet alleen te maken heeft met koplopers, maar ook met achterblijvers in haar ledenbestand, is er frustratie over haar opstelling. In die tijd is samenwerking tussen NGO's en industrie ook nog geen gemeengoed. Echter, in het Platform IDUT kunnen de partijen elkaar beter leren kennen, begrip krijgen voor elkaars standpunten en de handen ineens slaan voor gezamenlijke projecten. Dit zien we ook terug in de ANVR publieksbrochure over de relatie tussen reizen en milieu van 1998. Hierin staat dat de ANVR "steun van vele bondgenoten krijgt" in haar streven naar een beter milieu en dat veel organisaties "het spel voor duurzaam toerisme met ons mee[spelen]."

Ontstaan van een netwerk van relaties. Het Platform IDUT draagt ook bij aan het ontstaan van een sociaal netwerk tussen vertegenwoordigers van de 'oude garde' en de 'nieuwe garde'. Dit netwerk helpt bij de uitwisseling van kennis, ideeën en andere hulpbronnen, het ontstaan van nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden en de verspreiding van kennis en ervaringen hierover in het veld. Met de Groeneveld Conferenties – één van de belangrijkste activiteiten van het Platform IDUT – ontstaan die sociale relaties ook buiten dit Platform. Vooral het jaarlijkse ritme van deze Conferenties geven structuur aan het veranderingsproces en dragen bij aan het gevoel van gemeenschappelijkheid onder de betrokken actoren. Zo verwijzen interviewrespondenten naar een 'gezellige groep', 'ons kent ons', 'super polder model', 'oud gedienden', 'kleine groep betrokken mensen' en 'een hele klik'.

Als voorzitter van het Platform IDUT, spreker op congressen, deelnemer aan projecten, etcetera is de VRO/ANVR steeds zichtbaarder in de discussie over duurzaam toerisme. De verwachtingen van de VRO/ANVR als promotor van

duurzaam toerisme nemen dan ook toe. Zo wordt de brancheorganisatie gevraagd zitting te nemen in de Nederlandse voorbereidingscommissie van de 7^e vergadering van de VN Commissie voor Duurzame Ontwikkeling in New York.⁴¹ Ook wordt de VRO/ANVR aangespoord met PMZ te starten om te voorkomen dat “de aandacht voor duurzaam toerisme beperkt blijft tot éénmalige en geïsoleerde activiteiten, waarbij slechts individuen binnen de reisorganisaties betrokken zijn.”⁴²

