



**De invloed van
concurrentie tussen
Nederlandse natuur-
en milieuorganisaties
op de samenwerking**

**Naam: Joeri Koeleman
Studentnummer: 403710**

**Scriptiebegeleider:
Prof. Dr. G. Dijkstra
Tweede lezer:
Dr. ir. J. Eshuis**

**Master Bestuurskunde
Faculteit Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam**

19 oktober 2016



Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis; een document dat de overgang van mijn studentenleven naar mijn werkzame leven markeert. Mijn jaren als student hebben mij een zelfstandiger persoon gemaakt met meer zelfinzicht en een groter verantwoordelijkheidsgevoel. Met de afronding van deze masterthesis kan ik tevreden achterom kijken, en ben ik erg enthousiast om een volgende fase in mijn leven aan te gaan.

Gedurende mijn bachelor- en masteropleiding heb ik kennis gemaakt met veel interessante bestuurskundige thema's. Dit heeft ertoe geleid dat ik in staat ben geweest mijn eigen interesses binnen de bestuurskunde te vinden en te ontwikkelen. Voor u ligt dan ook een onderzoek die enkele van deze opgedane interesses samenbrengt: maatschappelijke organisaties met natuur- en milieuorganisaties in het bijzonder, en raakvlakken van de bestuurskunde met bedrijfskundige kwesties. Dit heeft er mede toe geleid dat ik dit onderzoek met veel plezier heb kunnen schrijven, waarvan ik hoop dat de lezers van dit onderzoek dit zullen terugzien in de kwaliteit ervan.

Er zijn enkele personen die ik graag wil bedanken die mij gedurende mijn gehele opleiding hebben gesteund en waar ik mij tevens aan heb opgetrokken. Dit zijn mijn vader Hans, mijn moeder Yvonne, mijn broertje Vincent, en mijn vriendin Debbie. Zij hebben mij onvoorwaardelijk gesteund in het behalen van mijn studie, waarvoor ik hen bijzonder dankbaar ben.

Daarnaast zijn er enkele mensen die ik in het bijzonder wil bedanken voor de bijdrage aan mijn masterthesis. Allereerst wil ik prof. dr. Geske Dijkstra bedanken voor haar rol als scriptiebegeleider. De duidelijke en nauwkeurige feedback die zij mij gaf heeft mij in staat gesteld te komen tot het huidige eindresultaat. Ook wil ik graag dr. ir. Jasper Eshuis bedanken voor zijn rol als tweede lezer van dit onderzoek. Daarnaast wil ik Donné van Engelen, toentertijd werkzaam bij Stichting Natuur & Milieu, bedanken voor de kans die hij mij gaf om mijn masterthesis bij deze organisatie te schrijven. Hij stelde mij in staat kennis te maken met een type organisatie waarvan ik nu weet dat ik mij hier in de toekomst ook graag voor zou willen inzetten.

Als laatste wil ik alle negen respondenten van dit onderzoek bedanken voor de tijd en energie die zij hebben gestoken in het zo goed mogelijk beantwoorden van mijn vragen. Het enthousiasme wat er vanuit hen was voor het onderzoek heeft mij er verder toe gedreven een mooi eindresultaat te leveren.

Joeri Koeleman

Breda, 19 oktober 2016

Samenvatting

Op basis van interviews met non-profitmanagers werkzaam op strategisch niveau binnen natuur- en milieuorganisaties, is in dit onderzoek getracht de mate van concurrentie te omschrijven binnen de Nederlandse natuur- en milieusector, en te exploreren wat de invloed hiervan is op de samenwerking tussen deze organisaties. Hiertoe is de volgende centrale vraagstelling gehanteerd:

“Welke invloed heeft concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties?”

Als methode om de mate van concurrentie te omschrijven in de Nederlandse natuur- en milieusector, zijn de negen strategisch managers van natuur- en milieuorganisaties die als respondenten fungeerde voor dit onderzoek gevraagd in hoeverre zij concurrentie ondervinden over een elftal zaken waar blijkens de literatuur concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties om kan plaatsvinden. Daarnaast gaven twee respondenten aan om een additionele zaak concurrentie te ondervinden: particuliere fondsen. De meeste concurrentie bleek plaats te vinden om de donaties en de profilering en publieke aandacht: om deze zaken werd gematigd tot veel concurrentie ondervonden. De respondenten bleken voor de overige zes zaken (klanten en gebruikers (van producten en diensten), leden, vrijwilligers, betaald personeel, politieke invloed, en samenwerkingsverbanden met overheden en bedrijven) aanzienlijk minder concurrentie te ondervinden: om deze zaken ervoeren de non-profitmanagers weinig tot een gematigde mate van concurrentie onder natuur- en milieuorganisaties. Hieruit blijkt dat afhankelijk van de zaak waar concurrentie om plaatsvindt, er sprake kan zijn van weinig, gematigd of veel concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties.

Om de invloed van deze ervaren concurrentie op de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties te exploreren, worden zowel veranderingen in de mate van samenwerking als veranderingen in het karakter van samenwerking ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties onderzocht. Middels literatuuronderzoek bleek dat er theoretische assumpties bestaan over de invloed van concurrentie tussen non-profitorganisaties op de mate waarin deze organisaties samenwerken, van waaruit een negental stellingen zijn voortgekomen. Uit het literatuuronderzoek bleek echter dat er geen assumpties bestonden over de mogelijke invloed van concurrentie tussen non-profitorganisaties op veranderingen in het karakter van samenwerking. Vandaar dat de onderzoeker ervoor heeft gekozen een drietal samenwerkings eigenschappen te onderscheiden, zodat onderzocht kon worden of deze eigenschappen veranderen ten gevolge van concurrentie tussen deze organisaties. Uit de analyse blijkt dat het karakter van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties in enkele gevallen volgens een of meerdere van de respondenten kan veranderen ten gevolge van concurrentie tussen deze organisaties. Drie respondenten gaven aan dat concurrentie van invloed kon zijn op de mate van (in)formaliteit van samenwerking; de samenwerking tussen deze organisaties zou door de invloed van concurrentie een formeler karakter krijgen. Daarnaast gaf een van de respondenten aan dat de tijdsduur van samenwerking verandert ten gevolge van samenwerking; de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties zou volgens de respondent korter worden. De laatste eigenschap waarbij er werd gekeken naar veranderingen ten gevolge van concurrentie was het aantal partners bij samenwerking. Drie respondenten bleken van mening te zijn

dat het aantal partners bij samenwerking in de praktijk afneemt ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties.

Tabel I: stellingen waarmee de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de mate van samenwerking tussen deze organisaties kan worden geëxploreerd

Stelling 1	“Onze organisatie ervaart druk vanuit grote donateurs (zoals overheden en De Postcode Loterij) om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties.”
Stelling 2	“Onze organisatie ervaart druk vanuit stakeholders anders dan grote donateurs (zoals de media, leden en de bevolking) om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties.”
Stelling 3	“Samenwerking kan als middel worden ingezet om de mate waarin natuur- en milieuorganisaties elkaar als rivalen beschouwen te laten dalen.”
Stelling 4	“Samenwerking met natuur- en milieuorganisaties stelt ons in staat om bij deze organisaties een ‘kijkje in de keuken’ te verkrijgen.”
Stelling 5	“Samenwerking sluit beter dan concurrentie aan bij de wensen en houdingen van individuen werkzaam binnen mijn organisatie.”
Stelling 6	“Risico’s met betrekking tot het ten koste profiteren van partners in een samenwerking, kunnen ertoe leiden dat bestaande samenwerkingsverbanden worden bedreigd in hun voortbestaan.”
Stelling 7	“Risico’s met betrekking tot het ten koste profiteren van partners in een samenwerking, kunnen ertoe leiden dat natuur- en milieuorganisaties minder snel geneigd zijn samen te werken.”
Stelling 8	“Concurrentie met andere natuur- en milieuorganisaties kan mijn organisatie afleiden van de strategische voordelen die samenwerking met andere natuur- en milieuorganisaties te bieden heeft.”
Stelling 9	“Concurrentie binnen de natuur- en milieusector heeft geen effect op de mate waarin onze organisatie samenwerkt met andere natuur- en milieuorganisaties.”

Vervolgens is aan de hand van de negen stellingen vermeld in tabel I onderzocht in hoeverre de mate van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties wordt beïnvloed door de onderlinge concurrentie. Dit is gedaan door de respondenten aan de hand van een Likertschaal uiteenlopend van 1 t/m 5 antwoord te laten geven op deze stellingen. De mate waarin de respondenten het eens zijn met de stellingen leek zeer te variëren per stelling. Er is sprake van steun voor een stelling, wanneer de gemiddelde mate waarin de respondenten het eens zijn met een stelling 3,5 of hoger is. Van de vijf stellingen die een positieve invloed veronderstellen van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties (stelling 1 t/m 5), is er onder de respondenten steun gevonden voor vier stellingen. Alleen voor stelling 1 lijkt er met een gemiddelde van 3,2 geen steun te zijn. Van de drie stellingen die een negatieve invloed veronderstellen (stelling 6 t/m 8), is er ook slechts voor een stelling geen steun gevonden; stelling 8 lijkt met een gemiddelde van 2,9 niet gesteund te worden. Voor de enige stelling waarbij geen invloed werd verondersteld van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties (stelling 9) is geen steun gevonden vanuit de respondenten. Met een gemiddelde van 2,2 was er dan ook het minst steun voor stelling 9.

Waar de stelling hier geschikt toe was is de respondenten na behandeling van iedere stelling tevens de vraag gesteld of zij van mening waren of hetgeen in de stelling wordt beweerd ook daadwerkelijk leidt tot verandering in de mate van samenwerking. Uit deze analyse volgde de gegevens die gepresenteerd zijn in tabel II, waarin per

stelling is aangegeven hoeveel van de negen respondenten een invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties ervoeren op de mate van samenwerking. Daarnaast staat in de eerste rij door middel van tekens aangegeven of een stelling een positieve invloed (+), negatieve invloed (-) of geen invloed (x) veronderstelt wat betreft het effect dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties heeft op de mate van samenwerking tussen deze partijen.

Tabel II: aantal respondenten die een invloed op de mate van samenwerking ervoeren per stelling

Stelling	Aantal respondenten
Stelling 1 (+)	3
Stelling 2 (+)	2
Stelling 3 (+)	4
Stelling 4 (+)	4
Stelling 5 (+)	n.v.t.
Stelling 6 (-)	4
Stelling 7 (-)	7
Stelling 8 (-)	n.v.t.
Stelling 9 (x)	n.v.t.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Aanleiding en onderzoeksopzet	9
1.1 Inleiding.....	9
1.2 Doelstelling	10
1.3 Probleemstelling.....	10
1.3.1 Vraagstelling	10
1.3.2 Onderzoeksaanpak.....	10
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	11
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	12
1.5 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	14
2.1 Concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties.....	14
2.1.1 Zaken waar natuur- en milieuorganisaties om concurreren.....	15
2.2 De mogelijke invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking.....	17
2.2.1 Positieve invloed	18
2.2.2 Negatieve invloed.....	19
2.2.3 Geen invloed.....	20
2.3 Conclusies hoofdstuk twee	21
Hoofdstuk 3: Methoden en technieken	23
3.1 Onderzoekstype en –strategie.....	23
3.2 Conceptueel model	23
3.3 Operationalisatie van theoretische constructen	24
3.3.1 Operationalisatie ‘de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties’	24
3.3.2 Operationalisatie ‘invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking’	26
3.4 Dataverzameling.....	29
3.5 Totstandkoming van de steekproef.....	29
3.6 Analyse van de resultaten.....	31
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit.....	32
3.7.1 Betrouwbaarheid	32
3.7.2 Validiteit.....	33
Hoofdstuk 4: Beoordeling van de concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties	35
4.1 Resultaten van de ervaren mate van concurrentie	35

4.2 Analyse van de resultaten van de ervaren mate van concurrentie	36
4.3 Conclusie hoofdstuk vier	38
Hoofdstuk 5: Invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op onderlinge samenwerking	40
5.1 Invloed op het karakter van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties	40
5.2 Invloed op de mate van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties	42
5.3 Conclusies hoofdstuk vijf	48
Hoofdstuk 6: Conclusies	51
6.1 Beantwoording van de vraagstelling	51
6.1.1 Beantwoording deelvraag 1	51
6.1.2 Beantwoording deelvraag 2	52
6.1.3 Beantwoording deelvraag 3	52
6.2. Discussie	53
6.2.1 Sterktes en beperkingen van het onderzoek	54
6.2.2 Voorstellen voor verder onderzoek	55
Literatuur	61

Hoofdstuk 1: Aanleiding en onderzoeksopzet

1.1 Inleiding

Begin jaren '80 vond er een belangrijke wending plaats in de werkwijze van organisaties binnen de Nederlandse natuur- en milieubeweging. Waar demonstratie en protest decennialang de boventoon voerde in de werkwijze van deze organisaties, maakte deze acties nu plaats voor overleg en samenwerking op hoog niveau (Wolf, 2013: 4). Volgens Lambell en anderen (2008: 79) dwingt de schaal en complexiteit van milieuproblematiek natuur- en milieuorganisaties ertoe dat deze organisatie zich meer met elkaar engageren, waardoor in toenemende mate intersectorale samenwerking tot stand komt. Door dergelijke samenwerking zouden 'wicked' problemen handelbaarder worden, welke voortkomen uit complexe problemen waar individuele (non-profit)organisaties nog geen adequate aanpak voor hebben gevonden (Austin: 2000: 5). Daarmee blijkt samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties van zeer groot belang te zijn voor de effectiviteit en publieke waardecreatie van deze organisaties (Gabor, 2014: 127; Domański, 2010: 17).

Naast deze intensievere samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties, doet zich sinds het midden van de jaren '80 ook een andere trend voor (Řehoř et al., 2014: 2927). Natuur- en milieuorganisaties opereren vandaag de dag in een omgeving die gekarakteriseerd wordt door een groeiende mate van concurrentie om bijvoorbeeld betaald personeel, vrijwilligers, leden, overheidssubsidies, politieke invloed en publieke aandacht (Dees et al., 2001; Govaert, 2010: 2; Schwenger et al., 2013: 2; Ritchie & Weinberg, 2000: 38). Ondanks aanwijzingen dat er in Nederland sprake is van een tamelijk unieke situatie omdat men elkaar veel minder als directe concurrenten zou beschouwen dan elders het geval is, blijkt uit eerder onderzoek dat managers van Nederlandse natuur- en milieuorganisaties wel degelijk spreken van een zeer felle mate van concurrentie binnen de sector (Nas et al., 1997: 33, 90). Er liggen een aantal maatschappelijke trends aan deze rivaliteit ten grondslag, zoals de groei van de non-profitsector, het terugtreden van de overheid, de overheidsstimulering van marktwerking, de professionalisering van non-profitorganisaties en een afname van de inkomstenbronnen voor non-profitorganisaties (Burger & Dekker, 2001: 95; Arasa & Kioko, 2012: 223; Wilson, 1992: 242; Schwenger et al., 2013: 2). De groei van rivaliteit in de sector heeft ertoe geleid dat natuur- en milieuorganisaties in toenemende mate strategieën gebruiken en normen hanteren die normaal eigen zijn aan de private sector. Deze trend wordt ook wel de 'marketisering' van de non-profitsector genoemd (Eikenberry & Kluver, 2004: 133).

Rivaliteit blijkt volgens de wetenschap invloed te hebben op de interactiewijze van natuur- en milieuorganisaties. Zo ook blijkt het keuzegedrag van natuur- en milieuorganisaties om wel of niet onderling samen te werken hierdoor beïnvloed te worden (Scobie et al., 2013: 7-8; Ferrari, 2011: 88). Er is echter geen wetenschappelijke consensus over het effect dat concurrentie tussen non-profitorganisaties heeft op de samenwerking tussen deze partijen. Zo stellen sommige wetenschappers dat een toename van concurrentie in een non-profitsector een negatieve invloed heeft op de mate waarin door deze organisaties wordt samengewerkt (Scobie et al., 2013: 7-8; Ferrari, 2011: 88). Zo kunnen managers werkzaam binnen natuur- en milieuorganisaties besluiten niet samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties, bijvoorbeeld omdat zij bang zijn dat concurrenten ten koste van hen profiteren bij samenwerking (Hu, 2013: 15-16). Andere wetenschappers stellen daarentegen dat concurrentie en samenwerking juist goed naast elkaar kunnen bestaan bij non-profitorganisaties. Een veelgenoemde term hierbij is 'coöpetitie', waarbij er (vanwege een verscheidenheid aan redenen) juist wordt

gekozen voor samenwerking met de concurrent (Barman, 2002: 25; Shaker, 2015: 36). Deze en andere wetenschappelijke veronderstellingen zullen in dit onderzoek ter sprake komen, zodat onderzocht kan worden wat de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties is op de samenwerking tussen deze organisaties.

1.2 Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel (1) inzicht te verkrijgen in de mate waarin natuur- en milieuorganisaties met elkaar concurreren, en (2) inzicht te verkrijgen in de invloed die concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties heeft op de samenwerking tussen deze organisaties. Dit betekent dat dit onderzoek twee onderzoeksdoelen kent; doelstelling 1 is descriptief omdat het tracht inzicht te krijgen in een variabele, en doelstelling 2 is exploratief vanwege het feit dat het tracht inzicht te krijgen in een relatie, zonder dat er wordt gezocht naar uitputtende oorzaak-gevolgconclusies.

1.3 Probleemstelling

In deze paragraaf wordt de probleemstelling van dit onderzoek uiteengezet, zodat een beeld verkregen wordt van de onderzoeksstructuur. In subparagraaf 1.3.1 volgt de vraagstelling, waarin de hoofdvraag en deelvragen aan bod komen. Ook zal de onderzoeksopbouw volgen in subparagraaf 1.3.2, zodat voor de lezer inzichtelijk wordt hoe er antwoord zal worden gegeven op de vraagstelling van dit onderzoek.

1.3.1 Vraagstelling

Uit de doelstelling beschreven in paragraaf 1.2 volgt de volgende centrale onderzoeksvraag:

“Welke invloed heeft concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties?”

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat is volgens de literatuur de mogelijke invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties?
2. Wat is de mate waarin concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties voorkomt?
3. Welke invloed heeft concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties?

1.3.2 Onderzoeksopbouw

In deelvraag 1 wordt de theoretische informatie geleverd die nodig is om zowel deelvraag 2 als 3 te beantwoorden. Bij de beantwoording van deze deelvraag zal eerst naar een specifiek onderdeel van deze vraag worden gekeken, namelijk de concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties. De diverse zaken waar volgens de theorie concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties om kan plaatsvinden zullen worden behandeld, waarmee de theoretische informatie wordt geleverd om deelvraag 2 te kunnen beantwoorden. Daarnaast levert dit theoretisch hoofdstuk de informatie waarmee de onderzoeker in staat wordt gesteld om zowel veranderingen in het karakter, als veranderingen in de mate van samenwerking ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties te onderzoeken. Daarmee levert deze deelvraag tevens de informatie waarmee deelvraag 3

kan worden beantwoord. Om te onderzoeken of, en hoe het karakter van samenwerking verandert ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties, zullen er enkele belangrijke eigenschappen van non-profit samenwerking worden onderscheiden. Daarnaast zullen er naar aanleiding van de theorie stellingen worden geconstrueerd die betrekking hebben op de wijze waarop concurrentie tussen non-profitorganisaties invloed kan hebben op de mate waarin deze organisaties onderling samenwerken.

In deelvraag 2 zal de mate waarin concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties voorkomt worden beschreven. Waar in deelvraag 1 aan de hand van theorie de zaken zijn geïdentificeerd waar natuur- en milieuorganisaties met elkaar om kunnen concurreren, wordt in deelvraag 2 onderzocht in hoeverre de respondenten van dit onderzoek (de strategisch managers van natuur- en milieuorganisaties) ervaren dat om deze zaken daadwerkelijk concurrentie plaatsvindt tussen Nederlandse natuur- en milieuorganisaties. Met beantwoording van deze deelvraag wordt zodoende inzicht verkregen in de mate waarin concurrentie voorkomt tussen Nederlandse natuur- en milieuorganisaties.

