

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/157458>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-24 and may be subject to change.

## 6 Strategievorming door duurzame partnerschappen: een empirisch onderzoek in Noord-Brabant

Patrick Vermeulen, Helen van den Heuvel en Thijs Timmer

### Inleiding

Het landelijk gebied Het Groene Woud bevindt zich tussen Tilburg, Eindhoven en 's-Hertogenbosch. Om dit bijzondere gebied te beschermen is Het Groene Woud in 2005 door de overheid uitgeroepen tot Nationaal Landschap. In totaal telt Het Groene Woud 35.000 hectare grondgebied. De combinatie van een zeer gevarieerde natuurkern met een cultuurhistorisch waardevol landschap maakt Het Groene Woud uniek. Het beschermen en verder promoten van duurzaam gebruik van een dergelijk gebied vergt de inspanningen van diverse partijen. Deze hebben hun krachten gebundeld in een partnerschap. Het belangrijkste doel van het partnerschap Het Groene Woud is het voorkomen van het dichtgroeien van het gebied tussen de drie eerdergenoemde steden door natuurontwikkeling, duurzame landbouw en groene recreatie te combineren.

Er is in Brabant een groot aantal samenwerkingsverbanden waarin de verschillende maatschappelijke sectoren<sup>1</sup> verenigd zijn, die gelieerd zijn aan de provinciale overheid en die zich – grosso modo – richten op het realiseren van duurzaamheidsprojecten. Soms gaat het daarbij om 'gelegenheidscoalities' die specifiek gevormd zijn voor het uitvoeren van een project met provinciale subsidie. Het Actieprogramma Duurzaam Brabant biedt hiervan diverse voorbeelden. In andere gevallen gaat het om samenwerkingsverbanden met een bredere doelstelling, die soms al jarenlang functioneren. Bijvoorbeeld het Projecten Innovatie Team (PIT); het Brabant European Partnership for Sustainability (B&E Partnerschap); het Landbouw Innovatiebureau (LIB); het Milieuoverleg Lokale Overheden (MOLO). Die samenwerkingsverbanden zijn jaarlijks goed voor (de begeleiding van) tientallen projecten op het gebied van duurzaamheid.

In het kader van de duurzaamheidsidealen die de Provincie voor ogen heeft, wordt een veelheid aan samenwerkingsprojecten geïnitieerd (en gesubsidieerd), die stuk voor stuk moeten bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van het regionale gebied. De vele vormen van samenwerkingsverbanden hebben in elk geval met elkaar gemeen dat de focus ligt op het creëren van concrete vormen van duur-

1 Er wordt hier bedoeld op bedrijven, overheidsinstanties, non-profitorganisaties (verenigingen en stichtingen die primair van economisch belang zijn als aanbieders van diensten) en andere maatschappelijke organisaties (verenigingen en stichtingen die primair van niet-economisch belang zijn als belangenbehartigers, in de sfeer van politiek en levensbeschouwing, recreatie en wederzijdse hulp e.d.). De partnerschappen in dit hoofdstuk bestaan vooral uit een combinatie van de eerste drie soorten organisaties.

zaamheid in de samenleving. Het proces dat nodig is om dit te bereiken wordt hierbij opgevat als een continu leerproces, waarbij verschillende partijen op meerdere niveaus ideeën, concepten, gevoelens en opvattingen uitwisselen om te komen tot een structurele verandering van processen en systemen (van mensen), waarmee voldaan kan worden aan de behoeften van de huidige generatie zonder daarbij de behoeften en wensen van toekomstige generaties in gevaar te brengen (Provincie Noord-Brabant 2005; WCED 1987).

Partnerschappen voor duurzame ontwikkeling lijken voor organisaties en samenlevingen van groot belang te zijn (Googins en Rochlin 2000; Waddell 2005). Duurzaam ondernemen brengt nieuwe rollen en verantwoordelijkheden met zich mee voor organisaties, en partnerschappen worden vaak aangeduid als een middel om hiermee om te kunnen gaan. Duurzame partnerschappen worden in dit hoofdstuk gedefinieerd als: samenwerkingsverbanden tussen organisaties uit private, publieke en non-profit sectoren die een gezamenlijk doel omtrent een specifiek duurzaamheidsthema nastreven.

Een duurzame maatschappij kan niet tot stand komen op basis van de inspanningen van een enkele organisatie, maar slechts wanneer er een breed draagvlak gecreëerd wordt door verschillende organisaties uit verschillende sectoren die hun competenties bundelen (Jennings en Zandbergen 1995). Een van de mogelijke organisatievormen om dit te bereiken is het partnerschap. Doordat deze partnerschappen bestaan uit organisaties uit verschillende sectoren met mogelijk verschillende opvattingen over hoe het duurzaamheidsdoel te bereiken, zal de samenwerking niet eenvoudig zijn. Bedrijven en non-profitorganisaties hebben namelijk verschillende belangen (Winsemius en Guntram 2002). Het is belangrijk om deze belangen te stroomlijnen, hetgeen een complex proces is. De onderhandelingen en de naleving van afspraken worden namelijk lastiger wanneer partners uiteenlopende belangen hebben. Er is echter nog maar weinig bekend over de wijze waarop duurzame partnerschappen functioneren. Het is vooral nog onduidelijk op welke manier partnerschappen hun doelen trachten te realiseren. Dit onderzoek richt zich juist op die vraag: op welke wijze(n) geven duurzame partnerschappen strategisch invulling aan het duurzaamheidsproces waarop zij gericht zijn?

Om deze vraag te beantwoorden zijn vijf partnerschappen geselecteerd aan de hand van een gesprek met beleidsmedewerkers van de Provincie Noord-Brabant. Deze partnerschappen zijn geselecteerd met behulp van de volgende criteria:

- het partnerschap dient een duurzaam doel (de partnerschappen richten zich op het realiseren van doelen op het gebied van 'people', de samenleving en 'planet', het milieu);
- het partnerschap wordt gevormd door partijen uit minimaal twee van de drie sectoren;
- de onderzochte partnerschappen zijn geïnitieerd vanuit de Provincie Noord-Brabant of hebben de Provincie Noord-Brabant als samenwerkingspartner opgenomen en bevinden zich in Noord-Brabant.