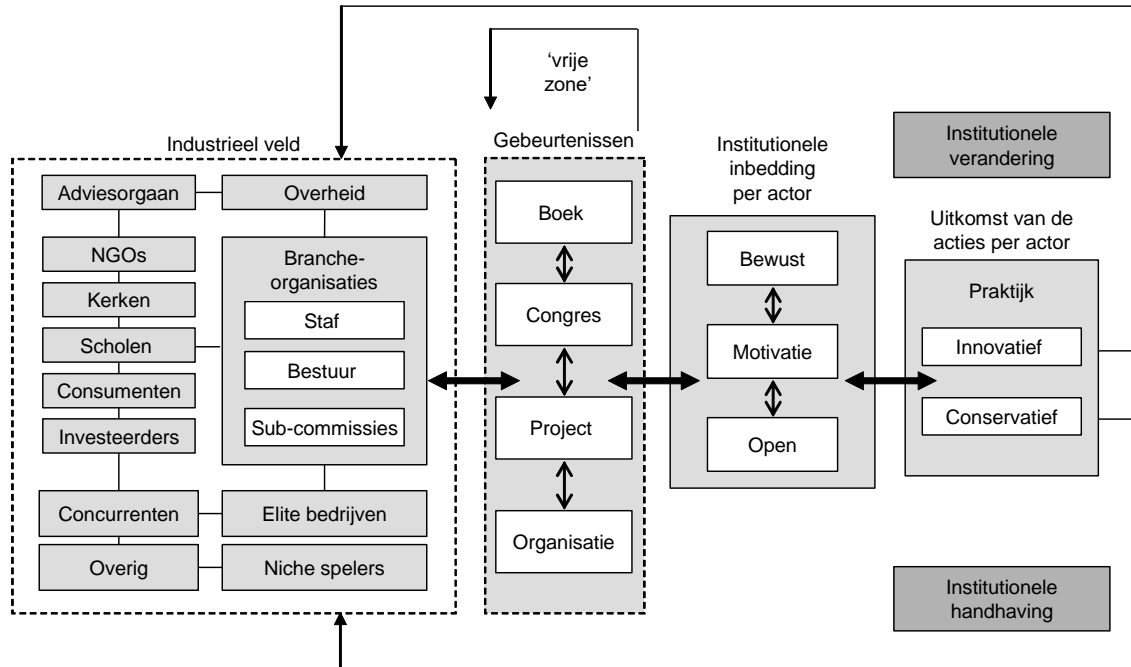
De voortgaande interacties in allerlei gremia dragen bij aan een meer open houding van de VRO/ANVR: duurzaam toerisme wordt steeds meer gezien als een vast onderdeel van de bedrijfsvoering van de reisorganisator. Bovendien krijgt de VRO/ANVR door deze contacten inzicht in de bestaande initiatieven. De waardering van buitenstaanders voor VRO/ANVR's inspanningen, de benoeming van een milieumanager bij een TUI Nederland en het debat over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen de sector⁴³ dragen ook bij aan deze open houding. Parallel aan dit proces speelt dat de ‘nieuwe garde’ leert van de ‘oude garde’. Men leert waaraan projecten moeten voldoen om de sector mee te krijgen. De meeste initiatieven leggen dan ook weinig beperkingen op, zoals informatiecampagnes aan consumenten. De VRO/ANVR kan haar leden dan ook praktische en haalbare maatregelen aanbieden. Met klimaatcompensatieprogramma's zoals GreenSeat en Trees for Travel is ook het heikele punt van vliegvakanties acceptabel(er) gemaakt.

Conclusie. Hoe en waarom spelen brancheorganisaties en vakverenigingen een innovatie rol in institutioneel ondernemerschap? Hoewel de centrale positie van de VRO/ANVR in het veld alsook de vrees voor overheidsbemoeienis een rol hebben gespeeld in de betrokkenheid van de VRO/ANVR in het veranderingsproces naar duurzaam toerisme, zijn het vooral de voortgaande interacties tussen de ‘oude garde’ en ‘nieuwe garde’ geweest die zorgden voor een grotere betrokkenheid en inzet van de VRO/ANVR in dit veranderingstraject. Door de interacties werd de VRO/ANVR als het ware ‘losgeweekt’ van de bestaande manier van denken en doen, waardoor zij zich kon openstellen voor verdergaande maatregelen.

Het idee van “isolatie” waardoor de VRO/ANVR de rol van institutioneel ondernemer op zich kon nemen, noemen Hargrave en Van de Ven (2006) ook in hun model van collectieve actie. Zij stellen dat voortgaande sociale interacties in dezelfde netwerken technologie ondernemers isoleren van de dominante technologische systemen. Dit biedt ondernemers de kans om hun eigen systemen te ontwikkelen. Het verhaal van de VRO/ANVR laat zien *hoe* sociale interacties een dergelijke ‘vrije zone’⁴⁴ tussen het huidige en het nieuwe denken creëren. Het verzet van de reisorganisatoren tegen de introductie van PMZ in 2002/03 steunt dit argument. De reisorganisatoren die *niet* actief hadden deelgenomen in de ANVR Werkgroep Duurzaam Toerisme en aan de Groeneveld Conferenties en andere bijeenkomsten zaten nog ‘vast’ in het oude denken en stonden dan ook sceptisch ten aanzien van PMZ.⁴⁵