Nadat is vastgesteld in welke mate de respondenten ervaren dat er sprake is van concurrentie tussen Nederlandse natuur- en milieuorganisaties, wordt in deelvraag 3 onderzocht wat de invloed ervan is op de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties. Aan de hand van de reeds onderscheiden samenwerkings eigenschappen wordt onderzocht in hoeverre deze bij samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties veranderen ten gevolge van concurrentie tussen deze organisaties. Op dergelijke wijze wordt gezocht naar veranderingen in het karakter van samenwerking. Daarnaast wordt aan de hand van de geconstrueerde stellingen onderzocht in hoeverre de mate van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties verandert ten gevolge van concurrentie tussen deze organisaties.

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Hoe dit onderzoek wetenschappelijk (subparagraaf 1.4.1) en maatschappelijk (subparagraaf 1.4.2) gezien relevant zijn, zal in de volgende subparagrafen aan bod komen.

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal ten eerste bijdragen aan de geringe wetenschappelijke literatuur die er bestaat omtrent concurrentiesituaties binnen non-profitsectoren. Ondanks dat concurrentie tussen non-profitorganisaties een sterk (positief of negatief) effect kan hebben op de legitimiteit, efficiency en publieke waardecreatie van deze organisaties, is er gezien dit maatschappelijk belang slechts geringe wetenschappelijke aandacht voor (Ritchie & Weinberg, 2000: 17; Dees et al., 2001: 1; Domański, 2010: 2; Schwenger et al., 2013: 2; Bungler, 2012: 1170). Tevens is er in de bestaande literatuur een tekort aan onderzoek die concurrentie binnen een geografisch afgebakend gebied (zoals een land) onderzoekt (Domański, 2010: 2). Dit onderzoek draagt bij aan verdere theorievorming op dit onderwerp, door onderzoek te verrichten naar de concurrentiesituatie in de Nederlandse natuur- en milieusector.

In de wetenschappelijke literatuur blijkt er weinig werk te zijn dat de effecten van concurrentie op non-profitorganisaties bestudeert (Barman, 2002: 1196; Arasa & Kioko, 2014: 8). Dit onderzoek levert een bijdrage aan bestaand werk op dit onderwerp, door onderzoek te verrichten naar de invloed die concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties heeft op de samenwerking tussen deze organisaties. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan de roep van de wetenschap tot onderzoek naar de relatie van concurrentie op samenwerking in een non-

profitcontext, en dit bovendien binnen een afzonderlijke sociale beweging (De Bakker & Den Hond, 2007: 919; Bonger, 2012: 1158; Tuckman, 1998: 177; Ritchie & Weinberg, 2000: 37).

Daarnaast zijn er slechts een klein aantal publicaties die de percepties van non-profitmanagers als uitgangspunt van onderzoek nemen (Bonger, 2012: 1168). Conventioneel strategieonderzoek beschouwt de organisationele omgeving als een objectief meetbaar geheel. Andere onderzoekers pleiten echter voor een subjectieve benadering, waarbij de waarneming van organisationele leiders op de organisationele omgeving centraal staat (Smircich & Stubbart, 1985: 724; Schwenger et al., 2013: 2). Dit onderzoek levert hier een bijdrage aan, door de percepties van non-profitmanagers als uitgangspunt van onderzoek te nemen.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Er is nog geen systematisch onderzoek verricht naar de mate waarin onderling wordt geconcurrereerd in de Nederlandse natuur- en milieusector, wat maatschappelijk gezien toch van belang is gezien het genoemde feit in subparagraaf 1.4.1 dat concurrentie een sterk (positief of negatief) effect kan hebben op de effectiviteit, legitimiteit en publieke waardecreatie van non-profitorganisaties (Ritchie & Weinberg, 2000: 17; Dees et al., 2001: 1). Dit onderzoek kan natuur- en milieuorganisaties aanleiding geven tot reflectie op de wenselijkheid van de bestaande concurrentiesituatie in de natuur- en milieusector, en de invloed die dit heeft op de samenwerking binnen deze sector. Bovendien zijn er sterke aanwijzingen dat non-profitmanagers te weinig aandacht in hun strategische besluiten besteden aan concurrentiekrachten (Ritchie & Weinberg, 2000: 38). Dit onderzoek stelt hen in staat hierop te reflecteren, wat hen kan helpen juiste besluiten te maken.

Ook voor stakeholders van natuur- en milieuorganisaties biedt dit onderzoek mogelijkheden tot reflectie. Zo kunnen de verkregen onderzoeksgegevens aanleiding vormen voor de overheid en De Postcode Loterij om te reflecteren op de door hen gehanteerde donatiemethodiek (Eikenberry & Kluver, 2004: 138). Ook in een andere opzicht kunnen de resultaten van dit onderzoek de overheid redenen tot reflectie geven. Gezien het feit dat de overheid gebaat is bij een goed functionerend maatschappelijk middenveld, en een gezonde mate van concurrentie en samenwerking tussen non-profitorganisaties hier bevorderlijk toe is, kunnen de verkregen gegevens in dit onderzoek hen aanleiding geven hierop te reflecteren. De overheid beschikt over diverse sturings- en interventie-instrumenten om de mate waarin concurrentie onder non-profitorganisaties voorkomt bij te sturen, bijvoorbeeld middels wetgeving en convenanten (Eikenberry & Kluver, 2004: 138). Bovendien kunnen publieke managers een belangrijke rol spelen in de verbetering van het functioneren van non-profitorganisaties door het steunen van non-profitsamenwerking in plaats van het stimuleren van concurrentie tussen deze organisaties (Eikenberry & Kluver, 2004: 138).

1.5 Leeswijzer

Het onderzoek in deze scriptie is opgebouwd uit de volgende vier delen:

Inleidend deel

In dit eerste gedeelte is het onderwerp van onderzoek nader uiteengezet. Allereerst is een oriëntatie gegeven op het probleem, waarna de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek beschreven zijn. Vanuit dit deel is ook duidelijk geworden wat het onderzoek beoogt te bereiken (de doelstelling) en welke vragen daartoe beantwoord dienen te worden (de vraagstelling).

Theoretisch deel

Dit deel heeft betrekking op hoofdstuk twee en drie van het onderzoek. In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader van het onderzoek beschreven. De diverse zaken waar natuur- en milieuorganisaties met elkaar om concurreren zullen er worden geïdentificeerd, en de theoretische informatie wordt geleverd waarmee de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze partijen kan worden onderzocht. In het derde hoofdstuk worden de methoden en technieken uiteengezet die dit onderzoek hanteert voor de dataverzameling en verwerking ervan. Tevens wordt er kritisch naar het eigen werk gekeken door naar de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te kijken.

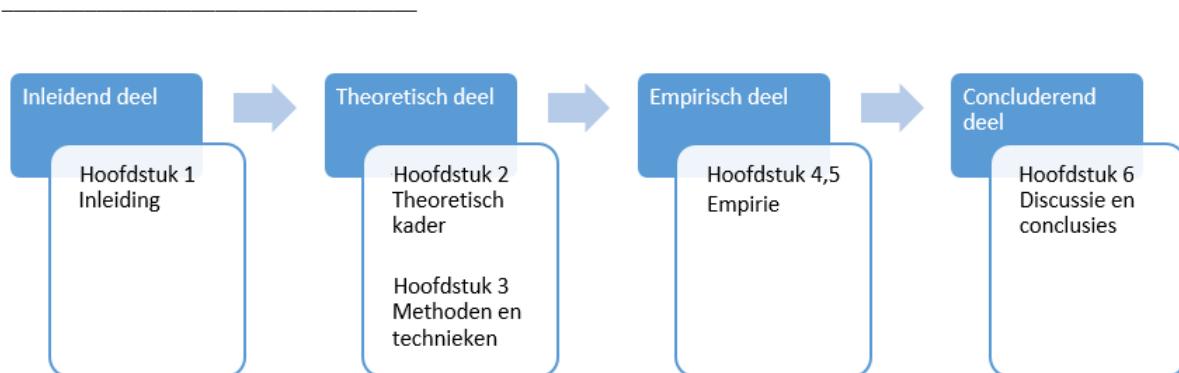
Empirisch deel

In het empirisch deel worden de praktijkbevindingen van het onderzoek beschreven en geanalyseerd. Allereerst zal in hoofdstuk vier worden onderzocht in hoeverre er sprake is van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties. Hierna zal in hoofdstuk vijf worden onderzocht in hoeverre concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op de samenwerking tussen deze organisaties.

Concluderend deel

De belangrijkste conclusies van het onderzoek worden vervolgens gepresenteerd in hoofdstuk zes. Hier wordt de vraagstelling van dit onderzoek beantwoord. Tevens zal er in de discussie worden gereflecteerd op de vraag hoe de bevindingen van dit onderzoek zich verhouden tot de bestaande literatuur. Hierbij zal ook worden ingegaan op de belangrijkste sterktes en beperkingen van het onderzoek, van waaruit aanbevelingen volgen voor vervolgonderzoek.

Figuur I: onderzoeksopbouw



Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag van dit onderzoek beantwoord, welke luidt:

“Wat is volgens de literatuur de mogelijke invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties?”

Allereerst legt dit hoofdstuk zich nader toe op een specifiek onderdeel van bovenstaande deelvraag, te weten de concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties. Nadat in paragraaf 2.1 bondig het concept van concurrentie binnen non-profitsectoren wordt geïntroduceerd en geconceptualiseerd, worden in subparagraaf 2.1.1 de verschillende zaken onderscheiden waar blijkens de literatuur natuur- en milieuorganisaties met elkaar om kunnen concurreren. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 nader ingegaan op wat volgens de theorie de mogelijke invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties is op de samenwerking tussen deze organisaties. Allereerst wordt hiertoe het begrip samenwerking nader geconceptualiseerd, waarbij tevens enkele belangrijke eigenschappen van non-profitsamenwerking ter sprake zullen komen. Daarnaast zal blijken dat er onder wetenschappers diverse veronderstellingen bestaan over de invloed die concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties kan hebben op de mate waarin deze organisaties samenwerken. Sommige van deze veronderstellingen assumeren een positieve of negatieve invloed, maar ook blijkt het voor te komen dat wetenschappers veronderstellen dat er geen sprake is van enige invloed van concurrentie op samenwerking. Deze drie mogelijke effecten worden behandeld in de subparagrafen 2.2.1 t/m 2.2.3. Afsluitend worden in paragraaf 2.3 de conclusies van dit hoofdstuk behandeld.

2.1 Concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties

In de wetenschap worden drie economische sectoren gescheiden: de private sector (de markt), de publieke sector (de overheid) en de non-profitsector (het maatschappelijk middenveld). De non-profitsector is grofweg de sector tussen de markt en overheid, waar stichtingen en verenigingen op allerlei terreinen activiteiten ontplooiën zonder winstoogmerk (Burger & Dekker, 2001: 3; Graf & Rothlauf, 2011: 3). Salamon en Anheier (1992: 135) definiëren de non-profitsector als een verzameling van organisaties die formeel, privaat, zelfsturend en vrijwillig zijn, die bovendien geen winstoogmerk hebben (Salamon & Anheier, 1992: 135). Binnen deze non-profitsector zijn diverse type organisaties actief, bijvoorbeeld kerken, (sport)verenigingen, en scholen. Dit onderzoek richt zich op een specifiek type non-profitorganisatie: de niet-gouvernementele organisatie (NGO). Dit onderzoek hanteert voor dit begrip de volgende definitie: “[Een NGO is] een organisatie die geen winstoogmerk heeft, maar tracht een bepaald maatschappelijk doel te verwezenlijken. Deze organisatie kan lokaal, nationaal of internationaal actief zijn. De organisatie moet onafhankelijk zijn van de invloed van de overheid, geen politieke partij zijn, geen winst maken en niet crimineel zijn.” (Schuijers, 2009: 10) NGO's die zich inzetten voor natuur- en/of milieukwesties, worden ook wel ENGO's ('environmental non-governmental organizations') genoemd. Wanneer dit onderzoek refereert aan dit type organisatie, zal de meer gangbare Nederlandse term ervoor worden gehanteerd: de natuur- en milieuorganisatie.

Een trend binnen non-profitsectoren die zorgt voor grote veranderingen voor natuur- en milieuorganisaties en de wijze waarop zij met elkaar interacteren, is dat deze non-profitorganisaties vandaag de dag opereren in een omgeving die gekarakteriseerd wordt door een groeiende mate van concurrentie (Schwenger et al., 2013: 2;

Řehoř et al., 2014: 2927). Zoals reeds naar voren kwam in de inleiding van dit onderzoek, spreekt men in dit verband ook wel over de ‘marketisering’ van non-profitsectoren (Eikenberry & Kluver, 2004: 132; Willems, 2011). Concurrentie, oftewel het streven van twee of meer organisaties naar zelfde zaken, waarbij de doelbereiking van de een ten koste gaat van de doelbereiking door de ander, wordt doorgaans gezien als iets dat bestaat tussen private organisaties (Tuckman, 1998: 176). Toch is concurrentie aanwezig bij ieder type organisatie die zelfde of soortgelijke producten aanbiedt, streeft naar zelfde middelen of over soortgelijke vaardigheden beschikt (Domański, 2010: 3). Daarmee onttrekt concurrentie zich ook niet aan natuur- en milieuorganisaties; concurrentie blijkt volgens Nas en anderen (1997: 89) ook feitelijk voor te komen in de Nederlandse natuur- en milieusector.

2.1.1 Zaken waar natuur- en milieuorganisaties om concurreren

Zoals in de vorige paragraaf reeds naar voren kwam in de definitie van het begrip concurrentie, houdt concurrentie in dat er door twee of meer organisaties gestreefd wordt naar zelfde zaken. In deze subparagraaf wordt uiteengezet om welke zaken volgens de theorie concurrentie kan plaatsvinden tussen natuur- en milieuorganisaties. Aan het eind van deze subparagraaf zullen deze zaken in tabel III worden opgesomd.

Een van de voornaamste middelen die tot concurrentie leidt tussen natuur- en milieuorganisaties, zijn de financiële middelen (Nas et al., 1997: 89; Govaert, 2010: 6). Financiering van de organisatie leidt tot continuïteit ervan en zorgt ervoor dat de gestelde doelen van natuur- en milieuorganisaties (effectiever) behartigd kunnen worden. De inkomsten van natuur- en milieuorganisaties kunnen grofweg opgedeeld worden in een vijftal categorieën: overheidssubsidies, donaties van particulieren, donaties van goededoelenloterijen, donaties/financiering van bedrijven, en eigen inkomsten (Schuyt, 2016: 186). Deze laatste categorie kan worden gesplitst in klanten en gebruikers (van producten en diensten) en leden die lidmaatschapsgelden genereren. Waar overheidsdonaties voorheen een erg belangrijke inkomstenbron voor natuur- en milieuorganisaties vormden, verleent de overheid sinds enkele jaren geen structurele subsidies meer aan natuur- en milieuorganisaties. In plaats hiervan wordt een aanzienlijk lager bedrag vanuit de overheid vrijgemaakt, welke door middel van subsidies aan individuele projecten van natuur- en milieuorganisaties wordt verstrekt (officielebekendmakingen.nl, 2011). De donaties van particulieren, goededoelenloterijen en bedrijven zijn volgens onderzoek van Bakker en Dekker (2001: 28) relatief hoog in vergelijking met andere type NGO’s. Hetzelfde onderzoek geeft aan dat klanten en gebruikers (van producten en diensten) slechts een klein onderdeel vormen van de inkomsten van natuur- en milieuorganisaties (Bakker & Dekker, 2001: 28). Er zijn echter aanwijzingen dat er sinds kort sprake is van een tendens waarbij NGO’s steeds vaker noodgedwongen en als strategische keuze nieuwe verdienmodellen aangaan door diensten en producten aan te bieden die bijdragen aan de eigen inkomsten (Bussink, 2015). Dit zou mogelijk leiden tot een toename van de concurrentie om klanten en gebruikers van de producten en diensten aangeboden door NGO’s (Govaert, 2010: 6; Irvin, 2010: 85).

Tevens blijkt er concurrentie plaats te vinden om vrijwilligers (Irvin, 2010: 88; Tuckman, 1998: 176). In de non-profitsector worden op grote schaal vrijwilligers ingezet om relatief eenvoudige werkzaamheden te verrichten; meer dan de helft van het totaal aantal arbeidsplaatsen in de non-profitsector wordt door hen ingevuld (Burger & Dekker, 2001: 36; Tuckman, 1998: 176). Vrijwilligers maken vaak de keuze voor een organisatie, en worden niet snel lid of vrijwilliger bij de ander, wat het aanbod laat dalen en de concurrentie mogelijk laat stijgen (Nas et al., 1997: 89).

Ook zouden natuur- en milieuorganisaties bepaalde strategieën hanteren om te concurreren voor bestuurs- en personeelsleden, zoals (hoger) managementpersoneel, marketeers, fondsenwervers, en andere deskundige professionals die door natuur- en milieuorganisaties in dienst worden genomen (Irvin, 2010: 88; Tuckman, 1998: 182). Doordat er sprake is van een aanzienlijke toename van het aantal natuur- en milieuorganisaties in de laatste paar decennia, zou met name de vraag naar bestuursleden en (hoger) managementpersoneel het aanbod fors zijn overstegen (Irvin, 2010: 88; Tuckman, 1998: 182). Dit leidt vanzelfsprekend tot een intensievere concurrentie om dergelijke bestuurs- en personeelsleden, waarbij natuur- en milieuorganisaties bepaalde strategieën zouden hanteren die hen mogelijk helpen beter de concurrentie met andere natuur- en milieuorganisaties aan te gaan (Tuckman, 1998: 182). Een voorbeeld genoemd in de literatuur van een dergelijke concurrentiestrategie, is dat NGO's ertoe kunnen besluiten om de salarissen van (hoger) managementpersoneel te verhogen, waarmee men hoopt beter managementpersoneel aan te kunnen trekken (Irvin, 2010: 88).

Daarnaast benoemen Nas en anderen (1997: 89) en Tuckman (1998: 176) dat er ook concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties bestaat om profilering en publieke aandacht. Voor NGO's die als missie hebben het publiek te scholen op een bepaald onderwerp, is berichtgeving in de media omtrent de geleverde inspanningen cruciaal voor succes (Irvin, 2010: 89). Ook NGO's die niet als doel hebben het publiek te scholen hebben groot belang bij het verkrijgen van publieke aandacht; organisaties stelt dit in staat legitimiteit te verkrijgen, en nieuwe sympathisanten, donateurs en vrijwilligers te binden aan de organisatie (Irvin, 2010: 89).

Domański (2010: 4) en Samour (2010: 286) stellen dat natuur- en milieuorganisaties ook kunnen concurreren om politieke invloed. De overheid en politieke partijen gelden als machtige actoren in de creatie en uitvoering van natuur- en milieubeleid, waardoor het hebben van invloed op dergelijke actoren erg betekenisvol kan zijn. Hierop aansluitend vindt er tussen NGO's ook strijd plaats om overheidsaandacht (Tuckman, 1998: 183). Het volgende citaat van een woordvoerder van een natuur- en milieuorganisatie geeft dit treffend weer: "als Natuurmonumenten en Natuur & Milieu bij de overheid overleg voeren, voelen Greenpeace en Milieudefensie zich niet vertegenwoordigd en omgekeerd." (Nas et al., 1997: 89)

Tot slot wordt door de wetenschap genoemd dat natuur- en milieuorganisaties met elkaar concurreren om participatie in samenwerkingsverbanden met bedrijven en overheidsinstanties (Tuckman, 1998: 176). Dergelijke samenwerkingsverbanden kunnen erg rendabel zijn voor deze partijen, bijvoorbeeld omdat vermogende stakeholders vaak bereidwillig zijn financieel bij te dragen aan een samenwerkingsverband of -project.