De door de Provincie genoemde contactpersonen van deze partnerschappen zijn benaderd en geïnterviewd en via hen is contact gelegd met andere personen binnen de partnerschappen, bij wie eveneens semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen. In totaal zijn dertig interviews afgenomen.<sup>2</sup> In de bijlage is een overzicht opgenomen van de onderzochte partnerschappen, de partners die hierin vertegenwoordigd zijn, het aantal respondenten per partnerschap en hun nummer.<sup>3</sup>

### **Theoretische achtergrond**

Het concept van crosssectorale partnerschappen voor duurzame ontwikkeling wordt gedreven door het idee dat vertegenwoordigers uit iedere sector specifieke competenties en middelen ter beschikking hebben die complementair zijn aan elkaar (Benner en Witte 2004). Partnerschappen kunnen een belangrijk middel zijn om activiteiten gericht op duurzame ontwikkeling te implementeren en bieden voorts de mogelijkheid tot strategische samenwerking tussen overheden, bedrijven en non-profitorganisaties. Hierbij spelen de relaties tussen deze organisaties een cruciale rol voor het succes van deze partnerschappen. De traditionele verschillen tussen potentiële partners roepen echter vragen op omtrent de bereidheid tot conformeren (Benner et al. 2003).

Reed et al. (zoals geciteerd in Googins en Rochlin 2000) geven aan dat leidinggevenden van non-profitorganisaties hun energie met name richten op het in kaart brengen van de complexe aard van de problemen waar zij zich mee bezig houden en de methodes die zij gebruiken om deze problemen aan te pakken. Hierbij zijn zij in de veronderstelling dat als de private sector deze problemen in hun totaliteit aanschouwt, een echt partnerschap mogelijk zou zijn. Aan de andere kant wijst de private sector op de continue bijdrage in de vorm van geld en tijd als bewijs voor zijn betrokkenheid bij het steunen van non-profitorganisaties. Bedrijven blijven openstaan voor non-profitorganisaties die maatschappelijke problemen onder de aandacht brengen. Zij zijn echter van mening dat als non-profitorganisaties meer resultaatgericht zouden werken en meer analytische hulpmiddelen zouden toepassen om tot de kern van de zaak door te dringen, een echte samenwerking mogelijk zou zijn. In tabel 6.1 is een aantal kernverschillen tussen de drie sectoren opgenomen.

Naast de verschillen tussen de sectoren, vraagt ook de complexiteit van de problemen op het gebied van duurzaamheid om aandacht. Waddock (1989) geeft aan dat het succes van het partnerschap afhangt van het verhelderden van problemen, het

- 2 De auteurs danken Jan-Pieter Timmer voor zijn bijdrage aan het verzamelen van het empirische materiaal.
- 3 Ter bescherming van de privacy van de respondenten hebben de onderzochte partnerschappen een fictieve naam gekregen. Om dezelfde reden zijn de respondenten ook niet bij naam genoemd, maar wordt van hen slechts de algemene functie omschreven. Ook de deelnemende partners zijn weinig specifiek omschreven om niet herkend te kunnen worden als horende bij een bepaald partnerschap.

Tabel 6.1

**Kenmerken van de verschillende sectoren**

	Overheid	Particuliere sector	Non-profit sector
Gericht op	Politiek	Economie	Samenleving
Vertegenwoordiging van Producten/diensten	Kiezers	Eigenaren	Samenleving
	Publieke goederen	Private goederen	Goederen ten behoeve van de samenleving en milieu
Kerncompetenties	Vaststellen rechten en plichten	Diensten en producten voortbrengen	Groepen in de samenleving mobiliseren
Grootste zwakte	Rigiditeit van bureaucratie	Monopolievorming	Verdeeldheid in de samenleving
Middelen	Wetten en beleid	Financieel kapitaal	Vrijwilligers
Algemene organisatievorm	Overheidsvorm	Winstgericht	Niet-winstgericht

**Bron: Waddell (2005: 113)**

opzetten van de samenwerking en het formuleren van heldere doelen. Bij het *verhelderen van het probleem* is het van belang dat er sprake is van een zekere onderlinge afhankelijkheid tussen de verschillende partijen. Ook moet de oplossing voordeel opleveren voor alle betrokken partijen. Daarnaast dienen alle partijen het probleem als zodanig te ervaren.

Tijdens het *opzetten van de samenwerking* is het van belang om de juiste actoren samen te brengen. Deze actoren moeten in naam van hun organisatie beslissingen kunnen nemen, zonder daarvoor autorisatie nodig te hebben van een meerdere, en zij moeten betrokken zijn bij de samenwerking. Ook is het belangrijk om stereotypering en gebrek aan vertrouwen te voorkomen. Ook Waddell (2000) geeft de complexiteit aan van de samenwerking die ontstaat doordat de verschillende partijen er stereotiepe denkbeelden over de andere partijen op nahouden en doordat er verschillende machtsposities bestaan binnen organisaties uit de verschillende sectoren. Om spanningen, paradoxen en tegenstellingen boven tafel te krijgen, moet overlegd worden. Het gaat dan niet zozeer om het oplossen van deze problemen, als wel om het herkennen hiervan, zodat wederzijds begrip en vertrouwen opgebouwd worden. Ook is het voor een goede samenwerking tussen de sectoren van belang om op de hoogte te zijn van de verschillen tussen de sectoren (zoals weergegeven in tabel 6.1) en deze mee te nemen bij het opstellen van een plan voor duurzame ontwikkeling. Winsemius en Guntram (2002) geven eveneens aan dat het voor een goede samenwerking van belang is inzicht te hebben in de drijfveren van de andere partijen. Daarnaast is het volgens hen belangrijk inzicht te hebben in de potentiële bijdrage van de andere partijen aan de samenwerking.

Bij het *formuleren van heldere doelen* gaat het om het vaststellen van de mate waarin de partijen gaan samenwerken en het opzetten van de doelen van het partnerschap (Waddock 1989). Het formuleren van het probleem en het doel is van belang voor

het creëren van een gedeelde visie en betrokkenheid (Winsemius en Guntram 2002). Doordat bij de samenwerking de drie sectoren gecombineerd worden en uit deze sectoren verschillende belangen samenkomen, zal het formuleren van de doelstelling lastig zijn. Ook is het van belang dat bij het formuleren van de doelen gelet wordt op het effect van de overeenkomst op partijen buiten de overeenkomst. Een overeenkomst die geen politieke of maatschappelijke steun krijgt, kan kritiek oproepen. Een voorbeeld hiervan is als de overeenkomst aangegaan wordt om op die manier andere partijen uit te sluiten van deelname aan de samenwerking of om invloed uit te oefenen op het gebied van competitie (Winsemius en Guntram 2002).