Kortom, brancheorganisaties en vakvereniging kunnen een innovatieve rol spelen in institutioneel ondernemerschap wanneer zij (a) een brugfunctie vervullen tussen leden en andere spelers in het veld waardoor informatie over alternatieve praktijken naar hen toestroomt en zij zich *bewust* worden van deze alternatieven; (b) worden uitgedaagd door (machtige) actoren die streven naar verandering in het veld,

waardoor zij *gemotiveerd* worden om deze alternatieve praktijken te adopteren en aan te bevelen; en (c) deelnemen aan voortgaande interacties met deze uitdagers, waardoor zij geïsoleerd raken van de huidige manier van denken en handelen, kennis kunnen nemen van alternatieve praktijken, en zich kunnen *open* stellen voor deze praktijken. Figuur 4 vat dit proces model van institutioneel ondernemerschap door brancheorganisaties en vakverenigingen samen.

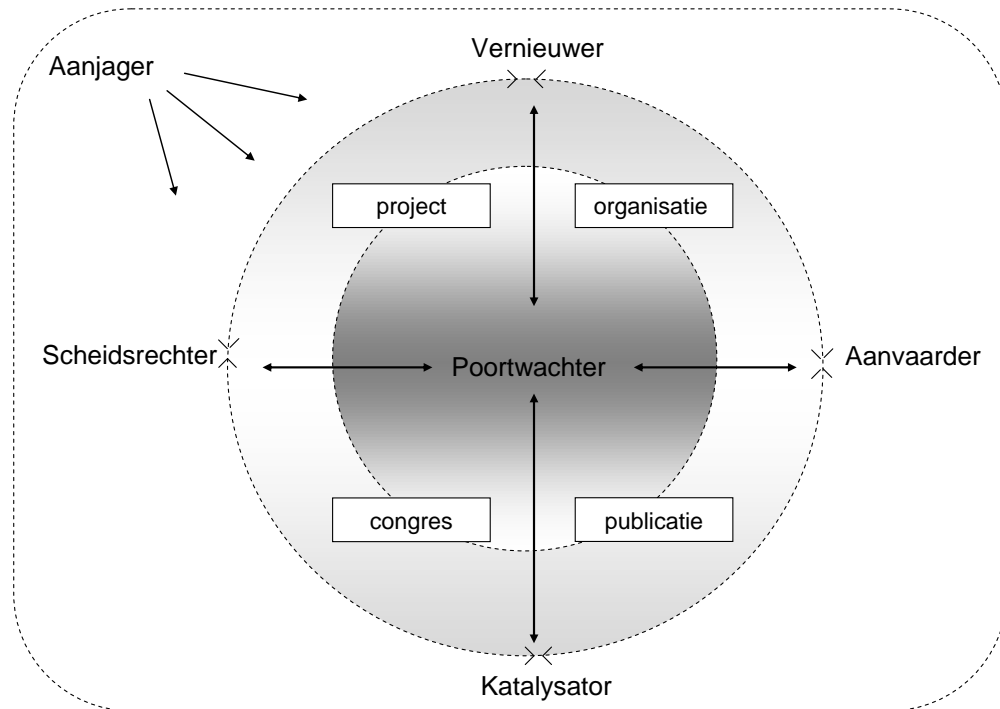


Figuur 4 Het proces van institutioneel ondernemerschap

5. Institutioneel ondernemerschap als een portfolio van rollen (hoofdstuk 7)

Achtergrond. Geïnspireerd door de empirische bevindingen van dit onderzoek en recente discussies in de literatuur, besluit dit proefschrift met een model dat de bestaande literatuur over institutioneel ondernemerschap integreert en uitbreidt. Dit model presenteert institutioneel ondernemerschap als een portfolio van rollen die worden gespeeld door verschillende actoren in de tijd (Figuur 5). Met dit raamwerk wordt getracht de veelheid aan actoren die betrokken zijn bij processen van institutionele verandering nader te duiden.