Tabel III: zaken waar natuur- en milieuorganisaties onderling om kunnen concurreren

Overheidssubsidies
Donaties van particulieren
Donaties/financiering van bedrijven
Donaties van goededoelenloterijen
Klanten en gebruikers (van producten en diensten)
Leden

Vrijwilligers
Betaald personeel
Profilering en publieke aandacht
Politieke invloed
Samenwerkingsverbanden met bedrijven en overheden

2.2 De mogelijke invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking

In deze paragraaf wordt onderzocht wat er op theoretisch vlak bekend is over de invloed die concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties kan hebben op de samenwerking tussen deze organisaties. Hiertoe zal eerst nader naar het begrip samenwerking worden gekeken binnen de context van dit onderzoek.

Interorganisationele samenwerking is van groot belang voor alle organisaties, zo geldt dit ook voor natuur- en milieuorganisaties, die voor een groot deel afhankelijk zijn van de synergie gecreëerd door deze partnerschappen (Rathi et al., 2014: 867; Domański, 2010: 17). Dergelijke samenwerkingsverbanden tussen natuur- en milieuorganisaties zijn ‘intrasectoraal’, waarmee bedoeld wordt op samenwerking in dezelfde sector, of op hetzelfde terrein waarbinnen activiteiten ontplooid worden (Rathi et al., 2014: 874). Dit onderzoek hanteert de definitie van York en Zychlinski (1996: 16), welke luidt: “[samenwerking is] een proces waarin directe interactie plaatsvindt tussen twee of meer partijen, om aan gezamenlijke doelen te werken of gezamenlijke problemen op te lossen die te complex zijn om individueel aan te pakken of op te lossen.” (York & Zychlinski, 1996: 16) Deze definitie geeft weer dat er sprake is van een noodzaak tot samenwerking, hetgeen voortkomt uit beperkingen op het individuele niveau. Non-profitsamenwerking kan van elkaar verschillen op diverse aspecten (Hu, 2013: 5). Enkele van de belangrijkste eigenschappen die kunnen variëren bij non-profit samenwerkingsrelaties, zijn de mate van (in)formaliteit, de tijdsduur en het aantal partners bij samenwerking (Hu, 2013: 5; Rathi et al., 2014: 872). Deze drie samenwerkingseigenschappen zullen nu kort worden toegelicht, en zullen in hoofdstuk 5 dienen om te onderzoeken of, en hoe het karakter van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties verandert ten gevolge van concurrentie.

- **(In)formaliteit:** Non-profit samenwerkingsrelaties kunnen volgens de literatuur variëren van (zeer) formeel tot (zeer) informeel. Formele samenwerkingsrelaties zijn normaal gesproken gepland en gemanaged, en informele samenwerkingsrelaties zijn vaak gebaseerd op individuele acties, en zijn incidenteel en ongepland (Easton, 2007: 42).
- **Tijdsduur:** De tijdsduur van een samenwerking kan variëren van zeer kortstondig (minder dan een dag) tot doorlopend (permanent).
- **Aantal partners bij samenwerking:** Een samenwerkingsverband kan bestaan uit twee partners (bilateraal) of meer dan twee partners (multilateraal). Grote multilaterale samenwerkingsverbanden komen bij NGO's voor bij bijvoorbeeld overkoepelende samenwerkingsorganen, waarbij tientallen, soms zelfs honderden organisaties zijn aangesloten.

Over de exacte invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de mate waarin deze organisaties onderling samenwerken blijkt de wetenschap niet unaniem te zijn. Sommige wetenschappers betogen dat concurrentie een positieve invloed heeft op de onderlinge samenwerking, terwijl anderen een negatieve invloed veronderstellen of veronderstellen dat er geen sprake is van enige invloed. Wat er theoretisch gezien bekend is over deze drie effecten zal nu worden beschreven in de subparagrafen 2.2.1 t/m 2.2.3.

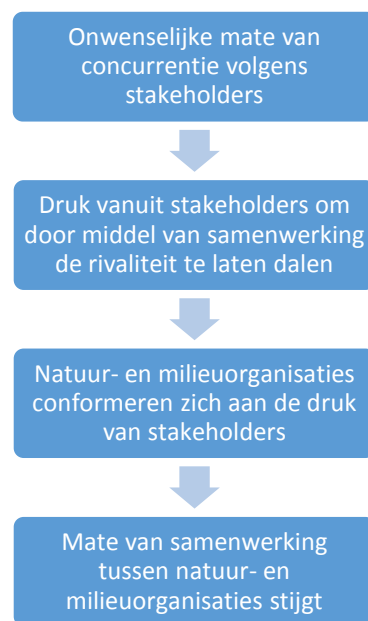
2.2.1 Positieve invloed

Diverse wetenschappers blijken een positieve invloed te veronderstellen van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de mate waarin door deze organisaties wordt samengewerkt. Zo blijkt bijvoorbeeld dat wanneer non-profitmanagers concurrentie met andere non-profitorganisaties ervaren, dit hen juist aanleiding kan geven om samen te werken met deze concurrent (Barman, 2002: 25; Shaker, 2015: 36; York & Zychlinski, 1996: 15). Zo kunnen rivaliserende natuur- en milieuorganisaties er bijvoorbeeld toe besluiten om samen te werken, omdat dit men kans geeft inzicht te verkrijgen in de werkwijze van de ander. Zodoende stelt dit hen in staat een 'kijkje in de keuken' te verkrijgen bij rivaliserende natuur- en milieuorganisaties (York & Zychlinski, 1996: 23; Shaker, 2015: 35). Twee ogenschijnlijk tegenstrijdige logica's worden hierbij gecombineerd: concurrentie – met daarin concurrerende belangen, en samenwerking – met daarin gezamenlijke belangen. In de literatuur wordt een dergelijk samenspel van samenwerking met de concurrent ook wel 'coöpetitie' genoemd (Bengtsson & Kock, 2000: 415-416). Overigens kan coöpetitie van elkaar verschillen door variatie in de segmentatie van de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties, waarbij door deze organisaties voor bepaalde middelen wordt samengewerkt en voor andere middelen met elkaar wordt geconcurrereerd (York & Zychlinski, 1996: 23; Bengtsson & Kock, 2000: 412; Shaker, 2015: 36). Bengtsson en Kock (2000: 420) menen zelfs dat deze segmentatie een vereiste is voor een succesvolle coöpetitieve relatie.

Concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties kan een positieve invloed hebben op de mate waarin deze partijen samenwerken, doordat stakeholders van natuur- en milieuorganisaties hen hiertoe aan kunnen zetten. Institutionele theorie beweert dat organisaties zich conformeren aan de normen en sociale verwachtingen van stakeholders uit de omgeving, omdat dit de organisationele sociale legitimiteit en daarmee de overlevingskans van organisaties doet vergroten (Hu, 2013: 7). Zo ook blijken stakeholders van natuur- en milieuorganisaties (zoals donateurs, leden en de media) verwachtingen te hebben over samenwerking tussen deze organisaties, wat er bij natuur- en milieuorganisaties toe kan leiden dat zij dit ervaren als druk om meer onderling samen te werken (Proulx et al., 2014: 750; Benthall, 2008: 5). Managers van natuur- en milieuorganisaties hebben in dit verband in eerder onderzoek van Nas en anderen (1997: 83) al aangegeven druk te ervaren vanuit de Nederlandse bevolking dat er meer sprake zou moeten zijn van samenwerking binnen de natuur- en milieusector. Ook lijken grote donateurs de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties (zeer) te waarderen en vaak zelfs als eis te stellen, waardoor natuur- en milieuorganisaties eerder geneigd zouden zijn om samen te werken (Barrack, 2009: 31; Smyth, 1997: 39; Proulx et al., 2014: 750). De reden waarom stakeholders van natuur- en milieuorganisaties graag zien dat non-profitorganisaties samenwerken is omdat zij van mening zijn dat samenwerking ten goede komt aan de effectiviteit van de doelbereiking van de betreffende organisaties (Barrack, 2009: 16). Daarnaast lijkt deze externe waardering voor samenwerking ook voort te komen uit het feit dat stakeholders concurrentie als potentiële bron van ineffectiviteit en inefficiëntie zien (Houthoofd, 2005: 76; Scobie et al., 2013: 7-8). Zo kunnen zij bijvoorbeeld van mening zijn dat er onnodig veel middelen worden

besteed aan fondsenwerving en marketing (Ritchie & Weinberg, 2000: 5; Bose, 2014: 4). Zodoende kan er vanuit stakeholders druk ontstaan jegens natuur- en milieuorganisaties om samen te werken in plaats van te concurreren; mogelijke ineffectiviteit en inefficiëntie ten gevolge van concurrentie kunnen hierdoor volgens deze stakeholders vermeden worden. De wijze van toepassing van de institutionele theorie in dit onderzoek is grafisch weergegeven in figuur II.

Figuur II: toepassing van de institutionele theorie



Ook kan een natuur- en milieuorganisatie vanuit eigen inzicht tot de conclusie komen dat de mate waarin onderlinge concurrentie plaatsvindt binnen de natuur- en milieusector onwenselijk is. Zo hebben veel individuen werkzaam binnen non-profitorganisaties een wrang gevoel bij concurrentie, en wordt dit door deze organisaties ongepast, onwaardig of zelfs ronduit tegennatuurlijk beoordeelt (Beltman, z.j.: 2). Samenwerking is mogelijk de interorganisatiele interactievorm die ten opzichte van concurrentie beter aansluit bij de wensen en houding van individuen werkzaam bij non-profitorganisaties (Shaker, 2015: 35; Nas et al., 1997: 90). Bovendien zou concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties ertoe kunnen leiden dat deze organisaties besluiten samen te werken, omdat dit de mate waarin men elkaar percipieert als rivalen zou kunnen laten dalen. Op deze wijze fungeert samenwerking als middel wat ertoe kan leiden dat men elkaar meer beschouwt als partners in plaats van als rivalen (Bunger, 2012: 1169; Kohm et al., 2000: 15; Nas et al., 1997: 90; Joldersma et al., 2007: 9; Wilson, 1992: 240). In dit verband gaven managers van Nederlandse natuur- en milieuorganisaties al eerder aan dat samenwerking veel van de potentiële conflicten tegengaat (Nas et al., 1997: 90).

2.2.2 Negatieve invloed

Het gros van de auteurs meent dat een toename van de concurrentie in de non-profitsector een negatieve invloed heeft op de mate waarin door non-profitorganisaties wordt samengewerkt (Scobie et al., 2013: 7-8; Ferrari, 2011: 88). In plaats van dat concurrentie positieve effecten zou hebben als meer accountability, professionalisme en efficiëntie, zou het vaak negatieve gevolgen hebben als een focus op het eigenbelang en te weinig coördinatie en

samenwerking met andere partijen (Ferrari, 2011: 88; Scobie et al., 2013: 7-8). Bovendien zou de enorme groei van non-profitorganisaties en sterke institutionele krachten tot een cultuurverandering hebben geleid, waarbij samenwerking is vervangen door concurrentie als het heersend paradigma van het strategisch management binnen non-profitorganisaties (Dolcinar et al., 2008: 4; Arasa & Kioko, 2014: 7; Wilson, 1992: 244). Deze focus op concurrentie zou er volgens Wilson (1992: 250) toe leiden dat dit non-profitmanagers afleidt van de strategische voordelen die samenwerking te bieden heeft.

Naar aanleiding van de theorie blijkt dat managers van non-profitorganisaties ervaren dat er enkele negatieve gevolgen verbonden zijn aan samenwerking met de concurrent. Zo is bij iedere samenwerkingsrelatie het risico aanwezig dat er sprake is van een partij die (wel of niet opzettelijk) profiteert van de middeleninzet of verrichte inspanningen van partners (Bunger, 2012: 1157). Dergelijk gedrag wordt in de wetenschap ook wel ‘free-riden’ genoemd. Het ten koste profiteren van partners kan mede voortkomen uit concurrentie, doordat organisaties dit als kans zien om ten koste van de ander schaarse middelen te verkrijgen, waar men normaliter met elkaar om concurreert. Dit risico kan ertoe leiden dat samenwerkingsverbanden tussen non-profitorganisaties in gevaar komen of zelfs worden beëindigd (Hu, 2013: 15-16). Daarnaast kunnen natuur- en milieuorganisaties met besef van deze risico’s mogelijkterwijs gereserveerd zijn als het gaat om het aangaan van samenwerking met concurrenten (Bengtsson & Kock, 2000: 414).

2.2.3 Geen invloed

Naast de positieve en negatieve invloed die concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties kan hebben op de samenwerking tussen deze organisaties, is het volgens de wetenschap ook mogelijk dat er geen sprake is van enige invloed tussen deze zaken. Zo blijkt uit onderzoek van Hu (2013: 68) dat concurrentie zelden een factor was die invloed had op collaboratieve relaties tussen NGO’s. Bovendien doet volgens Ferrari (2011: 88) concurrentie om materiële middelen aanzienlijk afbraak aan de organisationele focus om een bepaald maatschappelijk doel te verwezenlijken. Non-profitmanagers zijn zich hier vaak van bewust, en bovendien voelt concurreren voor hen vaak niet goed, niet gepast, onwaardig of zelfs ronduit tegennatuurlijk (Beltman, z.j.). Vanwege deze redenen kan het zijn dat non-profitmanagers het zichzelf niet toelaten dat concurrentie leidend wordt voor hun handelingen die betrekking hebben op samenwerking.

Nu de drie mogelijke effecten van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de onderlinge samenwerking tussen deze organisaties zijn verkend, kan tabel IV worden gepresenteerd, waarin de diverse veronderstellingen staan die betrekking hebben op de mogelijke invloed die concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties kan hebben op de mate waarin deze organisaties samenwerken.

Tabel IV: veronderstellingen met betrekking tot de mogelijke invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de mate van samenwerking

Veronderstellingen die een positieve invloed veronderstellen (zie subparagraaf 2.2.1)
1. “Natuur- en milieuorganisaties zijn geneigd zich te conformeren aan de normen en sociale verwachtingen van grote donateurs. Wanneer deze grote donateurs de mate van rivaliteit als negatief ervaren kan er vanuit hen druk ontstaan op natuur- en milieuorganisaties om samen te werken met hun concurrenten (Hu, 2013: 7; Smyth, 1997: 39; Barrack, 2009: 31).”

2. “Natuur- en milieuorganisaties zijn geneigd zich te conformeren aan de normen en sociale verwachtingen van stakeholders uit hun omgeving anders dan grote donateurs (zoals de media, leden en de bevolking). Wanneer deze stakeholders de mate van rivaliteit als negatief ervaren kan er vanuit hen druk ontstaan op natuur- en milieuorganisaties om samen te werken met hun concurrenten (Hu, 2013: 7).”
3. “Concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties kan ertoe leiden dat deze organisaties besluiten samen te werken, omdat dit de mate waarin men elkaar percipieert als rivalen zou laten dalen. Op deze wijze fungeert samenwerking als strategie die ertoe dient dat men elkaar meer beschouwt als partners in plaats van als rivalen (Bunger, 2012: 1169; Kohm et al., 2000: 15; Nas et al., 1997: 90; Joldersma et al., 2007: 9; Wilson, 1992: 240).”
4. “Samenwerking met de concurrent stelt natuur- en milieuorganisaties in staat om een kijkje in de keuken te verkrijgen bij rivalen (York & Zychlinski, 1996: 23; Shaker, 2015: 35).”
5. “Samenwerking is mogelijk de interorganisationele interactievorm die ten opzichte van concurrentie beter aansluit bij de wensen en houding van individuen werkzaam bij non-profitorganisaties (Shaker, 2015: 35; Nas et al., 1997: 90).”
Veronderstellingen die een negatieve invloed veronderstellen (zie subparagraaf 2.2.2)
6. “Ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties, bestaan er bij de samenwerking tussen deze organisaties risico’s met betrekking tot opportunistisch gedrag (Bunger, 2012: 1157). Dit kan ertoe leiden dat de samenwerking tussen non-profitorganisaties in gevaar komt of zelfs wordt beëindigd (Hu, 2013: 15-16).”
7. “Ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties, bestaan er bij de samenwerking tussen deze organisaties risico’s met betrekking tot opportunistisch gedrag (Bunger, 2012: 1157). Met besef van deze risico’s zijn natuur- en milieuorganisaties mogelijkterwijs gereserveerd als het gaat om samenwerking met de concurrent (Bengtsson & Kock, 2000: 414).”
8. “Natuur- en milieuorganisaties worden afgeleid van de strategische voordelen die samenwerking kan bieden, doordat er een te grote focus ligt op concurrentie (Wilson, 1992: 250).”
Veronderstellingen die geen invloed veronderstellen (zie subparagraaf 2.2.3)
9. “Concurrentie blijkt zelden een factor te zijn die invloed heeft op samenwerking tussen non-profitorganisaties (Hu, 2013: 68).”

2.3 Conclusies hoofdstuk twee

Middels de inzichten van diverse wetenschappers is tabel III gepresenteerd (zie pagina 16-17), waarin elf zaken zijn benoemd waar natuur- en milieuorganisaties volgens de theorie met elkaar om concurreren. Aan de hand van deze geïdentificeerde zaken kan deelvraag 2 van dit onderzoek worden beantwoord, waarin wordt onderzocht hoe de respondenten van dit onderzoek de mate van concurrentie beoordelen tussen natuur- en milieuorganisaties.

Daarnaast heeft dit hoofdstuk de theoretische informatie geleverd die noodzakelijk is voor de beantwoording van deelvraag 3, waarin de invloed wordt onderzocht van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties. Wat betreft de invloed die concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties kan hebben op de mate van samenwerking tussen deze organisaties, blijkt uit de theoretische verkenning dat wetenschappers er diverse assumpties op na houden, die ofwel een negatieve, positieve of geen invloed veronderstellen van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de onderlinge samenwerking. Naar aanleiding van deze theoretische verkenning zijn negen veronderstellingen voortgekomen (zie tabel IV op pagina 20-21) die na operationalisering ervan ter beantwoording van deelvraag 3 zullen worden voorgelegd aan de respondenten van dit onderzoek. Daarnaast bleek reeds vanuit theoretisch vooronderzoek dat er in de literatuur geen assumpties zijn over de mogelijke invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op het karakter van samenwerking tussen deze organisaties. Vandaar dat dit onderzoek ervoor heeft gekozen om drie belangrijke eigenschappen van non-profitsamenwerking te onderscheiden, die er bij de beantwoording van deelvraag 3 toe zullen dienen om ook onderzoek te verrichten naar veranderingen in het karakter van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties ten gevolge van concurrentie. De volgende drie eigenschappen werden in dit hoofdstuk onderscheiden: de mate van (in)formaliteit, de tijdsduur en het aantal partners bij samenwerking.

Hoofdstuk 3: Methoden en technieken

In dit hoofdstuk vindt de methodologische verantwoording van dit onderzoek plaats. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 het onderzoekstype en de strategie die hiertoe wordt gehanteerd toegelicht. Hierna behandelt paragraaf 3.2 het conceptueel model, waarin de kernbegrippen en de verschillende variabelen van dit onderzoek in relatie met elkaar zullen worden verduidelijkt. Wat volgt is een operationalisatie van de theoretische constructen (paragraaf 3.3), de behandeling van de wijze waarop de dataverzameling tot stand is gekomen (paragraaf 3.4) en de behandeling van de totstandkoming van de steekproef van de afgelegde interviews (paragraaf 3.5). In paragraaf 3.6 wordt aandacht besteed aan de wijze waarop de resultaten geanalyseerd zijn. Afsluitend wordt in paragraaf 3.7 de betrouwbaarheid en validiteit behandeld, waarbij op kritische wijze wordt gekeken naar de kwaliteit van dit onderzoek.