Het is dus duidelijk dat partnerschappen samengesteld zijn uit organisaties die verschillende belangen en inzichten hebben. Daarnaast is een aantal richtlijnen bekend over het vergroten van een succesvolle samenwerking. Het ontbreekt in de literatuur echter aan kennis omtrent de strategieën die partnerschappen hantieren om hun doelen te verwezenlijken (Brinkerhoff 2002). Selsky en Parker (2005) vragen aandacht voor meer systematisch onderzoek naar partnerschappen. Zij vragen met name om een beter begrip van hoe partnerschappen precies te werk gaan om hun doelen te realiseren. De strategieën van duurzame partnerschappen worden enerzijds gedreven door de individuele partners die de samenwerking in een partnerschap als middel zien om hun eigen doelen te verwezenlijken, en anderzijds door de invloed en macht die de verschillende partners kunnen uitoefenen op hun omgeving. Dit betekent dat crosssectorale partnerschappen een strategisch instrument kunnen zijn voor de betrokken partijen. Het betrekken van organisaties uit meerdere sectoren levert bovendien een unieke mogelijkheid op om radicale verandering op het gebied van duurzame ontwikkeling tot stand te brengen (Waddell 2005), waarbij de strategieën gericht zijn op het uitschakelen van gevoelige 'issues' die spelen in ieder van de sectoren. Ondanks de potentie van partnerschappen om dit op een effectieve manier te doen, zal een kans op succes alleen aanwezig zijn wanneer de verschillende partners gezamenlijke pogingen ondernemen om tot een gedeelde strategie te komen, waarin de verschillende rollen en taken in het proces van duurzame ontwikkeling duidelijk zijn verankerd. Hoe dit proces van strategievorming gestalte krijgt en welke strategische acties hieruit voortvloeien, is nog onvoldoende bekend.

Het ontwikkelen van een heldere strategie is echter van groot belang voor organisaties. Shrivastava (1983) omschrijft een strategievormingsproces als de methoden en activiteiten die een organisatie gebruikt om beslissingen te nemen over de optimale inzet van middelen en vaardigheden en om kansen en bedreigingen in kaart te brengen. In dit onderzoek wordt gekeken naar wat voor soort strategievormingsprocessen binnen duurzame partnerschappen voorkomen. Hart (1992) beschrijft vijf soorten strategievormingsprocessen: bevel, symbolisch, rationeel, transactie en generatief (zie tabel 6.2). Deze manieren verschillen wat betreft stijl van leidinggeven, de rol van de topmanager en de rol van de organisatieleden.

Tabel 6.2

## De vijf manieren van strategievorming

	Bevel-wijze	Symbolische wijze	Rationele wijze	Transactie-wijze	Generatieve wijze
Stijl	Strategie gestuurd door leider of een klein topteam	Strategie gestuurd door missie en visie van de toekomst	Strategie gestuurd door formele structuur en plan-nings-systemen	Strategie gestuurd door interne processen van wederzijdse aanpassing	Strategie gestuurd door initiatief van organisatie-leden
Rol van top-management	Sturen	Motiveren en inspireren	Evalueren en controleren	Machtigen en mogelijk maken	Goedkeuren en steunen
Rol van organisatie-leden	Bevelen opvolgen	Uitdagingen aangaan	Het systeem volgen	Leren en verbeteren	Experimenteren en risico's nemen

Bron: Hart (1992: 334)

Hart en Banbury (1994) hebben aangetoond dat er een significante relatie bestaat tussen het gebruik van een of meerdere (in het geval van een combinatie) strategievormingsprocessen en het succes van de organisatie. Tegarden, Sarason en Banbury (2003) vinden in hun onderzoek geen verband tussen het proces op een 'bevel-achtige' manier vormgeven en succes van de organisatie. Tussen de symbolische wijze en succes bleek een positief verband te bestaan; met name voor wat betreft operationele resultaten. Het rationele strategievormingsproces heeft een positief verband met het operationele succes. Bij zowel de transactiewijze als de generatieve wijze werd een positief verband gevonden met het operationele succes en het organisationele succes van de organisatie. Uit onderzoek van Lumpkin en Dess (1995) blijkt dat er een verband bestaat tussen de 'eenvoud' van het strategievormingsproces van de organisatie en de mate van succesvol zijn van de organisatie (gemeten op verschillende dimensies), maar dit hangt af van de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt.

In het onderzoek van Hart en Banbury (1994) valt onder de mate van succes van de organisatie onder andere de 'sociale verantwoordelijkheid' van de organisatie; bijvoorbeeld bestaande uit aandacht voor de samenleving en het milieu. Andere dimensies van succes zijn factoren zoals winstmarge en productontwikkeling. Dit succes is dus niet hetzelfde als succes voor duurzame partnerschappen, wat bijvoorbeeld volgens de definitie van Waddock (1988) bestaat uit de haalbaarheid van het voorgestelde samenwerkingsverband, met andere woorden of de samenwerking gerealiseerd kan worden waarmee aan de maatschappelijke problemen gewerkt wordt. Het onderzoek van Tegarden, Sarason en Banbury (2003) laat zien dat de sociale verantwoordelijkheid het meest en significant samenhangt met de generatieve wijze en de transactiewijze. Het lijkt er dus op dat het zinvol is voor organisaties om zorgvuldig na te denken over de manier waarop het strategievormingsproces tot stand komt.

Duurzame partnerschappen zijn echter geen ‘gewone’ organisaties en het is dan ook niet duidelijk op wat voor manier deze organisaties omgaan met strategievorming. Maar ook de doelstelling van partnerschappen wijkt in het algemeen af van die van individuele organisaties. Dit betekent ook dat dit gevolgen heeft voor de strategische acties van partnerschappen. Partnerschappen zullen zich bijvoorbeeld niet richten op concurrentie, maar meer op het veranderen van bestaande instituties om een transitie naar een duurzame maatschappij te realiseren. Samenwerking is hierbij een sleutelwoord. Een verandering van instituties vereist een brede samenwerking van verschillende partijen (Scott 1994). Duurzame partnerschappen bestaan uit dergelijke brede (door verschillende sectoren vertegenwoordigde) samenwerkingsverbanden met als doel bij te dragen aan een duurzame maatschappij. Partnerschappen kunnen een dergelijke verandering bereiken door middel van het uitvoeren van strategische acties die gericht zijn op het beïnvloeden van bestaande instituties.