Op basis van het model van Greenwood et al. (2002) worden vijf taken in het proces van institutionele verandering onderscheiden: *disruptie* van bestaande instituties, voorstel tot institutionele *vernieuwing*, *goedkeuring* voor deze vernieuwing, *diffusie* van nieuwe instituties, en *handhaving* van de nieuwe instituties. Uitgaande van deze taken, onderscheiden we zes rollen in institutioneel ondernemerschap, die overigens niet altijd in deze volgorde worden gespeeld door actoren. Hieronder worden deze rollen besproken en geïllustreerd met enkele voorbeelden uit de Nederlandse casus van duurzaam toerisme.



Figuur 5 De portfolio van rollen in institutioneel ondernemerschap

De rollen. Om institutionele verandering in gang te zetten, moeten bestaande instituties ter discussie worden gesteld en omver worden geworpen. Dit doen de *Aanjagers*.⁴⁶ Aanjagers dragen bij aan het maatschappelijke debat door misstanden in de samenleving aan de kaak te stellen zoals kinderarbeid⁴⁷ en klimaatverandering.⁴⁸ In deze studie kunnen bijvoorbeeld de milieubeweging (Milieudefensie en Stichting Natuur & Milieu) en de 'fair trade' toerisme beweging (bv. Stichting Retour) worden gezien als aanjagers van het debat in Nederland.

Vernieuwers en *Katalysatoren* brengen alternatieve manieren van denken en handelen voor het voetlicht. Het zijn de 'movers' and 'shakers' (Colomy, 1998:271) van verandering. Waar Vernieuwers uit het organisationele veld komen, zijn Katalysatoren buitenstaanders die nieuwe zienswijzen inbrengen.⁴⁹ De VRO/ANVR, ondernemer Ian en de huidige koplopers zoals Sawadee Reizen en TUI Nederland zijn voorbeelden van vernieuwers in het veranderingstraject naar duurzaam toerisme, terwijl de Raad voor Natuurbeheer, het Ministerie van LNV, NCDO en adviesbureaus zoals SME Milieuadviseurs, CREM, ECEAT en Bureau Buiten de rol van katalysator hebben gespeeld.

Deze alternatieven moeten worden erkend als wenselijk en noodzakelijk om tot wasdom te komen. Hier komen de rollen van *Scheidsrechter* en *Aanvaarders* om de hoek kijken. Scheidsrechters zijn actoren die over autoriteit en legitimiteit beschikken om invloed uit te oefenen op het veld.⁵⁰ Bijvoorbeeld, de Raad voor Natuurbeheer speelde de rol van scheidsrechter door zowel de overheid als het toeristische bedrijfsleven scherp te bekritisieren voor het negeren van het thema van duurzaam toerisme. Aanvaarders komen ook in beeld bij deze taak. Doordat zij een innovatie accepteren, geven zij impliciet uiting aan de wenselijkheid en noodzaak van de innovatie. Reizigers die de CO₂ uitstoot van hun vliegtuig compenseren zijn voorbeelden van aanvaarders in de Nederlandse context.

Poortwachters zijn cruciaal om de alternatieven verder te verspreiden. Het zijn actoren die binnen het organisationele veld een centrale positie innemen en zo de uitwisseling van hulpbronnen en de inhoud van het debat kunnen beïnvloeden.⁵¹ De VRO/ANVR speelde de rol van poortwachter door de roep om duurzaam toerisme te verbinden met de wensen en belangen van haar achterban, de reisorganisatoren. Naast de VRO/ANVR, vormen ook de ANWB en NHTV voorbeelden van poortwachters. Zij waren de cruciale schakels in het bereiken van respectievelijk consumenten en studenten.

Tot slot moeten de innovaties actief in stand worden gehouden willen ze als standaard worden gezien in de dagelijkse praktijk.⁵² Hier zijn de *Aanvaarders*, *Scheidsrechters* en *Poortwachters* relevant. Door de innovaties dagelijks te gebruiken, zorgen Aanvaarders ervoor dat de innovatie als standaard wordt gezien in het veld. Scheidsrechters zijn in de positie om de acceptatie van innovaties af te dwingen en te sanctioneren (denk aan het verplicht stellen van PMZ door de VRO/ANVR). Poortwachters kunnen de innovatie verbinden aan andere routines in het organisationele veld, en daarmee bijdragen aan de standaardisering van de innovatie (denk aan het opnemen van milieu-informatie in reeds bestaande databestanden door VRO/ANVR).