3.1 Onderzoekstype en –strategie

De gevalsstudie is de overkoepelende onderzoeksstrategie van dit onderzoek. De casus die in dit onderzoek empirisch wordt onderzocht is de Nederlandse natuur- en milieusector. Een gevalsstudie is zeer praktijkgericht, hetgeen de onderzoeker in staat stelt rijke (en omvangrijke) informatie te krijgen over een bepaald onderzoeksfenomeen (Van Thiel, 2010: 99).

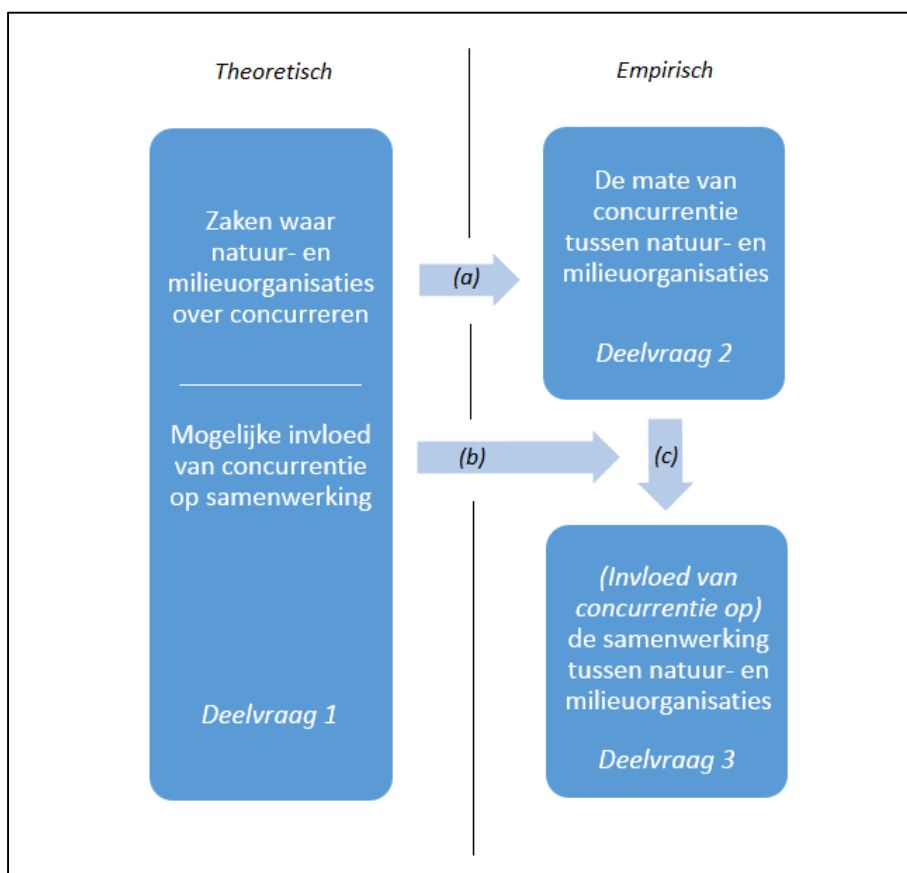
Het overkoepelende onderzoekstype van dit onderzoek is de interpretatieve benadering. Onderzoekers met deze wetenschapsopvatting gaan ervan uit dat er niet een werkelijkheid is, maar dat iedereen (mensen, groepen) de werkelijkheid op zijn eigen manier en vanuit zijn eigen perspectief ziet (Van Thiel, 2010: 42). Tezamen vormen deze percepties de realiteit. Om de onderzoeksfenomenen van dit onderzoek te begrijpen, worden in dit onderzoek dan ook de percepties van individuen onderzocht (Van Thiel, 2010: 42). Concurrentie en samenwerking zouden volgens Easton (2007: 32) bovendien sociale processen zijn, die het best gemeten kunnen worden door de percepties van de betrokken individuen na te gaan. Als methode om de onderzoeksgegevens te verkrijgen zal dan ook het interview gehanteerd worden. Dit is het geëigende instrument om houdingen en interpretaties te inventariseren (Baarda & De Goede, 1996: 25).

3.2 Conceptueel model

Nu de theoretische concepten zijn afgebakend en geconceptualiseerd in het theoretisch kader, kan het conceptueel model van dit onderzoek gepresenteerd worden (zie figuur III).

Relatie (c) geeft de twee onderzoeksvariabelen van het onderzoek weer: de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties geldt als onafhankelijke variabele, en de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties geldt als afhankelijke variabele. Relatie (a) geeft weer dat deelvraag 1 de theoretische informatie levert waarmee deelvraag 2 kan worden beantwoord. Hiermee wordt inzicht verkregen in de onafhankelijke variabele van dit onderzoek: de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties. Relatie (b) geeft vervolgens weer hoe deelvraag 1 tevens verkent wat er theoretisch gezien bekend is over relatie (c), zodat in deelvraag 3 de feitelijke invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de onderlinge samenwerking onderzocht kan worden.

Figuur III: conceptueel model



3.3 Operationalisatie van theoretische constructen

De inmiddels beantwoorde theoretische deelvraag heeft de informatie geleverd van waaruit de twee onderzoeksvariabelen zijn geoperationaliseerd. De operationalisatie zorgt voor een meer accurate meting van de variabelen en wanneer hun belang bewezen is, faciliteert het een betere empirische basis van de ontwikkelde inzichten. In dit onderzoek zijn een tweetal zaken te onderscheiden die operationalisering behoeven: de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties (zie subparagraaf 3.3.1) en de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties (zie subparagraaf 3.3.2).

3.3.1 Operationalisatie 'de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties'

Om tot de beantwoording van deelvraag 2 te komen, is de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties meetbaar gemaakt voor de praktijk. Uit subparagraaf 2.1.1 bleek dat er diverse zaken te onderscheiden zijn waar natuur- en milieuorganisaties met elkaar om kunnen concurreren. De respondenten van dit onderzoek zijn gevraagd om aan de hand van een Likertschaal voor ieder van deze zaken aan te geven in hoeverre zij hier concurrentie met andere natuur- en milieuorganisaties om ondervinden (zie tabel V). Door inzicht te verkrijgen in de mate waarin de respondenten ervaren dat er concurrentie bestaat om de verschillende zaken genoemd in tabel V, tracht dit onderzoek vast te stellen in hoeverre er sprake is van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties.

De respondenten zijn gevraagd aan de hand van de volgende Likertschaal een waarde toe te kennen aan ieder van de zaken waar natuur- en milieuorganisaties onderling om kunnen concurreren:

1 = geen concurrentie
 2 = weinig concurrentie
 3 = gematigde concurrentie
 4 = veel concurrentie
 5 = erg veel concurrentie
 ? = weet ik niet / n.v.t.

Tabel V: operationalisatie van 'de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties'

Zaken waar natuur- en milieuorganisaties onderling om kunnen concurreren	Ervaren mate van concurrentie					
Overheidssubsidies	1	2	3	4	5	?
Donaties van particulieren	1	2	3	4	5	?
Donaties/financiering van bedrijven	1	2	3	4	5	?
Donaties van goederdoelenloterijen	1	2	3	4	5	?
Klanten en gebruikers (van producten en diensten)	1	2	3	4	5	?
Leden	1	2	3	4	5	?
Vrijwilligers	1	2	3	4	5	?
Betaald personeel	1	2	3	4	5	?
Profilering en publieke aandacht	1	2	3	4	5	?
Politieke invloed	1	2	3	4	5	?
Samenwerkingsverbanden met overheden en bedrijven	1	2	3	4	5	?
(Mogelijk) overige zaken waar concurrentie om plaatsvindt ¹	1	2	3	4	5	?

¹ De respondenten zijn hier gevraagd of er additionele zaken zijn waar natuur- en milieuorganisaties onderling om concurreren. Wanneer een respondent aangaf concurrentie om een additionele zaak te ondervinden, is hij/zij ook hier (a.d.h.v. de Likertschaal) gevraagd in hoeverre er door hem/haar concurrentie om wordt ondervonden.

3.3.2 Operationalisatie ‘invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking’

Om de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties te exploreren (de doelstelling waaraan in deelvraag 3 wordt voldaan), zijn in hoofdstuk 2 allereerst drie belangrijke eigenschappen van non-profitsamenwerking onderscheiden. Aan de hand van deze eigenschappen is onderzocht of het karakter van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties verandert ten gevolge van concurrentie tussen deze organisaties. In tabel VI is weergegeven hoe deze eigenschappen zijn geoperationaliseerd naar concrete interviewvragen.

Tabel VI: operationalisatie van ‘de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op het karakter van samenwerking’

Samenwerkingseigenschappen van non-profitorganisaties	Bijbehorende operationele vragen
1. Mate van (in)formaliteit	1. “In hoeverre denkt u dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op de mate van formaliteit van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties?”
2. Tijdsduur	2. “In hoeverre denkt u dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op de tijdsduur van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties?”
3. Aantal partners bij samenwerking	3. “In hoeverre denkt u dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op het aantal partners bij samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties?”

Om veranderingen in de mate van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties ten gevolge van concurrentie tussen deze organisaties te onderzoeken, zijn in subparagraaf 2.2.1 t/m 2.2.3 verscheidene theoretische inzichten beschreven, van waaruit diverse veronderstellingen volgden betreffende de mogelijke invloed die concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties kan hebben op de mate van samenwerking tussen deze organisaties (zie tabel IV op pagina 20-21). In tabel VII zijn ieder van deze veronderstellingen geoperationaliseerd naar concrete stellingen, waarbij de respondenten is gevraagd aan de hand van een Likertschaal aan te geven in hoeverre zij het (on)eens waren met een bepaalde stelling. Deze antwoorden maken echter nog niet duidelijk in hoeverre er sprake is van een daadwerkelijke invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de mate waarin deze organisaties samenwerken. Om hier wel inzicht in te verkrijgen is de respondenten bij de stellingen (waar de aard van de stelling hier geschikt toe was²) een vervolgvraag gesteld die betrekking heeft op of hetgeen in de stelling wordt beweerd ook daadwerkelijk invloed heeft op de mate van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties. Deze vervolgvragen op de stellingen staan tevens vermeld in tabel VII.

² Zoals ook blijkt uit tabel VII, zijn bij de stellingen 5, 8 en 9 geen vragen gesteld omtrent de daadwerkelijke invloed van hetgeen in de stelling wordt beweerd op de mate waarin natuur- en milieuorganisaties samenwerken. Dit vanwege het feit dat de aard van deze stellingen zich niet leent voor een dergelijke vraag.

De respondenten zijn gevraagd aan de hand van de volgende Likertschaal antwoord te geven op de stellingen behorende bij tabel VII:

1 = Zeer mee oneens
2 = Oneens
3 = Noch mee eens, noch mee oneens
4 = Eens
5 = Zeer mee eens
? = Weet ik niet / n.v.t.

Tabel VII: operationalisering van 'de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de mate van samenwerking'

Te operationaliseren veronderstellingen die volgen uit subparagraaf 2.2.1 'Positieve invloed'	Bijbehorende operationele vragen/stellingen
<p>1. "Natuur- en milieuorganisaties zijn geneigd zich te conformeren aan de normen en sociale verwachtingen van grote donateurs. Wanneer deze grote donateurs de mate van rivaliteit als negatief ervaren kan er vanuit hen druk ontstaan op natuur- en milieuorganisaties om samen te werken met hun concurrenten (Hu, 2013: 7; Smyth, 1997: 39; Barrack, 2009: 31)."</p>	<p>Stelling 1: "Onze organisatie ervaart druk vanuit grote donateurs (overheden en De Postcode Loterij) om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties."</p> <p>"Werkt u vanwege deze reden samen met andere natuur- en milieuorganisaties?"</p> <p>"Komt de druk vanuit deze grote donateurs denkt u mede voort uit het feit dat zij de mate waarin concurrentie voorkomt als onwenselijk beschouwen?"</p>
<p>2. "Natuur- en milieuorganisaties zijn geneigd zich te conformeren aan de normen en sociale verwachtingen van stakeholders uit hun omgeving anders dan grote donateurs (zoals de media, leden en de bevolking). Wanneer deze stakeholders de mate van rivaliteit als negatief ervaren kan er vanuit hen druk ontstaan op natuur- en milieuorganisaties om samen te werken met hun concurrenten (Hu, 2013: 7)."</p>	<p>Stelling 2: "Onze organisatie ervaart druk vanuit stakeholders anders dan grote donateurs (zoals de media, leden en de bevolking) om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties."</p> <p>"Werkt u vanwege deze reden samen met andere natuur- en milieuorganisaties?"</p> <p>"Komt de druk vanuit deze stakeholders denkt u mede voort uit het feit dat zij de mate waarin concurrentie voorkomt als onwenselijk beschouwen?"</p>
<p>3. "Concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties kan ertoe leiden dat deze organisaties besluiten samen te werken, omdat dit de mate waarin men elkaar percipieert als rivalen zou laten dalen. Op deze wijze fungeert samenwerking als strategie die er toe dient dat men elkaar meer beschouwt als</p>	<p>Stelling 3: "Samenwerking kan als middel worden ingezet om de mate waarin natuur- en milieuorganisaties elkaar als rivalen beschouwen te laten dalen."</p>

partners in plaats van als rivalen (Bunger, 2012: 1169; Kohm et al., 2000: 15; Nas et al., 1997: 90; Joldersma et al., 2007: 9; Wilson, 1992: 240).”	“Werkt u vanwege deze reden samen met andere natuur- en milieuorganisaties?”
4. “Samenwerking met de concurrent stelt natuur- en milieuorganisaties in staat om een ‘kijkje in de keuken’ te verkrijgen bij rivalen (York & Zychlinski, 1996: 23; Shaker, 2015: 35).”	Stelling 4: “Samenwerking met natuur- en milieuorganisaties stelt ons in staat om bij deze organisaties een ‘kijkje in de keuken’ te verkrijgen.” “Werkt u vanwege deze reden samen met andere natuur- en milieuorganisaties?”
5. “Samenwerking is mogelijk de interorganisatiele interactievorm die ten opzichte van concurrentie beter aansluit bij de wensen en houding van individuen werkzaam bij non-profitorganisaties (Shaker, 2015: 35; Nas et al., 1997: 90).”	Stelling 5: “Samenwerking sluit beter dan concurrentie aan bij de wensen en houdingen van individuen werkzaam binnen mijn organisatie.”
Te operationaliseren veronderstellingen die volgen uit subparagraaf 2.2.2 ‘Negatieve invloed’	Bijbehorende operationele vragen/stellingen
6. “Ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties, bestaan er bij de samenwerking tussen deze organisaties risico’s met betrekking tot opportunistisch gedrag (Bunger, 2012: 1157). Dit kan ertoe leiden dat de samenwerking tussen non-profitorganisaties in gevaar komt of zelfs wordt beëindigd (Hu, 2013: 15-16).”	Stelling 6: “Risico’s met betrekking tot het ten koste profiteren van partners in een samenwerking, kunnen ertoe leiden dat bestaande samenwerkingsverbanden worden bedreigd in hun voortbestaan.” “Komt het voor dat hierdoor de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties wordt beëindigd?”
7. “Ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties, bestaan er bij de samenwerking tussen deze organisaties risico’s met betrekking tot opportunistisch gedrag (Bunger, 2012: 1157). Met besef van deze risico’s zijn natuur- en milieuorganisaties mogelijkterwijs gereserveerd als het gaat om samenwerking met de concurrent (Bengtsson & Kock, 2000: 414).”	Stelling 7: “Risico’s met betrekking tot het ten koste profiteren van partners in een samenwerking, kunnen ertoe leiden dat natuur- en milieuorganisaties minder snel geneigd zijn samen te werken.” “Werkt u vanwege deze reden minder samen met andere natuur- en milieuorganisaties?”
8. “Natuur- en milieuorganisaties worden afgeleid van de strategische voordelen die samenwerking kan bieden, doordat er een te grote focus ligt op concurrentie (Wilson, 1992: 250).”	Stelling 8: “Concurrentie met andere natuur- en milieuorganisaties kan mijn organisatie afleiden van de strategische voordelen die samenwerking met natuur- en milieuorganisaties te bieden heeft.”
Te operationaliseren veronderstelling die volgt uit subparagraaf 2.2.3 ‘Geen invloed’	Bijbehorende operationele vraag/stelling

9. “Concurrentie blijkt zelden een factor te zijn die invloed heeft op de mate van samenwerking tussen non-profitorganisaties.” (Hu, 2013: 68)	Stelling 9: “Concurrentie binnen de natuur- en milieusector heeft geen effect op de mate waarin onze organisatie samenwerkt met andere natuur- en milieuorganisaties.”
--	--

3.4 Dataverzameling

De empirische data is verkregen door afname van interviews met non-profitmanagers werkzaam binnen Nederlandse natuur- en milieuorganisaties. De interviews zijn semigestructureerd van aard; de onderzoeker heeft naar aanleiding van de operationalisatie van de theoretische constructen (zie paragraaf 3.3) een vragenlijst opgesteld die is gehanteerd bij ieder (mondeling en schriftelijk) interview voor dit onderzoek (zie bijlage I). Dit vormt het gestructureerde deel van de interviews. Naar aanleiding van de antwoorden van de respondenten op deze gestandaardiseerde vragen zijn er naar inzicht van de onderzoeker verdiepende vragen gesteld bij de mondeling afgenomen interviews. Dit vormt het ongestructureerde deel van de interviews. De respondenten zijn benaderd aan de hand van een e-mailbericht, waarbij een aantal van hen na uitstel van reactie tevens telefonisch zijn benaderd. In totaal zijn er negen interviews afgelegd, waarvan zeven mondeling in persoon, en twee door middel van e-mailcontact. Alle mondelinge interviews zijn opgenomen middels audio apparatuur en zijn vervolgens geheel getranscribeerd. Het verschil met de mondeling afgelegde interviews, is dat de interviews die schriftelijk aan de hand van e-mail zijn afgelegd geheel structureel van aard zijn; er zijn hier geen verdiepende vragen gesteld naar aanleiding van de antwoorden van de respondenten op de gestandaardiseerde vragenlijst. Tevens is alle geïnterviewden vooraf verteld dat hun bijdrage aan het onderzoek anoniem zal geschieden, wat bijdraagt aan een eerlijke beantwoording van vragen die voor de respondenten mogelijk gevoelig van aard zijn.

3.5 Totstandkoming van de steekproef

Om in dit onderzoek een goede representatie te krijgen van de verschillende natuur- en milieuorganisaties in Nederland, is het raadzaam eerst bondig te kijken naar enkele belangrijke kenmerken van de Nederlandse natuur- en milieusector. De non-profit-sector in Nederland is verhoudingsgewijs de grootste ter wereld en heeft daarmee een belangrijke maatschappelijke betekenis (Burger & Dekker, 2001: 105). De sector zorgt voor ruim 12% van de totale werkgelegenheid in Nederland, en genereert 10% van het BBP (Burger & Dekker, 2001: 35). De natuur- en milieusector vormt slechts een klein onderdeel van het geheel; de milieusector beslaat zo’n 0,9% van het totaal aantal non-profitbanen (Burger & Dekker, 2001: 38). Internationaal gezien is de Nederlandse natuur- en milieusector echter (zelfs in absolute getallen) erg groot; zij telt in totaal zo’n 3,6 miljoen leden en donateurs (CBS, PBL, Wageningen UR, 2015). Naast een aantal natuur- en milieuorganisaties die genieten van een grote naamsbekendheid (bijvoorbeeld Greenpeace en het Wereld Natuur Fonds), bestaan er in Nederland ook veel natuur- en milieuorganisaties met een veel kleinere naamsbekendheid.