Mintzberg en Waters (1985) spreken enerzijds van opzettelijke of bedoelde strategische reacties, waarbij organisaties zich als reactie op de aanwezigheid van de institutionele context bewust richten op het beïnvloeden van institutionele structuren in het voordeel van hun eigen strategische positie (denk hierbij aan tabaksorganisaties die lange tijd lobbyen en adverteren tegen regulering). Anderzijds spreken Mintzberg en Waters (1985) van onbedoelde of op zichzelf staande strategische reacties op instituties, die betrekking hebben op een patroon van organisatorische acties die invloed hebben op institutionele structuren, terwijl ze geassocieerd worden met andere intenties (denk hierbij aan een softwarebedrijf dat door het uitbrengen van een serie succesvolle producten voldoet aan een gevarieerde vraag van klanten, waardoor die producten op den duur standaarden voor de software-industrie worden). Scott (1992) laat zien dat strategische reacties die organisaties op hun institutionele omgeving hebben, samenhangen met twee gebeurtenissen. Ten eerste is er de druk om zich te conformeren aan de instituties. Deze druk wordt uitgeoefend door de publieke opinie, overheid, bedrijfsleven en de verschillende belanghebbenden (vooral bij crosssectorale partnerschappen gaat het om een zeer gemêleerd gezelschap met ieder weer eigen verwachtingen en eisen). De tweede reden tot strategisch reageren op de omgeving is volgens Scott (1992) de drijfveer van organisaties om zelf druk uit te oefenen op hun institutionele omgeving om hun doelen te bereiken. Met hun strategische acties hopen zij dan de instituties zelf te beïnvloeden en op deze manier een nieuwe set van algemeen heersende waarden, normen en regels te bewerkstelligen in lijn met de doelen van de betreffende organisatie. Oliver (1991) geeft een wat nauwkeuriger beeld van de mogelijke strategische acties van organisaties. Haar typologie bestaat uit de meer defensieve, strategische handelingen, zoals het ontwijken van bepaalde institutionele regels; het sluiten van compromissen; of het zich neerleggen bij de bestaande gevestigde instituties. Daarnaast onderscheidt Oliver meer offensieve, strategische acties die gericht zijn op het prikkelen van bestaande instituties of het bewust manipuleren en naar de hand zetten van deze instituties.



Voor duurzame partnerschappen ligt een grote uitdaging in het afstemmen van de verschillende belangen. Zo is het aannemelijk dat de gewenste strategische acties van partners uit de private sector meer gericht zijn op het creëren van economische groei en winst, terwijl overheden en nonprofits meer gericht zijn op het publieke belang (Waddell 2005). Dit maakt het proces van strategievorming en het selecteren van specifieke strategische acties niet eenvoudig. In het empirisch onderzoek is met name aandacht geweest voor de manier waarop partnerschappen hun strategie vormgeven en de strategische acties die daaruit voortvloeien. Hierbij zijn de inzichten uit de bestaande literatuur gebruikt zoals die hierboven zijn beschreven.

### **Strategievorming in partnerschappen**

Uit de data blijkt dat in duurzame partnerschappen twee manieren van strategievorming het meest gehanteerd worden. Voornamelijk wordt een wijze van strategievorming gehanteerd waarin in een meestal informele, ongestructureerde sfeer uitgebreid wordt gesproken over welke doelstellingen men op welke manier wil gaan behalen (transactiewijze). De nadruk ligt hierbij op de interactie tussen de verschillende bedrijven, overheidsinstanties en nonprofits. Deze interactie zorgt bij duurzame partnerschappen voor de uitwisseling van kennis, ideeën en meningen, maar ook voor een gevoel van verbondenheid en het creëren van draagvlak. Bij deze wijze van strategievorming ligt de nadruk op interactie en op het leerproces. Strategie wordt gevormd door de continue dialoog met de verschillende stakeholders van het partnerschap. Hierbij is de communicatie tussen de verschillende partners binnen het partnerschap van groot belang. Onderstaand citaat geeft deze manier van werken treffend weer:

‘Die mensen [red.: degenen die aansturen] moeten het proces mee vormgeven. De ideeën vanuit elke aparte kant daar inbrengen en daar gezamenlijk een weg in zoeken. Dus de verschillende beleidsvelden, de verschillende invalshoeken die we hebben in het partnerschap, die brengen we daar bij elkaar. Daar zitten wat groenere tussen, er zit wat ecologie tussen, er zitten ondernemers tussen, daar zit ook een uitvoeringsorganisatie tussen. Dus het is gewoon een beetje samengestelde club die vanuit verschillende invalshoeken naar het partnerschap kijkt [...] Dat gaat dus in goed overleg door continue interactie.’

Maar er zijn ook situaties waarin degenen die aangestuurd worden, heldere opdrachten krijgen en een meer formele en rationele benadering gehanteerd wordt (rationele wijze). Deze vorm vinden we met name terug wanneer een formeel plan van aanpak wordt opgesteld, waarin wordt omschreven welke doelen bereikt dienen te worden en op welke manier dit dient te gebeuren. Het opstellen van formele plannen hangt meestal samen met het verkrijgen van subsidie van de Provincie. Dit wordt door een van de respondenten als volgt verwoord:

‘De start is formeel omdat daar een subsidieaanvraag onder ligt, alvorens die goedgekeurd wordt, heb je een heel formeel traject doorlopen van “nou wat staat er in het voorstel, wat willen wij dat er gebeurt, wat keuren we goed wat keuren

we af.” Dat is zo gegaan dat wij die aanvraag in concept denk ik een keer of drie vier gezien hebben, daar opmerkingen bij gemaakt hebben, doorgesproken hebben met hen wat we wel willen wat we niet willen, hoe wij dat voor ons zien, daar een gesprek dus over aangaan, van hoe zien jullie dat, waar komen we dus op uit, hoe pakken we dat aan en de definitieve aanvraag is dus eigenlijk een product dat tot stand is gekomen door samenspraak en daar staat dan formeel vast wat zij gaan doen. Dat is dus een formeel ankermoment en op basis daarvan gaan ze aan het werk.’