Het taakgebaseerde rollen model. Deze conceptualisering van institutioneel ondernemerschap als een portfolio van rollen benadrukt de dynamiek van actoren die betrokken zijn in een veranderingsproces. Hoewel rollen voor een deel institutioneel bepaald zijn door bijvoorbeeld de positie, status en hulpbronnen die een actor bezit, is de relatie tussen actor en rol niet statisch. Door deel te nemen aan gebeurtenissen zoals congressen en projectbijeenkomsten kan de institutionele inbedding van actoren veranderen, waardoor zij andere rollen of meerdere rollen kunnen gaan spelen in de tijd zoals de deelstudie over de VRO/ANVR heeft laten zien. Het kan ook zijn dat bepaalde rollen op bepaalde momenten niet worden vervuld of latent aanwezig zijn. Zo leek het erop dat de rol van scheidsrechter door de overheid zou worden opgepakt. Ook de consument als aanvaarder van duurzame vakanties is latent aanwezig: de verwachting is immers dat burgers steeds duurzamer gaan consumeren. Uiteraard kunnen actoren in verschillende rollen ook veranderingen tegenhouden, veranderen of afzwakken.

Een ander kenmerk van dit taakgebaseerde rollenmodel is dat het gebeurtenissen als projecten, nieuw opgerichte organisaties, publicaties en congressen centraal stelt. Ze zijn integraal onderdeel van institutioneel ondernemerschap. Enerzijds vormen gebeurtenissen de manifestatie van rollen. Zo geeft de publicatie van een boek uiting aan het werk van een katalysator. Anderzijds faciliteren gebeurtenissen de adoptie van rollen zoals de deelstudie van de VRO/ANVR heeft laten zien. In de tijd ontpopte de VRO/ANVR zich als vernieuwer in duurzaam toerisme. Tot slot laat Figuur 5 zien dat deze rollen aan elkaar gerelateerd zijn. Zo is een vernieuwer afhankelijk van aanvaarders, scheidsrechters en poortwachters voor de acceptatie en diffusie van zijn innovatie. Doordat poortwachters de uitwisseling van hulpbronnen en de inhoud van het debat kunnen beïnvloeden, vormt deze rol het centrum van het model.

6. Wetenschappelijke en maatschappelijke bijdrage (hoofdstuk 7)

Dit proefschrift draagt op drie manieren bij aan de theorievorming over institutioneel ondernemerschap. Allereerst toont de studie empirisch aan dat institutioneel ondernemerschap verspreid is over verschillende actoren⁵³ en *hoe* deze spreiding zich manifesteert. Door institutioneel ondernemerschap op te vatten als een portfolio van rollen, ontrafelt dit proefschrift het samenspel van actoren in veranderingsprocessen. Ten tweede onderschrijft dit proefschrift het belang van sociale interacties in institutionele verandering.⁵⁴ Tot slot geeft deze studie een gedetailleerde beschrijving van de geschiedenis van duurzaam toerisme in Nederland en daarmee van de transformatie van een organisationeel veld, een fenomeen waar nog weinig over bekend is in institutionele theorie.⁵⁵ Ook in methodologisch opzicht draagt dit proefschrift bij aan institutionele theorie. Het beantwoordt de oproep naar meer procesonderzoek in institutioneel ondernemerschap⁵⁶ en het gebruik van de netwerkbenadering in het bestuderen van organisationele velden.⁵⁷ Door operationele definities van institutioneel ondernemerschap te ontwikkelen gaat het ook in op de algemene kritiek op institutionele theorie, namelijk dat van vage begrippen en onduidelijke noties.⁵⁸