Bij de totstandkoming van de steekproef gelden er enkele criteria die betrekking hebben op het type organisatie waar de respondenten werkzaam dienen te zijn. Allereerst dient de organisatie te voldoen aan de begripsbepaling van een ENGO zoals gedefinieerd in paragraaf 2.1 (‘Concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties’). Het tweede criterium houdt in dat de natuur- en milieuorganisatie op nationaal niveau (in Nederland) actief dient te zijn. Als derde criterium geldt dat de organisatie geen niche dient te vervullen wat betreft natuur- en/of milieubehartiging; de organisatie dient zich op brede wijze in te zetten voor de natuur en/of het milieu. Criteria

twee en drie houden dus in dat natuur- en milieuorganisaties die bijvoorbeeld sterk geografisch (bijvoorbeeld Haagse Natuurbescherming) of inhoudelijk (bijvoorbeeld De Fietsersbond) gespecialiseerd zijn, niet geschikt zijn om respondenten te leveren. Inclusie van managers werkzaam bij natuur- en milieuorganisaties die niet aan deze criteria voldoen zou het risico met zich meebrengen dat het onderzoek vertroebelt, doordat deze organisaties sterk van elkaar kunnen afwijken. Tabel VIII geeft de Nederlandse natuur- en milieuorganisaties weer die voldoen aan de criteria genoemd in deze paragraaf.

Tabel VII: Nederlandse natuur- en milieuorganisaties die voldoen aan de genoemde criteria

Wereld Natuur Fonds	Natuurmonumenten
Greenpeace	Milieudefensie
Natuur & Milieu	IVN
NatuurCollege	Vereniging Nederlands Cultuurlandschap
LandschappenNL	Centrum voor Landbouw en Milieu

Naast de criteria die van toepassing zijn op het type natuur- en milieuorganisatie waar de respondenten van dit onderzoek werkzaam dienen te zijn, is er tevens een criterium waar de respondenten zelf aan dienen te voldoen. De respondent dient namelijk op strategisch niveau werkzaam te zijn bij een natuur- en milieuorganisatie. Dit houdt concreet in dat zowel managers van het middenkader als het hoger kader benaderd zijn om als respondent voor dit onderzoek te fungeren. Managers actief binnen het hoger kader van de organisatie dragen doorgaans de verantwoordelijkheid voor het strategiseren binnen de organisatie, waarbij het omgaan met concurrentie- en samenwerkingskwesties van wezenlijk belang is (Samour, 2010: 40). Het middenkader heeft via hun activiteiten en gedrag een belangrijke invloed op het hoger kader. Zij hebben een belangrijke ondersteunende rol in het strategisch management van de organisatie, doordat zij dienst doen als informatieleveranciers voor het hoger kader (Westley, 1990: 388). Hieruit volgt dat zowel managers uit het middenkader als het hoger kader geschikt zijn om te fungeren als respondent voor dit onderzoek. Overigens verschillen de daadwerkelijke functietitels van de diverse managers in de non-profitpraktijk erg van elkaar (Samour, 2010: 26). Inzicht in de organisatiestructuur van natuur- en milieuorganisaties heeft duidelijkheid verschaft over de te benaderen respondenten voor dit onderzoek.

Met de wetenschap dat het relatief weinig organisaties betreft en niet iedere benaderde manager ook daadwerkelijk zal participeren in het onderzoek, zijn vervolgens per organisatie uit tabel VIII twee strategisch managers benaderd met de vraag of zij willen participeren in het onderzoek. Zodoende is sprake van een doelgerichte (selecte) steekproef, waarbij op basis van bepaalde kenmerken doelgericht naar geschikte personen is gezocht. Zonder de naam en functie van de respondenten te benoemen (vanwege de aan hen geboden anonimiteit), staat in tabel IX per respondent aangegeven in welke organisatie de respondent werkzaam is, of zij er werkzaam zijn in het hoger of middenkader en op welke wijze het interview bij hen is afgelegd (mondeling of schriftelijk).

Tabel IX: informatie per respondent

Respondent	Organisatie	Hoger of middenkader	Interviewtype
Respondent 1	Milieudefensie	Hoger kader	Mondeling
Respondent 2	Milieudefensie	Hoger kader	Mondeling
Respondent 3	Natuur & Milieu	Hoger kader	Mondeling
Respondent 4	Natuur & Milieu	Middenkader	Mondeling
Respondent 5	Greenpeace	Hoger kader	Mondeling
Respondent 6	Greenpeace	Hoger kader	Schriftelijk
Respondent 7	Natuurmonumenten	Middenkader	Mondeling
Respondent 8	IVN	Hoger kader	Schriftelijk
Respondent 9	LandschappenNL	Hoger kader	Mondeling

3.6 Analyse van de resultaten

De analyse van de resultaten heeft zowel in hoofdstuk 4 als 5 plaatsgevonden per respondent. Een alternatief zou zijn om de analyse per organisatie uit te voeren, echter de antwoorden van de respondenten die binnen eenzelfde organisatie werkzaam zijn blijken soms dermate van elkaar te verschillen dat het betekenisvoller is de analyse per respondent uit te voeren. De kwantitatieve resultaten van de meerkeuzenvragen zijn geteld, waarna gemiddeldes ervan zijn uitgerekend. Vervolgens zijn deze gegevens in tabelvorm weergegeven. Na weergave van deze kwantitatieve gegevens zijn bij ieder hoofdstuk de kwalitatieve gegevens weergegeven, waarbij de toelichting op de meerkeuzeantwoorden van de respondenten is behandeld, evenals de antwoorden van de respondenten op de overige vragen.

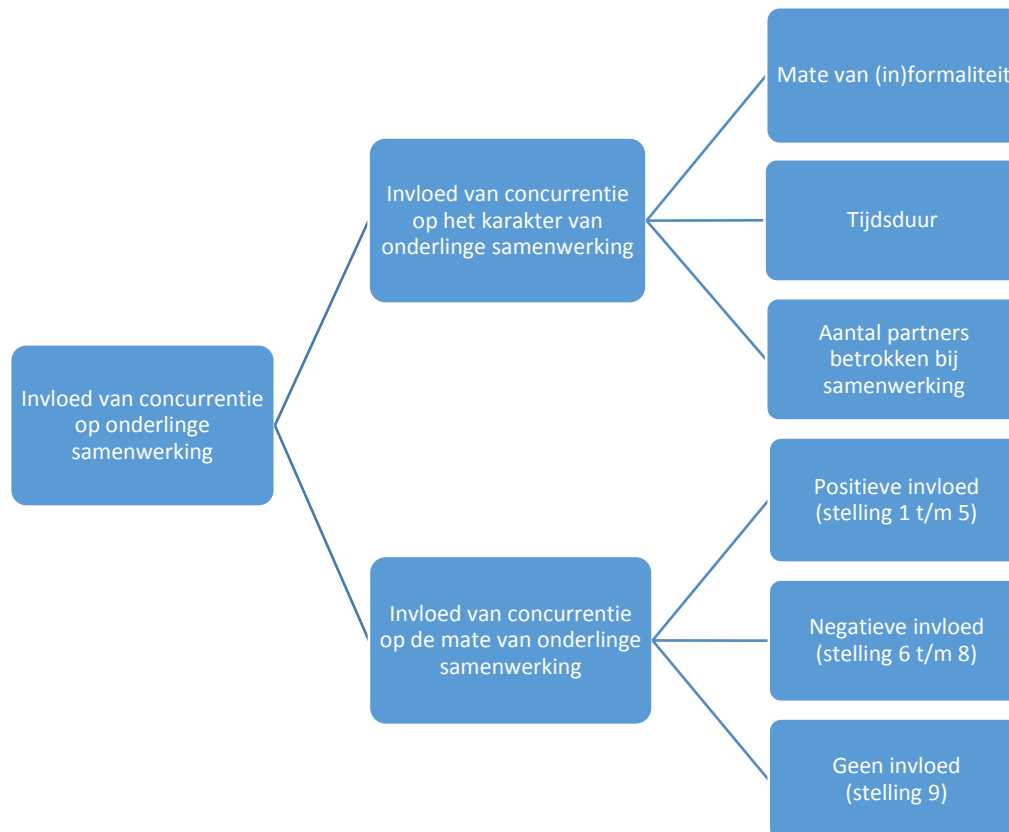
Bij de analyse van de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties, is geen sprake van een weging tussen de verschillende zaken waarover natuur- en milieuorganisaties concurreren. Een dergelijke weging zou een nuttige bijdrage leveren aan een beter begrip van de concurrentiesituatie in de Nederlandse natuur- en milieusector, maar zou tevens erg complex zijn. De onderzoeker heeft er voor gekozen om de focus van dit onderzoek te leggen op andere zaken.

Aan de hand van figuur IV is weergegeven hoe de analyse van de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de onderlinge samenwerking heeft plaatsgevonden. Figuur IV laat zien dat er op twee manieren is geëxploreerd hoe concurrentie invloed kan hebben op de samenwerking. Allereerst is onderzocht of, en hoe het karakter van samenwerking ten gevolge van concurrentie verandert, wat gedaan is aan de hand van de volgende drie eigenschappen van non-profitsamenwerking: de mate van (in)formaliteit, de tijdsduur en het aantal partners bij samenwerking.

Daarnaast toont figuur IV dat er tevens onderzoek is verricht naar de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de mate waarin deze organisaties samenwerken. Dit is gedaan aan de hand van negen stellingen die betrekking hebben op deze relatie. Zoals figuur IV weergeeft, veronderstellen stelling 1 t/m 5 een positieve invloed, stelling 5 t/m 8 een negatieve invloed, en veronderstelt stelling 9 geen invloed. Er zal sprake zijn van steun voor een stelling, wanneer deze door de respondenten met een gemiddelde van 3,5 of hoger beoordeeld wordt. In hoeverre de respondenten het eens zijn met hetgeen in de stellingen wordt beweerd geeft

echter nog geen duidelijkheid over de daadwerkelijke invloed die concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties heeft op de samenwerking tussen deze organisaties. Om hier wel inzicht in te verkrijgen is de respondenten (waar de aard van de stelling hier geschikt toe was) bij iedere stelling een vervolgvraag gesteld die betrekking heeft op of hetgeen in de stelling wordt beweerd ook daadwerkelijk invloed heeft op de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties.

Figuur IV: analysemethodiek ter exploratie van de invloed van concurrentie op onderlinge samenwerking



3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Belangrijke criteria om de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek te beoordelen zijn betrouwbaarheid en validiteit (Van Thiel, 2010: 99). In subparagraaf 3.7.1 wordt allereerst naar de betrouwbaarheid van dit onderzoek gekeken, waarna in subparagraaf 3.7.2 wordt gekeken naar de validiteit ervan.

3.7.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van onderzoek wordt bepaald door (1) de nauwkeurigheid en (2) de consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2010: 57). Hoe nauwkeuriger en consistentier het onderzoek is, des te zekerder kan de onderzoeker ervan zijn dat zijn onderzoeksbevindingen niet toevallig zijn, maar systematisch.

De empirische informatie is in dit onderzoek verzameld door afname van interviews. Deze flexibele manier van dataverzameling heeft als voordeel dat er kan worden waargenomen wat op dat moment relevant blijkt te zijn (Boeije, 2005: 146). Een nadeel dat van toepassing is op de interviews die mondeling zijn afgenomen in dit onderzoek, is dat er improvisatie heeft plaatsgevonden: de ene keer is wel een vervolgvraag gesteld op een bepaald antwoord en de andere keer niet. De herhaalbaarheid van het onderzoek is hierdoor geringer, waardoor

de betrouwbaarheid vermindert (Boeije, 2005: 146). Op hoofdlijnen zal het onderzoek echter wel herhaalbaar zijn, gezien het feit dat (bij de onderzoeker) bekend is wie de respondenten zijn en uit de transcripten kan blijken welke vragen zijn gesteld en hoe de antwoorden van de respondenten vervolgens zijn verwerkt tot resultaten en conclusies. Ondanks dat er bij de interviews dus sprake is van een ongestructureerd deel wat niet ten goede komt aan de herhaalbaarheid van het onderzoek, is er ook een gestructureerd deel (zie bijlage I) wat wel bijdraagt aan de herhaalbaarheid en daarmee ook aan de consistentie van dit onderzoek (Van Thiel, 2010: 57).

3.7.2 Validiteit

In de literatuur wordt qua validiteit (geldigheid) van onderzoek onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. In deze subparagraaf zal eerst de interne validiteit worden besproken waarbij de aard van de in dit onderzoek verkregen data in het bijzonder aandacht krijgt. Hierna wordt de externe validiteit van het onderzoek behandeld.

De interne validiteit heeft mede betrekking op de vraag of de operationalisatie een goede weergave is van de theoretische constructen (Van Thiel, 2010: 58). In dit onderzoek worden twee variabelen gemeten, waarvan ‘de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties’ de onafhankelijke variabele is. In dit onderzoek is deze (onafhankelijke) variabele geoperationaliseerd door de respondenten van dit onderzoek te laten beoordelen wat de mate van concurrentie is per zaak waar concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties om plaats kan vinden. Dit is echter slechts een van de manieren waarop deze variabele geoperationaliseerd kan worden. Zo zeggen Kohm en anderen (2000: 203-204) dat rivaliteit onder natuur- en milieuorganisaties het beste onderzocht kan worden door te kijken naar het diverse competitieve gedrag dat zich bij natuur- en milieuorganisaties voordoet. In dit onderzoek is niet voor een dergelijke aanpak gekozen. Desondanks lijkt er in dit onderzoek wel sprake te zijn van een representatieve operationalisering van het fenomeen concurrentie in de natuur- en milieusector; de geïnterviewde non-profitmanagers waren in de gelegenheid gesteld iedere zaak waar zij concurrentie om ervoeren te beoordelen. Ondanks deze representativiteit geeft dit onderzoek niet weer hoe de verschillende zaken waar concurrentie om plaatsvindt in zwaarte ten opzichte van elkaar wegen, echter dit is ook niet per definitie noodzakelijk voor de beantwoording van de deelvraag.

Om de tweede variabele van dit onderzoek (‘de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties’) te meten – welke de afhankelijke variabele van dit onderzoek vormt – is gebruik gemaakt van eigenschappen van non-profitsamenwerking. Naast het feit dat er slechts drie eigenschappen van non-profitsamenwerking zijn gebruikt om veranderingen in het karakter ervan te onderzoeken, kan bovendien niet met zekerheid worden gesteld of dit de meest representatieve eigenschappen zijn om veranderingen in samenwerking aan te tonen. Wel geven Hu (2013: 5) en Rathi en anderen (2014: 872) aan dat dit enkele van de belangrijkste eigenschappen van non-profitsamenwerking zijn.

Het is mogelijk dat de verkregen data in dit onderzoek – welke gebaseerd zijn op de interpretaties van individuen – een negatieve invloed hebben op de interne validiteit van dit onderzoek. Een voorbeeld hiervan is het selectieve geheugen van individuen, waarbij de subjectiviteit voortkomt uit het interpretatiekader van een individu. Concreet houdt dit in dat mensen de neiging hebben zichzelf van hun goede kant te laten zien door sociaal wenselijke antwoorden te geven en vaak gelooft men ook het goede van zichzelf. Mensen hebben een globaal idee over hun gedrag, zoeken voorbeelden die dit idee ondersteunen en zijn zich daarbij vaak niet eens

bewust van hun exacte gedrag of motieven daarvoor (Baarda & De Goede, 1996: 143). Dit selectieve geheugen kan ook een rol hebben gespeeld bij de afgenomen interviews voor dit onderzoek, doordat veel medewerkers in non-profitorganisaties (ook op managementniveau) een hartgrondige afkeer hebben van concurrentie. Velen hebben hier een wrang gevoel bij en achten concurrentie niet gepast, onwaardig of zelfs ronduit tegennatuurlijk (Beltman, z.j.: 2). Concurrentie gaat erom de beste te willen zijn en gaat gepaard met krachttermen als 'veroveren' en 'overwinnen'. Dit past vaak slecht bij de grondhouding van individuen werkzaam binnen non-profitorganisaties (Beltman, z.j.: 2). Ondanks dat veel non-profit medewerkers zich bewust zijn van de voordelen die concurrentie te bieden heeft voor hun organisatie (betere prestaties, financieel gezonder, vernieuwingsmogelijkheden, etc.), blijft het zo dat veel individuen binnen NGO's een negatieve affectie hebben met concurrentie, waardoor mogelijk de concurrentie door hen wordt geminimaliseerd (Beltman, z.j.: 2).

Bij externe validiteit gaat het om de mate waarin onderzoeksresultaten ook voor soortgelijke andere groepen of verschijnselen gelden, met andere woorden; de generaliseerbaarheid van onderzoek (Swanborn, 2002: 25; Van Thiel, 2010: 59). Dit onderzoek beperkt zich tot de situatie zoals deze zich in Nederland voordoet. Dit zorgt voor rijke informatie die praktisch gezien waardevol kan zijn. Het is echter vaak moeilijk om bij gevalsstudies de bevindingen van de onderzochte situatie te generaliseren naar andere situaties, vanwege de contextgebondenheid van de bevindingen (Van Thiel, 2010: 100). Wel geeft dit onderzoek een impressie over hoe de situatie in andere Westerse landen zou kunnen zijn.

Hoofdstuk 4: Beoordeling van de concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties

In dit hoofdstuk wordt onderzocht in hoeverre de geïnterviewde strategisch managers van natuur- en milieuorganisaties concurrentie ervaren om de in hoofdstuk 2 onderscheiden zaken. Hiermee wordt inzicht verkregen in de concurrentiesituatie zoals deze bestaat in de Nederlandse natuur- en milieusector. Met dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 2 van het onderzoek, welke luidt:

“Wat is de mate waarin concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties voorkomt?”

Allereerst worden in paragraaf 4.1 de kwantitatieve resultaten van de ervaren mate van concurrentie behandeld, waarbij aan de hand van een tabel inzichtelijk wordt in hoeverre de respondenten beoordelen dat er tussen natuur- en milieuorganisaties om diverse zaken wordt geconcentreerd. In paragraaf 4.2 vindt de analyse van deze resultaten plaats, waarbij ook ruimte is om te kijken in hoeverre enkele theoretische assumpties uit subparagraaf 2.1.1 overeenkomstig zijn met de empirische resultaten. Afsluitend vindt in paragraaf 4.3 de conclusie van dit hoofdstuk plaats.

4.1 Resultaten van de ervaren mate van concurrentie

In tabel X staan de kwantitatieve resultaten vermeld van de ervaren mate van concurrentie door de respondenten. In de tabel staat weergegeven hoeveel van de respondenten een bepaalde waarde (behorende bij een Likertschaal lopend van 1 t/m 5 met daarbij de optie ‘weet ik niet / n.v.t.’) van toepassing achten op ieder van de zaken waar concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties om kan plaatsvinden. Tevens staat in de laatste rij van tabel X de gemiddelde mate waarin de respondenten concurrentie ervaren over ieder van de zaken.

Tabel X: mate waarin de respondenten ervaren dat er concurrentie bestaat om zaken

Mate van ervaren concurrentie	(1) Geen	(2) Weinig	(3) Gematigd	(4) Veel	(5) Erg veel	(?) Weet ik niet / n.v.t. ³	Gemiddelde ⁴
Overheidssubsidies	2	1	4			2	2,3
Donaties van particulieren	1	1	1	5	1		3,4
Donaties/financiering van bedrijven		1	2	1	1	4	3,4
Donaties van goededoelenloterijen	1	1	4	2	1		3,1
Klanten en gebruikers (van producten en diensten)	4	4	1				1,7
Leden	1		3			5	2,5
Vrijwilligers	1	4	4				2,3

³ Alle respondenten die kozen voor deze optie gaven hiervoor ‘n.v.t.’ als reden aan.

⁴ Bij de respondenten die de optie ‘weet ik niet / n.v.t.’ hebben gekozen, is de betreffende respondent en diens antwoord niet meegenomen in de berekening van de gemiddelde mate van concurrentie.