Ook zien we bij partnerschappen die een rationeel strategievormingsproces hanteleren, dat zij gericht bezig zijn met het in kaart brengen van de omgeving. Het verzamelen en gebruiken van informatie is meestal duidelijk beschreven in een plan van aanpak.

De manier van strategievorming is ook afhankelijk van de mate van structuur van het partnerschap. De meeste partnerschappen die op een transactie-achtige manier hun strategievormingsproces invullen, zijn weinig gestructureerd. Het belangrijkste voordeel hiervan is dat de partijen de samenwerking niet snel als een bedreiging zullen zien en daardoor sneller geneigd zullen zijn mee te doen. Voor het strategievormingsproces is dit van essentieel belang. Omdat het gebied van duurzaamheid een ‘onontdekt gebied’ is, is het leerproces van groot belang. In dit leerproces kunnen partijen bekijken wat ze op het gebied van duurzaamheid willen bereiken, op welke manier ze dat willen doen en met welke partijen ze (eventueel) willen samenwerken. Een nadeel van de weinige structuur is dat partijen moeilijk op hun verantwoordelijkheden aangesproken kunnen worden, omdat die verantwoordelijkheden niet duidelijk vastliggen. Dit kan tot gevolg hebben dat de voortgang van het bereiken van doelen in het gedrang komt. Bij een meer rationele manier van strategievorming zien we ook meer structuur in de partnerschappen. Dit uit zich met name in het gebruik van formele plannen van aanpak. De verantwoordelijkheden van de verschillende partners zijn in dit geval duidelijk vastgelegd en men is bereid de andere leden aan te spreken op achterblijvende prestaties. Voor ondernemers is dit niet altijd makkelijk te accepteren, maar vooral non-profitorganisaties hechten hier waarde aan.

### ***Strategische acties ten aanzien van de omgeving***

Uit de interviews blijkt dat er bij de partnerschappen een sterke behoefte bestaat aan financiële middelen, bestuurlijke inbedding en het kunnen omvormen van instituties. Dit blijkt nodig te zijn om uiteindelijk tot een duurzame maatschappij te komen. Dit zorgt ervoor dat de partnerschappen met name investeren in twee elkaar aanvullende strategische acties. Ten eerste zijn de meeste partnerschappen erop gericht om met de wensen en eisen van de stakeholders om zich heen in te stemmen. Dit vergroot het draagvlak in het proces van duurzame ontwikkeling en zal bijdragen tot het succes van het partnerschap. Ten tweede wordt ook getracht deze instituties gericht te beïnvloeden.

Door in eerste instantie in te stemmen met de wensen en eisen van bestaande instituties, probeert het partnerschap op korte termijn de gewenste financiële middelen en bestuurlijke inbedding te verkrijgen, hetgeen vervolgens weer op lange termijn aangewend kan worden om het overkoepelende doel (het komen tot een duurzame maatschappij) te bereiken. Door in te stemmen met de wensen en eisen van de instituties zal men uiteindelijk in staat zijn die instituties om te vormen (manipuleren) in de door de samenwerkingsverbanden gewenste duurzame richting. Onderstaande citaten uit de interviews illustreren het initiële instemmen van partnerschappen:

‘Ja, vaak worden er concessies gedaan. Met name vanwege het gebrek aan geld worden er veel concessies gedaan en wordt er ingestemd met de wensen van de mensen die het geld beheren.’

‘[...] omdat je bezig bent met zo’n onderzoeksvoorstel dat niet meteen gehonoreerd wordt, dat moet je dus eigenlijk voortdurend aanpassen [...] het gevaar in de toekomst is dus dat de Provincie te veel wil gaan sturen en dat vanuit verschillende directies vanuit de Provincie verschillende ideeën komen. Maar omdat zij een belangrijke partij zijn moet je hier wel een beetje in meegaan.’

Uit de interviews kwam verder naar voren dat de onderzochte partnerschappen ook proberen om belangrijke stakeholders gericht te beïnvloeden. Zo bleek uit interviews met respondenten van partnerschap ‘Den’ dat er door middel van contactmomenten met bepaalde partijen getracht wordt invloed uit te oefenen. Ook bij partnerschap ‘Esdoorn’ wordt getracht invloed uit te oefenen op de institutionele omgeving als reactie op de houding van die omgeving. Zo geven respondenten aan dat belangrijke bestuurders gebeld worden om hen te overtuigen van het nut en de noodzaak van duurzame ontwikkeling. Hierbij wordt vaak ingespeeld op het gevoel van de bestuurders en wordt soms de mogelijk negatieve consequentie voor het gebrek aan steun gebruikt om hen te betrekken bij het project. Maar de meeste partnerschappen gebruiken een informelere en subtielere manier van beïnvloeden:

‘Ja, dat doen we, maar op een informele manier. Kijk, we hebben, toen we die conferentie organiseerden, een bus vol mensen meegenomen. Het ging om een groep van zo’n 40 tot 50 mensen. Gewoon allerlei mensen waarvan wij vonden dat ze het maar eens moesten zien (ook ondernemers). En dat is denk ik ook een belangrijk aspect van dit soort processen. Je moet mensen letterlijk meenemen in de hoop dat er iets bij de mensen gaat werken; en het was dan ook heel goed om daar naar toe te gaan.’

De redenen die worden aangedragen voor deze manier van handelen zijn gerelateerd aan twee aspecten: (1) de fase waarin de partnerschappen zich bevinden en (2) de aard van de doelen die de partnerschappen hebben. Doordat het merendeel van de onderzochte partnerschappen zich in een relatief vroeg stadium van hun bestaan bevindt, waarin in veel gevallen nog niet een concreet doel gerealiseerd is, is er vaak nog geen sprake van een grote impact van die gerealiseerde doelen op de

omgeving. Hierdoor was er in veel gevallen nog geen sprake van een optimale interactie tussen de samenwerkingsverbanden en hun omgeving, waardoor de strategische reactie van de samenwerkingsverbanden anders zou zijn dan wanneer deze interactie wel volledig zou zijn.