De maatschappelijke bijdrage van dit proefschrift is gelegen in het bieden van een raamwerk voor een ieder die betrokken is bij de transitie naar duurzaam toerisme. Dit raamwerk biedt inzicht in welke gebeurtenissen van belang zijn bij het in gang brengen en houden van een veranderingsproces, welke actoren daarbij betrokken zijn en welke rollen zij spelen in dit proces. Zo wordt de discussie over klimaat, aangewakkerd door de film van Al Gore, ook in de toerisme industrie gevoerd. Sommige reisorganisatoren spelen al handig in op deze veranderingen met treinpakketreizen naar Italië en prijzen inclusief CO₂ compensatie. Het is dus zaak voor reisorganisatoren inzicht te hebben in de constellatie van rollen in dit debat en zich af te vragen of de rol van Vernieuwer noodzakelijk, wenselijk en kansrijk is om te gaan spelen. Immers, als een organisatie of industrie een opkomend thema negeert, zal een ander dit thema oppakken en verder invullen.⁵⁹ Kortom, begrip van de dynamiek tussen actoren en gebeurtenissen is cruciaal om de negatieve effecten van toerisme aan te pakken en toerisme als mechanisme voor duurzame

ontwikkeling in te zetten.

¹ van der Duim, R. 2005. *Tourismscapes. An actor-network perspective on sustainable tourism development*. Doctoral dissertation. Wageningen University, Wageningen, the Netherlands.

² Font, X. 2002. Environmental certification in tourism and hospitality: Progress, process and prospects. *Tourism Management*, 23(3): 197-205.

³ DiMaggio, P. 1988. Interest and agency in institutional theory. In L.G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*: 3-22. Cambridge, MA: Ballinger.

⁴ Een organisationeel veld kan worden opgevat als een industrietak, uitgebreid met organisaties die het presteren van bedrijven kunnen beïnvloeden zoals overheden, NGOs en

media (Scott, W.R. 2008. *Institutions and organizations* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage).

⁵ Beckert, J. 1999. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20(5): 777-799; Leca, B., & Naccache, P. 2006. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. *Organization*, 13(5): 627-651; Mutch, A. 2007. Reflexivity and the institutional entrepreneur: A historical exploration. *Organization Studies*, 28(7): 1123-1140.

⁶ Colomy, P. 1998. Neofunctionalism and neoinstitutionalism: Human agency and interest in institutional change. *Sociological Forum*, 13(2): 265-300; Greenwood, R., & Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The Big Five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-48.

⁷ Fligstein, N. 1997. Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4): 397-405; Perkmann, M., & Spicer, A. 2007. 'Healing the scars of history': Projects, skills and field strategies in institutional entrepreneurship. *Organization Studies*, 28(7): 1101-1122.

⁸ Lawrence, T.B., & Suddaby, R. 2006. Institutions and institutional work. In S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, Thousand Oaks, CA: Sage.

⁹ Lawrence, T.B., & Phillips, N. 2004. From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. *Organization*, 11(5): 689-711.

¹⁰ Child, J., Lu, Y., & Tsai, T. 2007. Institutional entrepreneurship in building an environmental protection system for the People's Republic of China. *Organization Studies*, 28(7): 1013-1034; Reay, T., & Hinings, C.R. 2005. The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3): 351-384; Lawrence, T.B., Hardy, C., & Phillips, N. 2002. Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1): 281-290.

¹¹ Lounsbury, M., Ventresca, M.J., & Hirsch, P.M. 2003. Social movements, field frames and industry emergence: A cultural-political perspective on US recycling. *Socio-Economic Review*, 1(1): 71-104; Rao, H. 1998. Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *American Journal of Sociology*, 103(4): 912-961.

¹² Fligstein (1997); Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T.B. 2004. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5): 657-679.

¹³ Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. 2007. Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28(7): 957-969.

¹⁴ Hardy, C., & Maguire, S. 2008. Institutional Entrepreneurship. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Eds.), *Handbook of organizational institutionalism*: 198-217. Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁵ Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C.R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1): 58-80; Munir, K.A. 2005. The social construction of events: A study of institutional change in the photographic field. *Organization Studies*, 26(1): 93-112.