Betaald personeel	2	2	5				2,3
Profilering en publieke aandacht		1	2	4	2		3,6
Politieke invloed	1	5	2	1			2,3
Samenwerkingsverbanden met overheden en bedrijven	2	2	3			2	2,1
Donaties van particuliere fondsen				2			4

Zoals blijkt uit tabel X, is er door twee van de respondenten een additioneel middel genoemd waar men concurrentie om ondervindt met andere natuur- en milieuorganisaties: donaties van particuliere fondsen (zie de laatste rij van tabel X). Particuliere fondsen zijn fondsen opgericht door burgers, met als inzet de financiële ondersteuning van goede doelen. De respondenten gaven aan dat van de vele ingezonden voorstellen die richting dergelijke fondsen gaan, er slechts een beperkt aantal gehonoreerd worden, waardoor onderlinge concurrentie een onontkoombaar gevolg is.

4.2 Analyse van de resultaten van de ervaren mate van concurrentie

De resultaten geven weer dat er binnen de Nederlandse natuur- en milieusector relatief veel concurrentie op het gebied van donaties plaatsvindt. De volgende gemiddeldes zijn toegekend aan de diverse zaken die betrekking hebben op deze financiële middelen: donaties van particulieren (3,4), donaties/financiering vanuit bedrijven (3,4), en de donaties van goededoelenloterijen (3,1). Met een gemiddelde van 4,0 lijkt er ook een relatief hoge mate van concurrentie te zijn om de donaties van particuliere fondsen, echter aangezien slechts twee respondenten de mate van concurrentie hiervoor hebben beoordeeld is er onvoldoende zekerheid om te stellen dat ook voor deze zaak een relatief hoge mate van concurrentie plaatsvindt. Daarnaast blijkt er niet veel concurrentie te bestaan om overheidssubsidies; de respondenten beoordelen de mate van concurrentie om dit financiële middel met een 2,3. De relatief lage concurrentie om overheidssubsidies kan verklaard worden doordat subsidies een veel minder groot aandeel zijn gaan uitmaken van de inkomsten van natuur- en milieuorganisaties; reeds kwam ter sprake dat de overheid sinds enkele jaren een aanzienlijk lager bedrag spendeert aan subsidies voor natuur- en milieuorganisaties (officielebekendmakingen.nl, 2011). Drie respondenten geven aan dat dit ertoe heeft geleid dat de concurrentie om subsidies is gedaald.

Daarnaast is de respondenten gevraagd de concurrentie om de eigen inkomsten te beoordelen, welke in dit onderzoek gesplitst zijn in klanten en gebruikers (van producten en diensten) en leden die lidmaatschapsgelden genereren. Bij de theoretische uiteenzetting van deze zaken kwam reeds ter sprake dat er aanwijzingen zijn dat er sinds kort sprake is van een tendens waarbij NGO's steeds vaker noodgedwongen en als strategische keuze nieuwe verdienmodellen aangaan door diensten en producten aan te bieden die bijdragen aan de eigen inkomsten. Dit zou ertoe leiden dat de concurrentie tussen NGO's toeneemt (Bussink, 2015; Govaert, 2010: 6; Irvin, 2010: 85). Met een gemiddelde concurrentie van 1,7 voor 'klanten en gebruikers (van producten en diensten)' lijkt dit echter niet van toepassing te zijn op de Nederlandse natuur- en milieusector. Respondenten

geven aan dat er wel producten en diensten geleverd worden, maar dat het zelden voorkomt dat zij zelfde of soortgelijke producten of diensten aanbieden waardoor ook geen concurrentie kan ontstaan. Daarnaast lijkt er ook niet veel concurrentie te bestaan om leden (gemiddelde van 2,5). Hieruit blijkt dat er weinig concurrentie onder natuur- en milieuorganisaties plaatsvindt om de financiële middelen die behoren tot de eigen inkomsten.

Nauw verwant aan financiële zaken is de concurrentie om profilering en publieke aandacht van natuur- en milieuorganisaties. Met een gemiddelde van 3,6 blijkt hier het meeste concurrentie om te worden ondervonden⁵. Naast het feit dat profilering en publieke aandacht kunnen bijdragen aan de legitimiteit van de organisatie, kunnen deze zaken ook indirect bijdragen aan het verkrijgen van financiële middelen, doordat bekendheid van de organisatie nieuwe sympathisanten en donateurs kan aantrekken (Irvin, 2010: 89). Dit kan mede verklaren waarom concurrentie om profilering en publieke aandacht een groot strijdpunt lijkt te zijn binnen de natuur- en milieusector.

De respondenten blijken weinig concurrentie om het menselijk kapitaal te ervaren; de respondenten hebben zowel de concurrentie om betaald personeel als vrijwilligers met een gemiddelde van 2,3 beoordeeld. In de theoretische uiteenzetting werd reeds genoemd dat vrijwilligers vaak de keuze maken voor een organisatie, en niet snel lid of vrijwilliger worden bij de ander (Nas et al., 1997: 89). De respondenten lijken dit te beamen, en bovendien voegt een van de respondenten hieraan toe: “binnenskamers hebben we het altijd over ‘onze vrijwilligers’, maar die vrijwilliger is van zichzelf.”, waarmee de respondent doelt op het idee dat de vrijwilliger voor zijn eigen goede doel kiest, en het derhalve weinig nut heeft om op dit vlak de concurrentie met andere natuur- en milieuorganisaties aan te gaan. Vanuit subparagraaf 2.1.1 kwam reeds naar voren dat er onder natuur- en milieuorganisaties strategieën zouden worden gehanteerd zodat natuur- en milieuorganisaties beter in staat zouden zijn om te concurreren met hun collega’s (Tuckman, 1998: 182). Stijgende salarissen voor dergelijke personeelsleden zouden hiervan een voorbeeld zijn (Irvin, 2010: 88). Binnen de Nederlandse natuur- en milieusector komt het volgens de respondenten echter niet voor dat organisaties op dergelijke wijze personeelsleden proberen aan te trekken om zo beter de concurrentie aan te kunnen gaan. Bovendien – zo geven twee respondenten aan – wordt er op het vlak van betaald personeel juist samengewerkt met andere natuur- en milieuorganisaties, om zo de vacatures ingevuld te krijgen.

Als laatste zaken waar natuur- en milieuorganisaties om concurreren worden politieke invloed en samenwerkingsverbanden met overheden en bedrijven genoemd. De respondenten ervaren weinig concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties om politieke invloed; deze wordt met een gemiddelde van 2,3 beoordeeld. De respondenten geven aan hier weinig concurrentie om te ondervinden, doordat er binnen de politieke lobby juist veel samenwerking plaatsvindt binnen de Groene 11: het samenwerkingsverband voor public affairs van 14 Nederlandse natuur- en milieuorganisaties. Met een gemiddelde van 2,1 blijkt er om samenwerkingsverbanden met overheden en bedrijven ook weinig concurrentie te worden ondervonden.

⁵ ‘Donaties van particuliere fondsen’ heeft een gemiddelde van 4,0, echter slechts twee respondenten hebben hiervoor de mate van concurrentie beoordeeld.

In meer algemene zin valt aan de resultaten op dat de gemiddelde mate van ervaren concurrentie nooit de waarde van 4 ('veel concurrentie') overstijgt. Tijdens de gesprekken kwamen enkele zaken aan bod die helpen verklaren waarom dergelijke hoge gemiddeldes niet aan de orde zijn. Zo geven de respondenten aan dat Nederlandse natuur- en milieuorganisaties goed in staat zijn zich van elkaar te differentiëren. Dit leidt ertoe dat natuur- en milieuorganisaties hun eigen niche binnen de natuur- en milieusector kunnen innemen en ontwikkelen. Het feit dat natuur- en milieuorganisaties zich van elkaar kunnen onderscheiden kan bijdragen aan een afname van concurrentie, omdat organisaties binnen de sector minder aanspraak maken op bijvoorbeeld elkaars donaties, vrijwilligers en betaald personeel. Daarnaast geven drie respondenten uit eigen beweging aan dat er sprake is van een redelijk hoge mate van coördinatie tussen Nederlandse natuur- en milieuorganisaties. Deze coördinatie komt bijvoorbeeld tot uiting in de Groene 11. Door dergelijk interorganisationeel overleg zouden zaken als het verdelen van publieke aandacht en het lobbyen richting de politiek eerlijker geschieden, waardoor de onderlinge concurrentie vermindert. Daarnaast geven diverse respondenten aan dat – ten behoeve van het onafhankelijk blijven van de organisatie – zij ervoor kiezen om geen overheidssubsidies en/of donaties vanuit bedrijven te accepteren, of samenwerkingsverbanden met overheden en/of bedrijven aan te gaan. Dit leidt er logischerwijs toe dat de concurrentie om deze zaken daalt; minder organisaties strijden immers om de genoemde zaken.

Daarnaast is door twee van de respondenten benoemd dat – ondanks dat er in dit onderzoek wordt gesproken over 'natuur- en milieuorganisaties' als entiteit – er ook verschillen bestaan tussen deze twee type organisaties, wat implicaties kan hebben voor de ervaren mate van concurrentie. Zo wordt door de respondenten genoemd dat voor enkele natuurorganisaties de landschapsbeheertaken een groot onderdeel vormen van hun dagelijkse werkzaamheden, hetgeen milieuorganisaties zich nooit mee bezigen. Een ander verschil tussen deze twee type organisaties, is dat beide zich concentreren op andere inhoudelijke thema's. Waar de activiteiten van natuurorganisaties zich concentreren op de bescherming en het beheer van natuur, richten de activiteiten van milieuorganisaties zich op zaken als energie, voedsel en mobiliteit. Deze verschillen kunnen ertoe leiden dat er tussen natuurorganisaties en milieuorganisaties minder wordt geconcurrereerd dan onderling het geval is binnen ieder van de type organisaties. Zo zal natuurorganisatie LandschappenNL heel andere vrijwilligers aantrekken (bijvoorbeeld vrijwilligers met een interesse voor landschapsbeheer) dan bijvoorbeeld milieuorganisatie Milieudefensie (bijvoorbeeld vrijwilligers die zich willen inzetten voor elektrisch autorijden), wat ertoe leidt dat men minder concurreert om zelfde vrijwilligers. Dit betekent echter niet dat er in de analyse onderscheid had moeten worden gemaakt tussen natuurorganisaties en milieuorganisaties; er is voldoende overlap tussen beide type organisaties om een dergelijke analyse toch zinvol te laten zijn.

4.3 Conclusie hoofdstuk vier

Het doel van deelvraag 2 was om de mate van concurrentie tussen Nederlandse natuur- en milieuorganisaties te beschrijven. De zaken waar natuur- en milieuorganisaties blijkens de theorie om kunnen concurreren zijn ter beantwoording van deze deelvraag aan de respondenten voorgelegd ter beoordeling. Deze beoordeling vond plaats aan de hand van een Likertschaal, waarbij de respondenten konden aangeven in hoeverre zij concurrentie ervoeren over de verschillende zaken. Deze resultaten zijn weergegeven in tabel X (zie pagina 35-36).

De respondenten beoordeelden voor elf zaken de mate waarin zij hier concurrentie met andere natuur- en milieuorganisaties om ondervonden. Twee respondenten gaven aan om een additioneel middel concurrentie te

ondervinden: particuliere fondsen. De meeste concurrentie bleek plaats te vinden om de donaties en de profilering en publieke aandacht, welke nauw verbonden zijn aan de donaties, vanwege het feit dat dit natuur- en milieuorganisaties in staat stelt donateurs aan zich te binden. De gemiddelde mate waarin de concurrentie voor deze zaken werd beoordeeld door de respondenten varieerde van 3,1 tot 4 op een schaal van 5, waarmee geconcludeerd kan worden dat om deze zaken gematigd tot veel concurrentie plaatsvindt onder natuur- en milieuorganisaties. Het merendeel van de respondenten bleek voor de overige zaken ook concurrentie te ondervinden, echter werd er door hen een aanzienlijk lagere mate van concurrentie ervaren om deze zaken. Bij elk van deze overige zeven zaken beoordeelde slechts een respondent dat er sprake was van 'veel concurrentie' (4) en geen enkele respondent koos er de optie 'erg veel concurrentie' (5). De gemiddelde mate waarin de concurrentie om deze zaken werd beoordeeld varieerde van 1,7 tot 2,5 op een schaal van 5, waarmee geconcludeerd kan worden dat om deze zaken weinig tot gematigd wordt geconcurrereerd onder natuur- en milieuorganisaties. Hieruit blijkt dat afhankelijk van de zaak waar concurrentie om plaatsvindt, er sprake kan zijn van weinig, gematigd of veel concurrentie.

Hoofdstuk 5: Invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op onderlinge samenwerking

In dit hoofdstuk wordt onderzocht wat de invloed van concurrentie tussen Nederlandse natuur- en milieuorganisaties is op de samenwerking tussen deze organisaties. Daarmee geeft dit hoofdstuk antwoord op deelvraag 3 van dit onderzoek, welke luidt:

“Welke invloed heeft concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties?”

In paragraaf 3.6 (‘Analyse van de resultaten’) is reeds ter sprake gekomen dat in dit hoofdstuk op twee manieren wordt onderzocht in hoeverre concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op de onderlinge samenwerking. Allereerst wordt in paragraaf 5.1 beschreven en geanalyseerd in hoeverre rivaliteit in de natuur- en milieusector invloed heeft op het karakter van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties. Dit wordt gedaan door te kijken of de respondenten veranderingen ten gevolge van concurrentie ervaren in enkele van de (in paragraaf 2.2 onderscheiden) eigenschappen van non-profitsamenwerking. Daarnaast wordt in paragraaf 5.2 onderzocht in hoeverre de respondenten ervaren dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op de mate waarin deze organisaties samenwerken. Hiertoe zal worden gekeken of er steun is voor ieder van de negen stellingen die zijn voortgekomen naar aanleiding van de theoretische uiteenzetting in de subparagrafen 2.2.1 t/m 2.2.3. Bij iedere stelling zal tevens (waar de aard van de stelling dit toelaat) worden behandeld of hetgeen in de stellingen wordt beweerd de respondenten ook daadwerkelijk aanleiding geeft om meer of minder samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties. Afsluitend volgen in paragraaf 5.3 de conclusies van dit hoofdstuk.

5.1 Invloed op het karakter van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties

Er zal nu worden besproken in hoeverre de respondenten ervaren dat er sprake is van invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de volgende drie eigenschappen van non-profitsamenwerking: de mate van (in)formaliteit, de tijdsduur en het aantal partners bij samenwerking.

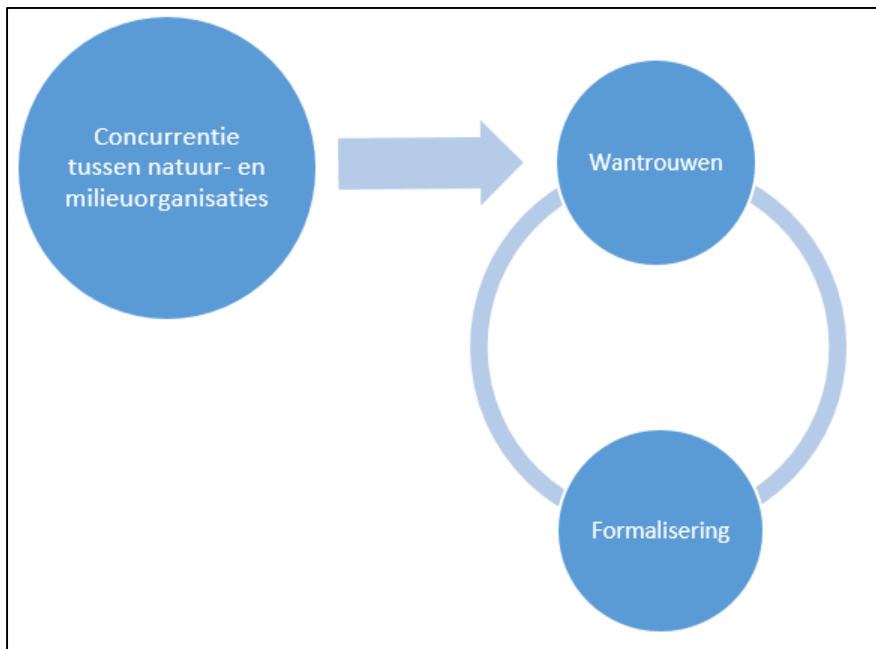
De mate van (in)formaliteit

Drie van de negen respondenten geven aan dat wanneer er sprake is van (een relatief hoge mate van) concurrentie tussen collaborerende natuur- en milieuorganisaties, dat natuur- en milieuorganisaties de neiging hebben om te zoeken naar manieren om (meer) zekerheid te creëren in de samenwerking. Er kan bijvoorbeeld onzekerheid onder collaborerende natuur- en milieuorganisaties bestaan wanneer men elkaar wantrouwt, wat bijvoorbeeld kan ontstaan door de dreiging dat partners ten koste van elkaar kunnen profiteren bij samenwerking (zie hiervoor ook stelling 6 en 7 in paragraaf 5.2). Een manier die volgens de drie respondenten door natuur- en milieuorganisaties wordt gebruikt om (meer) zekerheid in te bouwen, is het formaliseren van samenwerking. Volgens de respondenten houdt formalisering van de samenwerking in de praktijk in dat er meer en nauwkeurigere samenwerkingsafspraken worden gemaakt. Een van de respondenten spreekt zelfs over een formaliseringstrend, hetgeen de respondent mede wijt aan toegenomen wantrouwen onder natuur- en milieuorganisaties. Door deze formalisering is volgens de respondent sprake van een stijging in het aantal

samenwerkingscontracten, hetgeen ertoe heeft geleid dat de organisatie waarin de respondent werkzaam is sinds een jaar een jurist in dienst heeft.

Een van de respondenten verklaarde bovendien hoe formalisering van de samenwerking kan leiden tot nog meer formalisering. Volgens deze respondent is het een slechte raadgever om samenwerking te formaliseren; daar waar voorheen sprake was van een open houding en vertrouwen tussen collaborerende organisaties, zorgt formalisering voor een gesloten houding en wantrouwen. Dit toegenomen wantrouwen tussen natuur- en milieuorganisaties kan er (wederom) toe leiden dat organisaties besluiten de samenwerking verder te formaliseren. Zodoende kan er een vicieuze cirkel ontstaan ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties, welke grafisch is weergegeven in figuur V.

Figuur V: vicieuze cirkel aangaande de formalisering ten gevolge van concurrentie



De tijdsduur

Acht van de negen respondenten geven aan geen invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties te ervaren op de tijdsduur van de onderlinge samenwerking. De respondenten geven aan dat zij altijd kortlopende en langlopende samenwerkingsverbanden (zullen) hebben, en dat met name de aard van de doelstelling van de samenwerking de tijdsduur van samenwerking bepaalt. Een van de respondenten geeft aan dat het wel degelijk mogelijk is dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op de tijdsduur van samenwerking. Deze non-profitmanager benoemt dat hoe meer er sprake is van concurrentie, des te strategischer een organisatie met samenwerking om zal gaan. Dit zou er volgens de respondent mede toe leiden dat de samenwerking met andere natuur- en milieuorganisaties korter wordt, zodat mogelijke problemen gerelateerd aan concurrentie zoveel mogelijk kunnen worden vermeden.

Het aantal partners bij samenwerking

Twee respondenten geven aan dat de concurrentie om profilering en publieke aandacht invloed heeft op het aantal partners bij samenwerking. De profileringskans voor individuele natuur- en milieuorganisaties neemt namelijk af wanneer sprake is van een groot aantal partners bij samenwerking. De reden waarom het voor individuele organisaties moeilijker wordt om zich bij samenwerking met veel partners te profileren, komt doordat het onzeker is op welke partij(en) de publieke aandacht zich zal richten. Het is mogelijk dat de publieke aandacht gepast verdeeld wordt onder collaborerende partijen, echter wanneer er sprake is van samenwerking met veel partners, leidt dit vaak alsnog tot een geringe mate van publieke aandacht per individuele organisatie. Daarnaast richt de publieke aandacht zich bij samenwerking met veel partners vaak op die organisatie(s) die geniet(en) van het bekendste externe profiel. Opdat natuur- en milieuorganisaties risico's willen mijden met betrekking tot het mislopen van publieke aandacht, kunnen zij ertoe besluiten om met minder partners samen te werken. Voor beide respondenten vormt dit dan ook aanleiding om het aantal partners bij samenwerking te beperken. De concurrentie om profilering en publieke aandacht leidt er volgens een van de respondenten ook toe dat er zeer moeilijk intensievere vormen van sectorale samenwerking tot stand komen. Overigens lijkt de sectorale samenwerking in de politieke lobby hier een uitzondering op te zijn; met name vanwege de uitdrukkelijke wens van de politiek tot samenwerking op dit vlak, lijken natuur- en milieuorganisaties hier wel intensief samen te werken.