De aard van de doelen die door de samenwerkingsverbanden gesteld worden, blijkt ook een rol te spelen in de manier waarop er gereageerd wordt op de omgeving. Tevens blijkt deze aard van de doelen samen te hangen met de fase waarin de samenwerkingsverbanden zich bevinden. In het merendeel van de onderzochte partnerschappen is vooral sprake van een kennis-/informatiedoel, waardoor interactie met de omgeving (nog) minder aan de orde is. Ook doordat veel doelen zich nog in een ontwikkelstadium bevonden, waarin voornamelijk informatie verzameld wordt of advies wordt uitgebracht, is van concreet gerealiseerde doelen die een directe invloed op de omgeving zouden hebben, nog niet echt sprake. Daarnaast blijkt op individueel niveau in de onderzochte partnerschappen een grote mate van informeelheid en vrijwilligheid te bestaan. Dit blijkt in het merendeel van de onderzochte partnerschappen enerzijds te leiden tot minder heldere structuren van de partnerschappen, hetgeen verwarring veroorzaakt, en anderzijds tot het verleggen van prioriteiten door individuen die overige, niet op vrijwillige basis gebaseerde bezigheden hebben.

Wat deze beschrijving van het strategievormingsproces nog niet laat zien, is de confrontatie tussen de verschillende sectoren. Deze is echter duidelijk aanwezig in de verschillende partnerschappen die in dit onderzoek bestudeerd zijn. Zo wordt met name duidelijk dat er een spanning bestaat tussen het realiseren van de kern-doelen van de verschillende partners in een partnerschap:

‘Kijk, conflicten die komen toch wel, daar kun je donder op zeggen. Er zal altijd spanning zijn tussen economie en natuur. De richting en koers die de verschillende partijen willen varen, verschillen dan ook wel. Dan wordt er even pauze genomen en daarna komt het weer bij elkaar. Dan worden de verschillende taken weer helder geformuleerd en weet iedereen weer wat de bedoeling is.’

Ook wordt duidelijk uit dit onderzoek dat er verschillende inzichten bestaan over het concept duurzaamheid en dat deze ook interne spanningen kunnen oproepen. Dit kan zelfs leiden tot het initiëren van acties die gericht zijn tegen leden van het partnerschap:

‘Het kan best zijn dat de stakeholders daar verschillende ideeën over hebben. Je weet dan dat de ondernemer zich niet rijk moet rekenen, omdat deze denkt dat het een duurzame investering is. Terwijl vanuit de Provincie, de nonprofits en de pressiegroeperingen daar heel veel vraagtekens bij gezet worden. Je ziet dan dat die vervolgens krachten mobiliseren waardoor consumenten daarvan op de hoogte komen en misschien hun rug toekeren tot het product. Dus de ondernemer denkt dat hij een enorm pluspunt had op concurrentievlak, omdat dat een duurzaam product was wat hij wilde gaan produceren, maar de andere partners delen die visie niet. Dat is lastig.’

Een belangrijke reden voor het ontstaan van dit soort spanningen is de toekomstgerichtheid van het partnerschap. Uit de interviews komt naar voren dat de verschillende partijen anders aankijken tegen korte- en langetermijndoelstellingen. Dit levert vaak problemen op bij het formuleren van de strategie van het partnerschap:

‘Op korte termijn hebben we een probleem, terwijl we op de lange termijn het wel met elkaar eens zijn. Dus we kunnen vooral wel het gesprek voeren als dat gaat over de lange termijn, want we willen allemaal een meer duurzame samenleving, we willen allemaal een hoge kwaliteit van leven, goede gezondheid, dus op lange termijn is dat eigenlijk niet het probleem. De spanning zit ’m in het nu, op korte termijn resultaten boeken. Dus als je samenwerkt op die lange termijn, dan gaat dat goed, als je naar die kortere termijn kijkt, dan treedt die spanning op tussen de verschillende partijen.’

### **Problemen in de samenwerking**

Problemen in de samenwerking kunnen ontstaan om verscheidene redenen. Enerzijds kan samenwerking stroef verlopen doordat bepaalde achtergrondkenmerken van belang zijn. Ervaringen uit het verleden kunnen hierbij een rol spelen. Nonprofits kunnen bijvoorbeeld moeite hebben met de werkwijze van een bedrijf. Anderzijds kan de doelstelling van het partnerschap leiden tot problemen, doordat bedrijven en nonprofits bijvoorbeeld andere ideeën hebben over de manier waarop de doelstelling bereikt dient te worden. Om met elkaar op één lijn te komen worden verschillende activiteiten ondernomen. Zo kan men een visie met elkaar creëren voor de lange termijn en wanneer men daarover overeenstemming bereikt, kan men vandaaruit bekijken hoe men daar in het hier en nu mee om kan gaan. Aan de andere kant kan een persoon proberen om alle (eventuele) fricties boven tafel te krijgen en daar een oplossing voor te vinden. De problemen die zich in de onderzochte partnerschappen voordoen, zijn grofweg onder te verdelen in vijf aandachtsgebieden.

#### **1. Confrontaties tussen partijen**

Het werken in crosssectorale partnerschappen wordt gekenmerkt door het samenkomen van organisaties uit verschillende tradities, met verschillende waarden, normen en opvattingen over duurzaamheid. Bedrijven hebben veelal andere doelen en een andere visie op de rol van het partnerschap dan nonprofits en overheden. Ook al lijken de meeste partnerschappen hiermee om te kunnen gaan, in de eerste stadia van samenwerking is het van groot belang om dit helder op tafel te krijgen:

‘De samenstelling van de groep is heel goed als ik kijk naar kennis, welke enorme kennis uit verschillende velden bij elkaar komt, maar dat maakt de samenwerking juist ook zo waanzinnig moeilijk, de verschillende talen die iedereen spreekt, dat is het karakter van duurzaamheid, dat je dat moet leren en met veel respect voor elkaars werk moet omgaan.’

‘[...] ik denk dat alle partijen zich er wel van bewust zijn dat ze dat niet alleen kunnen, maar winstbelang is niet altijd leefbaarheidsbelang, dus dat botst.’