¹⁶ Lawrence, T.B., Winn, M.I., & Jennings, P.D. 2001. The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*, 26(4): 624-644.

- ¹⁷ Sutton, J. R., & Dobbin, F. 1996. The two faces of governance: Responses to legal uncertainty in U.S. firms, 1955 to 1985. *American Sociological Review*, 61(5): 794–811
- ¹⁸ Fligstein, N. 2001. Social skill and the theory of fields. *Sociological Theory*, 19(2): 105-125.
- ¹⁹ Hardy & Maguire (2008)
- ²⁰ Bijvoorbeeld: Lawrence & Phillips (2004) en Fligstein, N., & Mara-Drita, I. 1996. How to make a market: Reflections on the attempt to create a single market in the European Union. *American Journal of Sociology*, 102(1): 1-33.
- ²¹ Hargrave, T.J., & van de Ven, A.H. 2006. A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, 31(4): 864-888; Lounsbury, M. 1998. Collective entrepreneurship: The mobilization of college and university recycling coordinators. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1): 50-69; Rao, H., Morrill, C., & Zald, M.N. 2000. Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. *Research in Organizational Behavior*, vol. 22: 237-281.
- ²² van de Ven, A.H., & Poole, M.S. 1990. Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*, 1(3): 313-335.
- ²³ De kerngedachte van affiliatie netwerk analyse is als volgt. Stel dat in jaar 1 reisorganisator A en reisorganisator B allebei naar het ANVR Jaarcongres gaan. In jaar 2 besluit alleen reisorganisator A naar dit congres te gaan. Reisorganisator C reist ook af naar dit jaarcongres. Doordat reisorganisator A ook in jaar 2 naar dit congres is geweest, vormt reisorganisator A de verbindende schakel tussen reisorganisator B en C. De kennis en contacten die reisorganisator A op beide jaarcongressen heeft opgedaan kan zich nu dus verder verspreiden in de sector doordat reisorganisator A deze kennis kan delen met reisorganisatoren B en C.
- ²⁴ Faust, K. 1997. Centrality in affiliation networks. *Social Networks*, 19: 157–191; Wasserman, S., & Faust, K. 1994. *Social network analysis: Methods and applications*. New York: Cambridge University Press.
- ²⁵ De namen van deze personen zijn pseudoniemen.
- ²⁶ Scott (2008); Oliver, C. 1990. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2): 241-265; Staber, U., & Aldrich, H. 1983. Trade association stability and public policy. In R. Hall, & R. Quinn (Eds.), *Organization theory and public policy*: 163-178. Beverly Hills, CA: Sage; Washington, M. 2004. Field approaches to institutional change: The evolution of the National Collegiate Athletic Association 1906-1995. *Organization Studies*, 25(3): 393-414.
- ²⁷ Lawrence, T.B. 1999. Institutional strategy. *Journal of Management*, 25(2): 161-188.
- ²⁸ Galvin, T.L. 2002. Examining institutional change: Evidence from the founding dynamics of U.S. health care interest associations. *Academy of Management Journal*, 45(4): 673-696.
- ²⁹ Vermeulen, P., Büch, R., & Greenwood, R. 2007. The impact of governmental policies in institutional fields: The case of innovation in the Dutch concrete industry. *Organization Studies*, 28(4): 515-540; Scott, W.R., Ruef, M., Mendel, P.J., & Caronna, C.A. 2000. Institutional change and healthcare organizations. From professional dominance to managed care. Chicago: University of Chicago Press.
- ³⁰ Greenwood et al. (2002); Rees, J. 1997. Development of communitarian regulation in the chemical industry. *Law & Policy*, 19(4): 477-528.
- ³¹ Greenwood et al. (2002)