Ondanks dat de overheid en De Postcode Loterij het waarderen of zelfs eisen dat natuur- en milieuorganisaties samenwerken om kans te maken op door hen verstrekte financiële middelen, kan het volgens een van de respondenten juist ook voorkomen dat natuur- en milieuorganisaties terughoudend zijn om met (een groot aantal) andere natuur- en milieuorganisaties een donatieaanvraag op te stellen. Dit vanwege het feit dat verworven donaties verdeeld dienen te worden onder een groter aantal partijen. De betreffende respondent geeft aan dat dit voor zijn organisatie wel eens reden is geweest om met minder partners samen te werken aan een donatieaanvraag.

5.2 Invloed op de mate van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties

Tabel XI geeft weer wat de kwantitatieve resultaten zijn van de stellingen die de respondenten zijn voorgelegd om veranderingen in de mate van samenwerking ten gevolge van de onderlinge concurrentie te kunnen vaststellen. Bij ieder van de negen stellingen staat vermeld hoeveel van de respondenten een bepaalde waarde (behorende bij een Likertschaal uiteenlopend van 1 t/m 5 met de additionele optie 'weet ik niet / n.v.t.') van toepassing achten op een stelling. In de laatste rij van tabel XI staat ook de gemiddelde mate waarin de respondenten het eens zijn met ieder van de stellingen vermeld. Zoals reeds bleek uit paragraaf 3.6, is er sprake van steun voor een stelling, wanneer deze door de respondenten met een gemiddelde van 3,5 of hoger beoordeeld wordt. Daarnaast staat in de eerste rij aan de hand van tekens aangegeven of een stelling een positieve invloed (+), negatieve invloed (-) of geen invloed (x) veronderstelt wat betreft het effect dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties heeft op de mate van samenwerking tussen deze partijen. Na de tabel volgt een behandeling van ieder van de negen stellingen. Hier zal als eerste gekeken worden naar in hoeverre er onder de respondenten steun is voor een stelling, en zal hun toelichting hierop aan bod komen. Wanneer de aard van de stelling hier geschikt toe was, is de respondenten bij de behandeling van de stellingen tevens de vraag gesteld of hetgeen in de stellingen wordt beweerd de respondenten ook daadwerkelijk aanleiding geeft om meer of minder

samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties. Afsluitend bij de behandeling van iedere stelling zullen ook deze onderzoeksgegevens worden behandeld.

Tabel XI: mate waarin de respondenten het eens zijn met de stellingen

Mate van instemming stellingen	(1) Zeer mee oneens	(2) Oneens	(3) Noch mee eens, noch mee oneens	(4) Eens	(5) Zeer mee eens	(?) Weet ik niet / n.v.t.	Gemiddelde ⁶
Stelling 1 (+)	1	1	2	5			3,2
Stelling 2 (+)			4	4	1		3,6
Stelling 3 (+)	1		3	2	2	1	3,5
Stelling 4 (+)	1		1	6	1		3,7
Stelling 5 (+)		1	1	3	3	1	3,6
Stelling 6 (-)		1	2	5	1		3,7
Stelling 7 (-)			1	6	2		4,1
Stelling 8 (-)		3	2	2		2	2,9
Stelling 9 (x)	1	6	1	1			2,2

Stelling 1

“Onze organisatie ervaart druk vanuit grote donateurs (overheden en De Postcode Loterij) om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties.”

Met een gemiddelde van 3,2 blijkt er net niet genoeg steun te zijn voor stelling 1. Wel blijken vijf van de respondenten het ‘eens’ te zijn met de betreffende stelling. De reden waarom er druk ontstaat vanuit grote donateurs (overheden en De Postcode Loterij) om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties, komt volgens de respondenten in eerste instantie voort uit het feit dat de overheid en De Postcode Loterij een hoge mate van efficiëntie en effectiviteit eisen aan de ontvangers van hun donaties. Samenwerking tussen non-profitorganisaties zou hier volgens deze donateurs aan toe bijdragen. Daarnaast geven drie respondenten aan dat er vanuit grote donateurs ook druk tot samenwerking kan ontstaan doordat donateurs de concurrentie tussen non-profitorganisaties onwenselijk achten. Samenwerking zou er namelijk toe bijdragen dat natuur- en milieuorganisaties minder met elkaar concurreren. Zo ook zou de profileringsbehoefte onder natuur- en milieuorganisaties afnemen, waardoor de verkregen financiële middelen minder snel aan (dure) marketingcampagnes gespendeerd worden.

⁶ Bij de respondenten die de optie ‘weet ik niet / n.v.t.’ hebben gekozen, is de betreffende respondent en diens antwoord niet meegenomen in de berekening van de gemiddelde mate waarin de respondenten het eens zijn met de stellingen.

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat er sprake is van een verschil in ervaren druk en/of waardering om samen te werken tussen de overheid en De Postcode Loterij. Voor de overheid blijkt samenwerking met andere non-profitorganisaties geen vereiste te zijn bij donatieverzoeken, samenwerking wordt door de overheid echter wel zeer gewaardeerd. Dit leidt er volgens de respondenten toe dat natuur- en milieuorganisaties bij dergelijke financieringsverzoeken vrijwel altijd samenwerken met andere natuur- en milieuorganisaties. Een van de respondenten geeft aan dat de mate waarin samenwerking wordt gewaardeerd vanuit de overheid toeneemt wanneer het een donatieaanvraag betreft over een politiek gevoelig onderwerp. Wanneer veel natuur- en milieuorganisaties samenwerken zou de overheid het publiek kunnen tonen dat er onder deze organisaties groot draagvlak is voor een bepaalde aanpak. Bij donatieaanvragen aan De Postcode Loterij geven de respondenten aan dat deze kansspelorganisatie het zeer waardeert wanneer sprake is van een aanvraag vanuit meerdere non-profitorganisaties, en dikwijls wordt het zelfs als eis gesteld aan organisaties.

Van de vijf non-profitmanagers die aangeven druk en/of waardering te ervaren vanuit de overheid en De Postcode Loterij, geven drie tevens aan dit als motivatie te zien om daadwerkelijk samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties. Zij wijzen in dit verband op het feit dat hen dit een grotere kans geeft op het verkrijgen van donaties. Niet alle respondenten lijken de druk en/of waardering vanuit de overheid en De Postcode loterij als reden te zien om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties. Drie van de negen respondenten geven namelijk aan dat samenwerking voor donaties meestal voortkomt vanuit intrinsieke motivatie, in plaats van dat zij extrinsiek gemotiveerd worden tot samenwerking door ervaren druk en/of waardering vanuit de overheid en De Postcode Loterij.

Stelling 2

“Onze organisatie ervaart druk vanuit stakeholders anders dan grote donateurs (zoals de media, leden en de bevolking) om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties.”

Naast de druk vanuit de overheid en De Postcode Loterij, wordt volgens respondenten ook druk ervaren vanuit andere stakeholders om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties. Met een gemiddelde van 3,6 is er onder de respondenten sprake van steun voor de stelling. Ondanks dat de meeste respondenten aangeven druk te ervaren vanuit stakeholders anders dan grote donateurs, blijkt uit de gesprekken dat ‘druk’ ook hier niet altijd de feitelijk juiste bewoording is om hetgeen de respondenten ervaren te beschrijven. Vier van de geïnterviewde non-profitmanagers geven in de gesprekken aan dat er met name sprake is van ‘waardering’ vanuit deze stakeholders wanneer natuur- en milieuorganisaties ertoe besluiten om samen te werken. De redenen waarom stakeholders anders dan grote donateurs de wens uitdrukken dat natuur- en milieuorganisaties (meer) zouden moeten samenwerken, zou volgens de respondenten hetzelfde zijn als waarom de overheid en De Postcode Loterij dit van natuur- en milieuorganisaties verlangen. De voornaamste reden zou zijn dat diverse stakeholders samenwerking als middel zien om effectiever en efficiënter te opereren. Daarnaast zouden deze stakeholders van mening zijn dat de rivaliteit onder natuur- en milieuorganisaties afneemt wanneer men elkaar in eerste instantie als partners zou zien, hetgeen door stakeholders als wenselijk kan worden beschouwd.

De druk en/of waardering om samen te werken kan vanuit diverse stakeholders (anders dan grote donateurs) komen. Door twee respondenten wordt druk ervaren vanuit de media, de andere respondenten lijken deze druk niet te ervaren. Een van de respondenten die druk ervaart vanuit de media, geeft aan dat deze met name op het

gebied van natuurbeheer bestaat. Geen van de respondenten geeft aan druk tot samenwerking te ervaren vanuit de leden. Wel zegt een van de respondenten dat de leden van diens organisatie vaak van mening zijn dat er meer samenwerking tot stand dient te komen omdat dit zou leiden tot effectiviteitswinst. Dit wordt door de respondent echter niet als druk ervaren, en bovendien zouden de leden niet geheel op de hoogte zijn dat er feitelijk al erg veel samenwerking met andere natuur- en milieuorganisaties plaatsvindt. Druk tot samenwerking vanuit de bevolking lijkt bij de ondervraagde non-profitmanagers geen rol te spelen.

De druk en/of waardering vanuit stakeholders anders dan grote donateurs, lijkt voor twee van de respondenten daadwerkelijk tot de motivatie te kunnen behoren om meer samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties. Een van de respondenten stelt dat dit ertoe leidt dat zij legitiemer worden bevonden door stakeholders.

Stelling 3

“Samenwerking kan als middel worden ingezet om de mate waarin natuur- en milieuorganisaties elkaar als rivalen beschouwen te laten dalen.”

Dit onderzoek tracht inzicht te verkrijgen in de (eenzijdige) relatie van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze partijen. Stelling 3 impliceert echter dat er sprake is van een wederzijdse relatie tussen de twee variabelen; ook samenwerking kan volgens de theorie invloed hebben op concurrentie. Deze stelling assumeert dan ook dat wanneer non-profitmanagers de rivaliteit tussen natuur- en milieuorganisaties willen laten afnemen, dat samenwerking hiertoe als middel kan worden ingezet. Zodoende zou concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties een positieve invloed kunnen hebben op de mate van onderlinge samenwerking. Met een gemiddelde van 3,5, blijkt er net genoeg steun te zijn voor deze stelling.

Van de vier respondenten die het ‘eens’ of ‘zeer eens’ zijn met stelling 3, geven allen van hen aan samenwerking ook daadwerkelijk als middel te gebruiken om de rivaliteit met de betreffende collaborerende natuur- en milieuorganisaties(s) te laten dalen. Enkele van de andere respondenten geven aan dat het elkaar minder beschouwen als rivalen ‘slechts’ een handige bijkomstigheid is van samenwerking. Deze groep respondenten onderschrijft dus wel de theoretische werking van de stelling, echter wordt samenwerking door hen in de praktijk niet als middel gebruikt om de rivaliteit tussen natuur- en milieuorganisaties te laten afnemen. Meerdere respondenten geven bovendien aan dat natuur- en milieuorganisaties elkaar in eerste instantie toch al beschouwen als partners in plaats van als concurrenten, en dat het daarom überhaupt niet nodig is de mate waarin men elkaar beschouwt als rivalen te laten dalen.

Volgens drie van de respondenten komt het ook voor dat er bij interorganisationele overleggen expliciet wordt gesproken over concurrentie binnen de natuur- en milieusector. In plaats van dit slechts als onhandelbaar gegeven te bespreken, tracht men in deze overleggen ook stappen te zetten om waar mogelijk en waar noodzakelijk deze rivaliteit te reduceren, wat bijvoorbeeld bereikt kan worden door het treffen van maatregelen ten behoeve van een betere onderlinge coördinatie. In deze gevallen lijkt concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties niet te leiden tot meer samenwerking, echter kan het wel leiden tot een toename van het aantal afspraken binnen samenwerkingsverbanden.

Stelling 4

“Samenwerking met natuur- en milieuorganisaties stelt ons in staat om bij deze organisaties een ‘kijkje in de keuken’ te verkrijgen.”

Concurrentie kan er mede toe leiden dat natuur- en milieuorganisaties inzicht willen krijgen in de werkwijze van andere natuur- en milieuorganisaties, zodat een sterkere concurrentiepositie verkregen kan worden. Een van de manieren die in de literatuur wordt genoemd om inzicht te krijgen in de werkwijze van de ander, is het aangaan van samenwerking met andere natuur- en milieuorganisaties, om zo bij deze organisaties ‘een kijkje in de keuken’ te verkrijgen. Dit blijkt ondersteund te worden door de non-profitmanagers geïnterviewd in dit onderzoek; op een respondent na beoordeelt iedere respondent deze stelling met een waarde van 4 (‘eens’) of 5 (‘zeer eens’). Met een gemiddelde van 3,7 is er dan ook genoeg steun voor de stelling.

Vier van de respondenten geven aan dat het verkrijgen van een ‘kijkje in de keuken’ bij andere- natuur- en milieuorganisaties ook daadwerkelijk een motivatie kan zijn om meer met deze partijen samen te werken. Zo geeft een van de respondenten aan samen te hebben gewerkt met een natuur- en milieuorganisatie die dikwijls protestvoering als strategie hanteert, mede als reden om hier zelf bekwaam in te worden. Drie respondenten gaven aan dat het slechts een nuttige bijkomstigheid is van samenwerking, en het zodoende geen reden voor hen is om samen te werken met natuur- en milieuorganisaties.

Stelling 5

“Samenwerking sluit beter dan concurrentie aan bij de wensen en houdingen van individuen werkzaam binnen mijn organisatie.”

Met een gemiddelde van 3,6 voor stelling 5, blijkt er onder de respondenten steun te zijn voor de stelling dat samenwerking beter dan concurrentie aansluit bij de wensen en houdingen van individuen werkzaam binnen hun organisatie. Vier respondenten zeggen echter uit eigen beweging dat de houding jegens rivaliteit afhankelijk is van de afdeling en functie van een individu. Zo zijn er functies binnen natuur- en milieuorganisaties gerelateerd aan de externe communicatie en fondsenwerving van de organisatie, waarbij er dagelijks strijd plaatsvindt om schaarse middelen. Voor deze individuen zou doorgaans niet gelden dat hun houdingen en wensen beter aansluiten bij samenwerking dan bij concurrentie. Drie respondenten gaven bovendien uit eigen beweging aan dat het per individu afhankelijk is hoe concurrentie wordt gepercipieerd, en hoe zij besluiten hier vervolgens bij samenwerkingskwesties mee om te gaan. De mate waarin de wensen en houdingen van individuen binnen natuur- en milieuorganisaties aansluiten bij concurrentie of samenwerking, zou daarnaast zeer afhankelijk zijn van het profiel van de organisatie. Sommige natuur- en milieuorganisaties zijn bijvoorbeeld zeer samenwerkingsgezind, wat ertoe leidt dat er binnen dergelijke organisaties een cultuur heerst of ontstaat die ertoe leidt dat medewerkers voornamelijk gericht zijn op samenwerking.

Stelling 6

“Risico’s met betrekking tot het ten koste profiteren van partners in een samenwerking, kunnen ertoe leiden dat bestaande samenwerkingsverbanden worden bedreigd in hun voortbestaan.”

Slechts een van de negen respondenten was het oneens met de stelling dat bestaande samenwerkingsverbanden tussen natuur- en milieuorganisaties kunnen worden bedreigd in hun voortbestaan door risico's met betrekking tot het ten koste profiteren van partners. De stelling impliceert dat sommige natuur- en milieuorganisaties bij samenwerking meer middelen inzetten of inspanningen verrichten dan andere, waardoor organisaties het gevoel kunnen krijgen dat er door deze partijen (wel of niet opzettelijk) van hen wordt geprofiteerd. Dit zou er volgens de stelling toe kunnen leiden dat bestaande samenwerkingsverbanden worden bedreigd in hun voortbestaan. Het ten koste profiteren van partners kan mede een gevolg zijn van concurrentie, doordat organisaties dit als kans kunnen zien om ten koste van partners schaarse middelen te verkrijgen, waar men normaliter met elkaar om concurreert. Met een gemiddelde van 3,6 is er genoeg steun om stelling 6 te kunnen bevestigen.

Vier van de respondenten gaven aan daadwerkelijk te hebben ervaren dat samenwerking met andere natuur- en milieuorganisaties stop is gezet ten gevolge van profiterende concurrenten. Ook blijkt de natuur- en milieusector niet te ontkomen aan het adagium 'beter goed gejat, dan slecht bedacht'; twee respondenten geven aan dat samenwerking kan leiden tot overname van ideeën door samenwerkingspartners. Ondanks dat het niet zozeer gerelateerd is aan het ten koste profiteren van partners binnen een samenwerkingsverband, geeft een van de respondenten een ander voorbeeld van hoe samenwerking ten gevolge van concurrentie bedreigd kan worden. Deze respondent geeft aan dat wanneer natuur- en milieuorganisaties met elkaar concurreren om publieke aandacht, het voor kan komen dat een van de betrokken partners (onverwachts) uit een samenwerkingsverband stapt, en zich hier vervolgens (inhoudelijk) tegen afzet, mede als doel om publieke aandacht voor de eigen organisatie te genereren. Dit lijkt met name het geval te zijn bij natuur- en milieuorganisaties die zeer afhankelijk zijn van donateurs, en derhalve veel baat hebben bij publieke aandacht.

Ondanks dat dit niet altijd lukt, geven drie respondenten aan dat wanneer samenwerking in zijn voortbestaan bedreigd wordt door concurrentie, het uiteindelijke maatschappelijke (natuur- en/of milieu)doel wel altijd voorop blijft staan en er (samen met andere non-profitmanagers) gezocht wordt naar oplossingen voor de verstorings(en). Bovendien merkt een respondent op dat natuur- en milieuorganisaties te allen tijde 'on speaking terms' willen zijn met collega natuur- en milieuorganisaties, omdat er volgens een van de respondenten "zoveel is wat ons bindt aan domeinen en duurzame belangen, dat we altijd met elkaar overweg moeten kunnen gaan."

Stelling 7

"Risico's met betrekking tot het ten koste profiteren van partners in een samenwerking, kunnen ertoe leiden dat natuur- en milieuorganisaties minder snel geneigd zijn samen te werken."
--

In de vorige stelling werd onderzocht in hoeverre risico's met betrekking tot het ten koste profiteren van partners in een samenwerking ertoe kunnen leiden dat samenwerking wordt stopgezet. In deze stelling wordt gekeken in hoeverre deze risico's leiden tot een gereserveerde houding omtrent het aangaan van samenwerking met andere natuur- en milieuorganisaties. Met een gemiddelde van 4,1 is er voor stelling 7 het meest steun van alle stellingen.

Maar liefst zeven respondenten geven aan dat wanneer er door andere natuur- en milieuorganisaties ten koste van hun organisatie wordt geprofiteerd van samenwerking, dit er ook daadwerkelijk toe kan leiden dat er onder non-profitmanagers een terughoudendheid ontstaat in het opnieuw aangaan van een samenwerkingsverband met

de betreffende profiterende partij(en). Een risico genoemd door een van de respondenten wat ertoe leidt dat natuur- en milieuorganisaties minder snel geneigd zijn samen te werken, heeft betrekking op de profilering van organisaties bij samenwerking. Organisaties met het minst bekende externe profiel (meestal de relatief kleinere organisaties) dreigen publieke aandacht mis te lopen omdat deze aandacht zich doorgaans richt op organisaties met het bekendste externe profiel (meestal de relatief grote organisaties). Deze respondent zegt dat de grotere natuur- en milieuorganisaties zo in staat zijn (wel of niet opzettelijk) te profiteren van de inzet van kleinere organisaties.