## **2. Structuur**

Voor het bereiken van een effectief verlopende samenwerking binnen crosssectorale partnerschappen is het van belang dat er een juiste balans wordt gevonden tussen een open, informele en eerlijke manier van communicatie en informatie-uitwisseling tussen de leden enerzijds (in een dergelijk klimaat wordt men namelijk gestimuleerd om met innovatieve ideeën te komen), en de aanwezigheid van enige structuur – bijvoorbeeld in de vorm van regels, bestuurlijke inbedding of leidende personen – binnen het partnerschap anderzijds. Daar waar te veel structuur de creativiteit en flexibiliteit van de partnerschapsleden kán ontnemen, kan te weinig structuur in sommige gevallen leiden tot onduidelijkheden en ergernissen over en weer tussen partijen, hetgeen in een aantal van de onderzochte partnerschappen aan de orde is. Weinig handelingen verlopen dan volgens vastgestelde regels, waardoor de verantwoordelijkheden van de betrokkenen niet op schrift staan, hetgeen tot onduidelijkheid leidt over wie welke taken heeft. De partnerschappen in dit onderzoek worstelen met dit dilemma:

‘Samenwerking is juist succesvol, omdat dat stukje structuur ontbreekt. Het is dus nog voor niemand bedreigend. Op het moment dat je allerlei plannen maakt, dan staat er altijd wel iets in waar een ander van zegt daar ben ik het niet mee eens.’

‘Ik denk wel dat het helpt als we iets meer structureren. We hebben nu drie sporen. We hebben wel afgesproken wie op welk spoor actief is. Niet om te structureren om te structureren, maar om te garanderen dat er over een half jaar ook daadwerkelijk wat gerealiseerd is.’

## **3. Informeel/Vrijwillig**

De informele en vrijwillige deelname van de leden die in de meeste partnerschappen aan de orde is, zorgt ervoor dat er geen ‘dwangmiddelen’ zijn om mensen betrokken te krijgen bij de activiteiten van de partnerschappen. Vaak voeren de betrokkenen eerst de werkzaamheden uit die nodig zijn voor de betalende werkgever, voordat zij zich richten op de activiteiten voor de partnerschappen, zo blijkt in de praktijk. Hierdoor blijft het werk van het partnerschap liggen, waardoor het moeilijker zal zijn om de doelen tijdig te realiseren:

‘Het enige is, en dat is eigenlijk wat ik al eerder zei, [...] het ontbreken van die prikkel, van die drive om echt actief mee te draaien, [...] en dat komt weer doordat het onbetaald is en doordat partijen soms gewoon belangrijker dingen te doen hebben binnen hun eigen organisatie. Dat zorgt ervoor dat partijen de neiging hebben om het voor zich uit te schuiven.’

## **4. Draagvlak**

Uiteindelijk zal de ‘duurzaamheidsgedachte’ bij het merendeel van de mensen in

de maatschappij en idealiter bij ieder individu in de maatschappij moeten gaan leven, om tot een duurzame maatschappij te komen. Immers, zonder draagvlak zal het ontstaan van een duurzame maatschappij lang op zich laten wachten. Door verschillende respondenten werd aangegeven dat dit draagvlak cruciaal is voor het behalen van de doelstellingen van de partnerschappen, maar dat dit draagvlak nog veel verder uitgebouwd dient te worden. Het opschalen van draagvlak wordt echter als een van de lastigste aspecten van het werken in partnerschappen gezien:

‘Een belangrijk aspect van het project is dat er veel draagvlak moet komen, onder andere om te voorkomen dat allerlei partijen straks gaan ageren of zo.’

‘Ja dat is ook een beetje dat dubbele hè, je hebt natuurlijk individuen die enthousiast zijn, dat zijn die ambtenaren die op zich in eerste instantie zo’n project wel zien zitten. Maar uiteindelijk als je zo’n project binnen je eigen organisatie echt handen en voeten wilt geven, dan heb je meer nodig dan het enthousiasme van zo’n individuele ambtenaar. Dan moeten ook andere afdelingen mee gaan werken en dan heb je dus echt bestuurlijk draagvlak nodig.’

### **5. Binding/Betrokkenheid**

Binding tussen de betrokkenen van de partnerschappen is een laatste problematisch aspect. Deze binding wordt vaak bedreigd door wijzigingen in de groepssamenstelling. Mensen moeten elkaar en elkaars standpunten steeds weer opnieuw leren kennen, waardoor er minder onderling vertrouwen is binnen de groep. Dit blijkt niet bevorderlijk te zijn voor de informatie-uitwisseling en daarmee voor de productiviteit binnen de partnerschappen. De individuele leden van een partnerschap zouden vooral tijd besteden aan duurzaamheidsvraagstukken wanneer ze de resultaten ook kunnen gebruiken voor de eigen werkomgeving. Dan is het ook makkelijker te verantwoorden naar de eigen organisatie waarom er tijd in het partnerschap wordt gestoken. De betrokkenheid is, door deze verhouding tussen de doelstellingen van de partnerschappen en de omgeving van de mensen die erbij betrokken worden, nog niet optimaal:

‘Het is een heftig project en dat heeft er dus vooral mee te maken in dit geval dat de groepssamenstelling niet hetzelfde is. Dat zie je wel meer, dus als een project over een langere periode loopt, dan willen nog wel eens wat mensen van baan wisselen en dan krijg je nieuwe mensen en nieuwe mensen moeten zich weer opnieuw inwerken.’

### **Conclusie**

In veel partnerschappen komen elementen van meerdere strategievormingsprocessen voor. De partnerschappen in dit onderzoek hanteren echter met name de transactiewijze om hun strategie te ontwikkelen, waarbij de nadruk ligt op de interactie tussen de verschillende partijen. Daarnaast wordt ook een meer rationele aanpak gebruikt in enkele partnerschappen, waarbij men met name gericht is op het opstellen van een plan dat richting biedt aan het handelen van de verschillende



partners. De meeste partnerschappen kennen relatief weinig structuur. Hierdoor is het lastig om verantwoordelijkheden helder vast te leggen. Een van de belangrijkste knelpunten van de partnerschappen in dit onderzoek is de onduidelijkheid die hieruit voortvloeit. Daarnaast wordt duidelijk dat organisaties uit verschillende sectoren het niet altijd eenvoudig vinden om gemeenschappelijke doelen te formuleren.

Ondanks deze struikelblokken worden concrete doelen wel gerealiseerd en zijn de meeste partners redelijk tevreden over de samenwerking. Om deze doelen te realiseren gebruiken partnerschappen meerdere tactieken. Enerzijds zijn deze meer defensief van aard: men is dan geneigd zich te conformeren aan de omgeving; anderzijds beroept men zich ook op meer offensieve reacties, die gericht zijn op het beïnvloeden van de omgeving. Binnen dezelfde partnerschappen worden beide instrumenten toegepast. De belangrijkste redenen voor het hanteren van deze tactieken zijn de behoefte aan financiële middelen en de bestuurlijke inbedding (conformeren), en de noodzaak die men in de partnerschappen ziet voor een transitie naar een duurzame samenleving (beïnvloeden).