- ³² Bansal, P., & Roth, K. 2000. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4): 717-748; King, A.A., & Lenox, M.J. 2000. Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's Responsible Care program. *Academy of Management Journal*, 43(4): 698-716.
- ³³ Lounsbury, M., & Crumley, E.T. 2007. New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28(7): 993-1012
- ³⁴ Greenwood & Suddaby (2006)
- ³⁵ Lawrence & Suddaby, (2006)
- ³⁶ WTO/OMT. 2002. *Voluntary initiatives for sustainable tourism*. Madrid: World Tourism Organization.
- ³⁷ Tepelus, C.M. 2005. Aiming for sustainability in the tour operating business. *Journal of Cleaner Production*. 13(2): 99-107.
- ³⁸ Peters, A. 1992. *Aanzet tot milieubeleid*. Master Thesis. NHTV University of Applied Sciences, Breda, the Netherlands.
- ³⁹ vgl. Bansal & Roth (2000), King & Lenox (2000), Oliver (1990).
- ⁴⁰ Beckers, T., & Jansen, J. 1999. Case-study duurzaam toerisme. In T. Beckers, P. Ester, G. Spaargaren (Red.), *Verklaringen van duurzame consumptie*: 77-85. Tilburg: GLOBUS Institute for Globalization and Sustainable Development.
- ⁴¹ **ATLAS**. Maart 1999. Het ANVR en duurzaam toerisme: 14
- ⁴² Archief VRO/ANVR (3/3/98).
- ⁴³ ANVR. 2000. *Verantwoord Reizen*. De Meern: Algemeen Nederlands Verbond van Reisondernemingen.
- ATLAS**. November 1999a. Inleiding tot het Congresthema: 7
- November 1999b. Wijffels: verantwoord ondernemen vereist aandacht voor profit, people en planet: 9-12.
- ⁴⁴ Polletta, F. 1999. "Free spaces" in collective action. *Theory and Society*, 28(1): 1-38.
- ⁴⁵ van der Duim, R., & van Marwijk, R. 2006. The implementation of an environmental management system for Dutch tour operators: An actor-network perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(5): 449-472.
- ⁴⁶ Hinings et al. (2004)
- ⁴⁷ Khan, F.R., Munir, K.A., & Willmott, H. 2007. A dark side of institutional entrepreneurship: Soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment. *Organization Studies*, 28(7): 1055-1077.
- ⁴⁸ Canan, P., & Reichman, N. 2002. *Ozone connections: Expert networks in global environmental governance*. Sheffield, United Kingdom: Greenleaf Publishing.
- Wijen, F., & Ansari, S. 2007. Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: Insights from regime theory. *Organization Studies*, 28(7): 1079-1100.
- ⁴⁹ Hinings, C.R., Greenwood, R., Reay, T., & Suddaby, R. 2004. Dynamics of change in organizational fields. In M.S. Poole, & A.H. van de Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation*: 304-323. New York: Oxford University Press.
- ⁵⁰ Zietsma, C., & Winn, M.I. 2005. From stability to instability and back again: Power dynamics in organizational fields-in-flux. *Unpublished paper*.
- ⁵¹ Hinings et al. (2004)
- ⁵² Lawrence & Suddaby (2006)

⁵³ Garud, R., & Karnoe, P. 2003. Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32(2): 277-300.

Lounsbury & Crumley (2007)

Quack, S. 2007. Legal professionals and transnational law-making: A case of distributed agency. *Organization*, 14(5): 643-666.

⁵⁴ Lounsbury & Crumley (2007).

⁵⁵ Mazza, C., & Strandgaard Pedersen, J. 2004. From press to E-media? The transformation of an organizational field. *Organization Studies*, 25(6): 875-896.

⁵⁶ Hardy & Maguire (2008)

Perkmann & Spicer (2007).

⁵⁷ Anand, N., & Watson, M.R. 2004. Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy awards. *Academy of Management Journal*, 47(1): 59-80.

⁵⁸ Haveman, H.A. 2000. The future of organizational sociology: Forging ties among paradigms. *Contemporary Sociology*, 29(3): 476-486.

Zucker, L.G. 1987. Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.

⁵⁹ Hoffman, A.J. 1999. Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.