De samenwerking in een partnerschap is niet voor alle partijen een prioriteit. Bedrijven, overheidsinstanties en non-profitorganisaties hebben nu eenmaal andere belangen. Dit maakt de samenwerking niet eenvoudiger. Het inzichtelijk maken van doelen van de diverse partners is van evident belang. Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat het verhogen van het draagvlak belangrijk is. Partnerschappen voor duurzame ontwikkeling zijn veelal belast met projecten op 'macro'-niveau, waardoor de inzet van veel mensen noodzakelijk is. Dit soort projecten vergt echter veel tijd, geld en volharding. Aangezien de tijdsperiode vaak meerdere jaren omvat, is het lastig voor de partners om het overzicht te bewaren. Een heldere visie en voortdurend commitment van opdrachtgevers is dan ook van cruciaal belang voor het succes van duurzame partnerschappen.



## Literatuur

- Benner, T., C. Streck en J.M. Witte (2003). *Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance: The Post-Johannesburg Agenda*. Washington/Berlijn: Global Public Policy Institute.
- Benner, T. en J.M. Witte (2004). *Das Prinzip Verantwortlichkeit: Partnerschaften und die Zukunft des globalen Regierens*. München: Piper.
- Brinkerhoff, J.M. (2002). *Partnership for International Development: Rhetoric or Results?* Londen: Lynne Rienner.
- Googins, B.K. en S.A. Rochlin (2000). Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. *Business and Society Review* 105 (1): 127–144.
- Hart, S.L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review* 17 (2): 327–351.
- Hart, S.L. en C. Banbury (1994). How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. *Strategic Management Journal* 15 (4): 251–269.
- Jennings, D.P. en P.A. Zandbergen (1995). Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach. *Academy of Management Review* 20 (4): 1015–1052.
- Lumpkin, G.T. en G.G. Dess (1995). Simplicity as a Strategy-Making Process: The Effects of Stage of Organizational Development and Environment on Performance. *Academy of Management Journal* 38 (5): 1386–1407.
- Mintzberg, H. en J.A. Waters (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6 (3): 257–272.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* 16 (1): 145–179.
- Provincie Noord-Brabant (2005). *Sustainability: From Margin to Mainstream: Towards a Sustainable Brabant*. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.
- Scott, W.R. (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scott, W.R. (1994). Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis. In: W.R. Scott en J.W. Meyer (red.), *Institutional Environments and Organizations*, 55–80. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selsky, J.W. en B. Parker (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management* 31 (6): 849–873.
- Shrivastava, P. (1983). Strategic Planning for MIS. *Long Range Planning* 16 (5): 19–28.
- Tegarden, L.F., Y. Sarason en C. Banbury (2003). Linking Strategy Processes to Performance Outcomes in Dynamic Environments: The Need to Target Multiple Bull's Eyes. *Journal of Managerial Issues* 15 (2): 133–153.
- Waddell, S. (2005). *Societal Learning and Change: How Governments, Business and Civil Society Are Creating Solutions to Complex Multi-Stakeholder Problems*. Sheffield: Greenleaf.
- Waddock, S.A. (1988). Building Successful Social Partnerships. *Sloan Management Review* 29 (4): 17–23.
- Waddock, S.A. (1989). Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnership Organizations. *Administration & Society* 21 (1): 78–100.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford University Press.
- Winsemius, P. en U. Guntram (2002). *A Thousand Shades of Green: Sustainable Strategies for Competitive Advantage*. Londen: Earthscan.

## Bijlage: Overzicht van partnerschappen en respondenten

Partnerschap	Partners	Functie respondenten
'Acacia'	Regionale overheidsinstelling, onafhankelijke kennisinstelling, non-profitinstelling voor duurzaamheid, communicatiebureau private sector, lokale overheidsinstelling, adviesbureau private sector.	1: Onderzoeker vanuit onafhankelijke kennisinstelling. 2: 'Meedenker' vanuit regionale overheidsinstelling. 3: Medeoprichter en extern adviseur. 4: Procesbegeleider en extern adviseur. 5: Extern adviseur, medeoprichter en bestuurslid non-profitinstelling. 6: Medeoprichter en vice-voorzitter non-profitinstelling.
'Beuk'	2 Regionale overheidsinstellingen, 3 regionale non-profitinstellingen, verschillende lokale overheidsinstellingen.	7: Secretaris vanuit regionale overheidsinstelling. 8: Beleidsmedewerker lokale overheidsinstelling. 9: Medewerker regionale non-profitinstelling. 10: Procesbegeleider en budgethouder vanuit regionale overheidsinstelling. 11: Beleidsmedewerker lokale overheidsinstelling. 12: Portefeuillehouder. 13: Beleidsmedewerker regionale overheidsinstelling. 14: Medewerker regionale non-profitinstelling. 15: Beleidsmedewerker lokale overheidsinstelling. 16: Milieutechnisch adviseur vanuit onafhankelijk bedrijventerrein. 17: Beleidsmedewerker lokale overheidsinstelling.
'Cipres'	Regionale overheidsinstelling, non-profitinstelling, 4 private instellingen, kennisinstelling.	18: Projectleider vanuit non-profitinstelling. 19: Projectgroeplid vanuit regionale overheidsinstelling. 20: Projectgroeplid en extern adviseur. 21: Projectgroeplid en extern adviseur vanuit private instelling. 22: Projectgroeplid en onderzoeker vanuit kennisinstelling. 23: Projectgroeplid vanuit private instelling.
'Den'	Regionale overheidsinstelling, non-profitinstelling, 6 lokale overheidsinstellingen.	24: Projectgroeplid vanuit regionale overheidsinstelling. 25: Projectgroeplid vanuit lokale overheidsinstelling. 26: Betrokkene vanuit lokale overheidsinstelling. 27: Projectleider vanuit non-profitinstelling.
'Esdoorn'	Regionale overheidsinstelling, 13 lokale overheidsinstellingen, per project verschillende profit- en non-profitinstellingen.	28: Medeoprichter en medewerker lokale overheidsinstelling. 29: Medeoprichter en voorzitter. 30: Projectleider vanuit landelijke milieu-instelling.