Stelling 8

“Concurrentie met andere natuur- en milieuorganisaties kan mijn organisatie afleiden van de strategische voordelen die samenwerking met natuur- en milieuorganisaties te bieden heeft.”

Met een gemiddelde van 2,9 is er geen steun voor stelling 8. Ondanks de alertheid van respondenten op kwesties gerelateerd aan concurrentie, is het merendeel van de respondenten ervan overtuigd dat hun organisatie dermate professioneel om kan gaan met zaken gerelateerd aan concurrentie, dat rivaliteitskwesties niet leidend worden voor besluiten aangaande samenwerking. Bovendien zijn volgens de respondenten de afdelingen binnen natuur- en milieuorganisaties die meer gericht zijn op het rivaliseren met andere (natuur- en milieu)organisaties (zoals afdelingen die betrekking hebben op de externe profilering en fondsenwerving) gescheiden van campagne-inhoudelijke keuzes van de organisatie, zoals met welke partijen er projecten of campagnes worden gestart.

Stelling 9

“Concurrentie binnen de natuur- en milieusector heeft geen effect op de mate waarin onze organisatie samenwerkt met andere natuur- en milieuorganisaties.”

Met een gemiddelde van 2,2 is er voor de laatste stelling het minst steun van alle stellingen. Een van de respondenten omschrijft de situatie als volgt: “ik zou willen zeggen dat concurrentie geen effect heeft op de samenwerking [met andere natuur- en milieuorganisaties], maar dat heeft het natuurlijk altijd wel.” Dit citaat omschrijft treffend hoe non-profitmanagers kwesties gerelateerd aan concurrentie moeten meenemen in hun strategische afwegingen met betrekking tot samenwerking, terwijl veel van hen zouden willen dat dit geen rol zou hoeven spelen.

5.3 Conclusies hoofdstuk vijf

Hoofdstuk 5 heeft de invloed onderzocht van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de onderlinge samenwerking tussen deze partijen. Er zijn twee manieren gebruikt om deze invloed te onderzoeken.

Als eerste manier om deze relatie te onderzoeken, zijn in het theoretisch kader drie eigenschappen van non-profit samenwerking onderscheiden, zodat kon worden onderzocht of deze samenwerkings-eigenschappen veranderen ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties. Hiermee zijn veranderingen in het karakter van samenwerking onderzocht. Uit de analyse van paragraaf 5.1 blijkt dat het karakter van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties in enkele gevallen volgens een of meerdere van de respondenten kan veranderen ten gevolge van concurrentie tussen deze organisaties. Drie respondenten gaven aan dat concurrentie van invloed kon zijn op de mate van (in)formaliteit van samenwerking; de samenwerking

tussen deze organisaties zou door de invloed van concurrentie een formeler karakter krijgen. Daarnaast gaf een van de respondenten aan dat de tijdsduur van samenwerking verandert ten gevolge van samenwerking; de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties zou volgens de respondent korter worden. De laatste eigenschap waarbij er werd gekeken naar veranderingen ten gevolge van concurrentie was het aantal partners bij samenwerking. Drie respondenten bleken (vanwege twee verschillende redenen) van mening te zijn dat het aantal partners bij samenwerking in de praktijk afneemt ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties.

Daarnaast is aan de hand van stellingen die zijn voortgekomen naar aanleiding van literatuuronderzoek, onderzocht of de mate van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties wordt beïnvloed door de onderlinge concurrentie. De mate waarin de respondenten het eens zijn met de stellingen leek zeer te variëren per stelling. Zoals reeds naar voren kwam in paragraaf 3.6 ('Analyse van de resultaten') is er steun voor een stelling wanneer de gemiddelde mate waarin de respondenten het eens zijn met een stelling 3,5 of hoger is. Van de vijf stellingen die een positieve invloed veronderstellen van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties, is er onder de respondenten steun gevonden voor vier stellingen. Alleen voor stelling 1 lijkt er met een gemiddelde van 3,2 geen steun te zijn. Van de drie stellingen die een negatieve invloed veronderstellen, is er ook slechts voor een stelling geen steun gevonden; stelling 8 lijkt met een gemiddelde van 2,9 niet gesteund te worden. Voor de enige stelling waarbij geen invloed werd verondersteld van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties is geen steun gevonden vanuit de respondenten. Met een gemiddelde van 2,2 was er dan ook het minst steun voor stelling 9.

Waar de stelling hier geschikt toe was is de respondenten na behandeling van iedere stelling tevens de vraag gesteld of zij van mening waren of hetgeen in de stelling wordt beweerd ook daadwerkelijk leidt tot verandering in de mate van samenwerking. Vanuit paragraaf 5.2 kan tabel XII worden gepresenteerd, waarin per stelling is aangegeven hoeveel van de negen respondenten een invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties ervoeren op de mate van samenwerking. Daarnaast staat in de eerste rij door middel van tekens aangegeven of een stelling een positieve invloed (+), negatieve invloed (-) of geen invloed (x) veronderstelt wat betreft het effect dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties heeft op de mate van samenwerking tussen deze partijen. Zoals reeds is genoemd en ook uit de tabel blijkt, is de respondenten bij stelling 5, 8 en 9 geen vraag gesteld omtrent de invloed van concurrentie op de daadwerkelijke mate waarin wordt samengewerkt.

Tabel XII: aantal respondenten die een invloed op de mate van samenwerking ervoeren per stelling

Stelling	Aantal respondenten
Stelling 1 (+)	3
Stelling 2 (+)	2
Stelling 3 (+)	4
Stelling 4 (+)	4
Stelling 5 (+)	n.v.t.
Stelling 6 (-)	4
Stelling 7 (-)	7

Stelling 8 (-)	n.v.t.
Stelling 9 (x)	n.v.t.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de rol van personen werkzaam binnen natuur- en milieuorganisaties effect heeft op de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de onderlinge samenwerking. Er bleek sprake te zijn van (aanzienlijke) verschillen in de gepercipieerde mate van concurrentie van individuen werkzaam binnen eenzelfde organisatie. Zo ervoeren twee non-profitmanagers werkzaam binnen dezelfde organisatie een andere mate van concurrentie om bijvoorbeeld profilering en publieke aandacht; de ene non-profitmanager ervoer hier weinig (2) concurrentie om, en de ander veel (4). Ook de mate waarin de respondenten werkzaam binnen eenzelfde organisatie de invloed van concurrentie op samenwerking beoordeelden leek van elkaar te verschillen; waar de ene non-profitmanager aangaf de druk vanuit stakeholders als de media, leden en de bevolking niet als motivatie te zien om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties, gaf een andere non-profitmanager werkzaam in dezelfde organisatie aan dat dit wel tot de motivatie voor samenwerking kon behoren. Drie respondenten gaven uit eigen beweging aan dat het per individu afhankelijk is hoe concurrentie wordt gepercipieerd, en hoe zij besluiten hier vervolgens bij samenwerkingskwesties mee om te gaan. Daarnaast blijkt het volgens vier van de respondenten ook af te hangen van de afdeling en functie van individuen werkzaam binnen natuur- en milieuorganisaties in hoeverre zij concurrentie leidend laten zijn voor het handelen gerelateerd aan samenwerking. Deze zaken kunnen de verschillen in de resultaten van respondenten werkzaam in zelfde organisaties helpen verklaren.

Hoofdstuk 6: Conclusies

Waar de conclusies van de overige hoofdstukken met name een samenvatting waren op hetgeen in die hoofdstukken werd behandeld, zal in dit concluderend hoofdstuk met name worden ingegaan op de feitelijke beantwoording van de vraagstelling. In dit hoofdstuk wordt allereerst in paragraaf 6.1 de vraagstelling van dit onderzoek aan de hand van de drie deelvragen beantwoord. Daarna wordt in paragraaf 6.2 gereflecteerd op de vraag hoe de bestaande wetenschappelijke literatuur zich verhoudt tot de bevindingen en conclusies van dit onderzoek. Hierbij worden in subparagraaf 6.2.1 tevens de sterktes en beperkingen van dit onderzoek behandeld, van waaruit enkele voorstellen voor verder onderzoek voortkomen die gepresenteerd worden in subparagraaf 6.2.1.

6.1 Beantwoording van de vraagstelling

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Om tot een antwoord te komen op deze vraag is gebruik gemaakt van drie deelvragen die in deze paragraaf beantwoord zullen worden. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidde als volgt:

“Welke invloed heeft concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties?”

6.1.1 Beantwoording deelvraag 1

“Wat is volgens de literatuur de mogelijke invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties?”

Opdat de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties veelzijdiger kon worden geëxploreerd, trachtte dit onderzoek zowel theoretisch te onderzoeken wat er in de literatuur bekend is over veranderingen in de mate van samenwerking, als in het karakter van samenwerking ten gevolge van concurrentie. Uit theoretisch vooronderzoek bleek echter dat er in de literatuur geen assumpties zijn over de invloed die concurrentie tussen non-profitorganisaties kan hebben op het karakter van samenwerking tussen deze organisaties. Opdat deze relatie toch empirisch kon worden onderzocht, zijn er drie belangrijke eigenschappen van non-profitsamenwerking onderscheiden (de mate van (in)formaliteit, de tijdsduur en het aantal partners bij samenwerking), zodat naar veranderingen hierin ten gevolge van concurrentie kon worden onderzocht.

Wel bleken er in de wetenschappelijke literatuur diverse veronderstellingen te bestaan betreffende de invloed die concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties kan hebben op de mate waarin deze organisaties samenwerken. Vijf van deze veronderstellingen assumeerden een positieve invloed, drie een negatieve invloed, en slechts een assumeerde dat er geen sprake was van enige invloed van concurrentie tussen non-profitorganisaties op de mate van onderlinge samenwerking (zie hiervoor ook tabel IV op pagina 20-21). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de literatuur niet eenduidig is over het effect dat concurrentie tussen non-profitorganisaties heeft op de mate van samenwerking tussen deze organisaties. De wetenschappelijke literatuur wijst op diverse mechanismes die betrekking hebben op deze relatie, die mogelijkterwijls van toepassing kunnen zijn op praktijksituaties.

6.1.2 Beantwoording deelvraag 2

“Wat is de mate waarin concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties voorkomt?”

Om de mate waarin concurrentie voorkomt tussen natuur- en milieuorganisaties te beschrijven, zijn elf zaken geïdentificeerd waar blijkens de theorie natuur- en milieuorganisaties met elkaar om concurreren. Negen strategisch managers van natuur- en milieuorganisaties zijn gevraagd de mate waarin concurrentie om deze zaken voorkomt met andere natuur- en milieuorganisaties te beoordelen. Hierbij gaven twee van hen aan om een additioneel middel concurrentie te ondervinden: particuliere fondsen. De resultaten van de beoordeling van concurrentie om deze zaken zijn weergegeven in tabel X (zie pagina 35-36).

Op de vraag wat de mate is waarin concurrentie voorkomt tussen natuur- en milieuorganisaties, kan geen eenduidig antwoord worden gegeven. De meeste concurrentie bleek plaats te vinden om donaties (donaties van particulieren, donaties/financiering van bedrijven, donaties van goededoelenloterijen, donaties van particuliere fondsen en overheidssubsidies) en profilering en publieke aandacht, welke nauw verbonden zijn aan de donaties, vanwege het feit dat dit natuur- en milieuorganisaties in staat stelt donateurs aan zich te binden. De gemiddelde mate waarin de concurrentie voor deze zaken werd beoordeeld door de respondenten varieerde van 3,1 tot 4 op een schaal van 5, waarmee geconcludeerd kan worden dat om deze zaken gematigd tot veel concurrentie plaatsvindt onder natuur- en milieuorganisaties. Het merendeel van de respondenten bleek voor de overige zaken (klanten en gebruikers (van producten en diensten), leden, vrijwilligers, betaald personeel, politieke invloed en samenwerkingsverbanden met overheden en bedrijven) ook concurrentie te ondervinden, echter werd er door hen een aanzienlijk lagere mate van concurrentie ervaren om deze zaken. De gemiddelde mate waarin de concurrentie voor deze zaken werd beoordeeld varieerde van 1,7 tot 2,5 op een schaal van 5, waarmee geconcludeerd kan worden dat om deze zaken weinig tot gematigd wordt geconcurrereerd onder natuur- en milieuorganisaties. Hieruit blijkt dat afhankelijk van de zaak waar concurrentie om plaatsvindt, er sprake kan zijn van weinig, gematigd of veel concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties.

6.1.3 Beantwoording deelvraag 3

“Welke invloed heeft concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties?”

Om de invloed van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties te exploreren, is zowel gekeken naar veranderingen in het karakter, als naar veranderingen in de mate waarin natuur- en milieuorganisaties samenwerken.

Veranderingen in het karakter van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties bleken volgens de strategisch managers van natuur- en milieuorganisaties ten gevolge van onderlinge concurrentie voor te komen. Drie respondenten gaven aan dat concurrentie van invloed kon zijn op de mate van (in)formaliteit van samenwerking; de samenwerking tussen deze organisaties zou door de invloed van concurrentie een formeler karakter krijgen. Daarnaast gaf een van de respondenten aan dat de tijdsduur van samenwerking verandert ten gevolge van samenwerking; de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties zou volgens de respondent

korter worden. De laatste eigenschap waarbij werd gekeken naar veranderingen in het karakter van samenwerking was het aantal partners bij samenwerking. Drie respondenten bleken (vanwege twee verschillende redenen) van mening te zijn dat het aantal partners bij samenwerking in de praktijk afneemt ten gevolge van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties.

Daarnaast zijn er negen stellingen geformuleerd middels wetenschappelijke inzichten die ieder een bepaald verband assumeren over hoe concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed kan hebben op de samenwerking tussen deze organisaties. De mate waarin de strategisch managers van natuur- en milieuorganisaties het eens zijn met de stellingen leek zeer te variëren per stelling (zie ook tabel XI op pagina 43). Van de vijf stellingen die een positieve invloed veronderstellen van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties, is er onder de respondenten steun gevonden voor vier stellingen. Alleen stelling 1 lijkt met een gemiddelde van 3,2 niet gesteund te worden. Van de drie stellingen die een negatieve invloed veronderstellen, is er ook slechts voor een stelling geen steun gevonden; stelling 8 lijkt met een gemiddelde van 2,9 niet gesteund te worden. Voor de enige stelling waarbij geen invloed werd verondersteld van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties is geen steun gevonden vanuit de respondenten. Met een gemiddelde van 2,2 wordt stelling 9 dan ook het minst gesteund onder de respondenten.

Er is tevens onderzocht of er door de respondenten wordt ervaren of hetgeen in de stelling wordt beweerd daadwerkelijk leidt tot veranderingen in de mate van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties. Tabel XII (zie pagina 52-53) geeft weer dat bij iedere stelling waar de respondenten de vraag is gesteld of er een daadwerkelijk effect is op de onderlinge samenwerking, er minstens twee personen aangeven hier een invloed op te ervaren. Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat concurrentie in de natuur- en milieusector soms een positieve, en soms een negatieve invloed heeft op de mate waarin deze organisaties onderling samenwerken. Dit lijkt ten allen tijde mede afhankelijk te zijn van de wensen en houdingen met betrekking tot concurrentie en samenwerking van individuen werkzaam binnen natuur- en milieuorganisaties, en van de functie die deze individuen bekleden binnen de organisatie.

6.2. Discussie

Een van de doelen waar dit onderzoek aan heeft voldaan, is het beschrijven van de mate waarin concurrentie voorkomt tussen Nederlandse natuur- en milieuorganisaties. De mate waarin de respondenten concurrentie ervoeren over de elf zaken waar natuur- en milieuorganisaties blijkens de literatuur om kunnen concurreren bleek zeer te variëren; de gemiddeldes hiervan lopen uiteen van 1,7 tot 3,6 op een schaal van 5. Opvallend hierbij is dat er relatief veel meer wordt gestreden om donaties en aanverwante zaken, dan om de overige zaken. Deze verschillen vallen mogelijk te verklaren door het aanzienlijke belang van (met name grote) donaties voor natuur- en milieuorganisaties. Het wel of niet in de wacht slepen van donaties vanuit bijvoorbeeld De Postcode Loterij, maakt voor natuur- en milieuorganisaties onder andere het verschil of er wel of niet bezuinigd moet worden binnen een organisatie (op bijvoorbeeld personeel, kantoorruimte en/of ICT-faciliteiten) en of bepaalde activiteiten die ten goede komen aan een bepaald natuur- en/of milieudoel wel of niet kunnen worden uitgevoerd. Gezien de beduidende implicaties die (grote) donaties kunnen hebben voor de organisatievoering van natuur- en milieuorganisaties, is het weinig verwonderlijk dat om deze zaken een intensere concurrentie plaatsvindt.

Daarnaast gaven twee respondenten aan dat er ook concurrentie plaatsvindt om ‘particuliere fondsen’; beide respondenten beoordeelden de mate waarin hier concurrentie om plaatsvindt met een waarde van 4 (‘veel concurrentie’) op een schaal van 5. Gezien het feit dat concurrentie om particuliere fondsen nergens als onderdeel van het literatuuronderzoek naar voren kwam, geldt dit mogelijk als additionele zaak waar natuur- en milieuorganisaties om kunnen concurreren.

In de wetenschappelijke literatuur bleken diverse veronderstellingen te bestaan omtrent veranderingen in de mate van samenwerking tussen non-profitorganisaties ten gevolge van concurrentie tussen deze organisaties. Uit de analyse van de stellingen volgde dat deze niet altijd van kracht waren op de casuïstiek van dit onderzoek. Zo bleek er met een gemiddelde van 3,2 op een schaal van 5 niet genoeg steun te zijn voor stelling 1 (“onze organisatie ervaart druk vanuit grote donateurs (overheden en De Postcode Loterij) om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties”). Sommige respondenten ervoeren geen ‘druk’ vanuit grote donateurs, maar eerder ‘waardering’ om samen te werken. Wanneer de stelling hierop wordt aangepast, zal de stelling die is gebaseerd op inzichten van Hu (2013: 7), Smyth (1997: 39) en Barrack (2009: 31) waarschijnlijk meer steun krijgen onder respondenten. Daarnaast diende de institutionele theorie ertoe om aan te tonen hoe de druk van stakeholders kan leiden tot meer samenwerking, hetgeen bleek voor te komen in de onderzochte empirische situatie. Drie van de vijf non-profitmanagers die aangaven druk en/of waardering te ervaren vanuit grote donateurs, gaven namelijk aan dit als motivatie te zien om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties. Deze theorie lijkt daarmee niet van kracht te zijn op alle respondenten van het onderzoek; sommigen gaven aan dat – ondanks dat zij vanuit grote donateurs druk ervoeren – dit hen geen aanleiding geeft om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties. Daarnaast is met een gemiddelde van 2,9 niet genoeg steun voor stelling 8 (“concurrentie met andere natuur- en milieuorganisaties kan mijn organisatie afleiden van de strategische voordelen die samenwerking met natuur- en milieuorganisaties te bieden heeft”). Ondanks de alertheid van non-profitmanagers op kwesties gerelateerd aan concurrentie, is ter sprake gekomen dat het merendeel van de respondenten ervan overtuigd is dat hun organisatie dermate professioneel om kan gaan met zaken gerelateerd aan concurrentie, dat rivaliteitskwesties niet leidend worden voor besluiten aangaande samenwerking. Hiermee blijkt deze stelling – die naar inzicht van Wilson (1992: 250) tot stand is gekomen – onvoldoende overeen te komen met de casuïstiek van dit onderzoek. De stelling waar met een gemiddelde van 2,2 het minst steun voor bleek te zijn, is stelling 9 (“concurrentie binnen de natuur- en milieusector heeft geen effect op de mate waarin onze organisatie samenwerkt met andere natuur- en milieuorganisaties”). Concurrentie bleek met uitzondering van de mening van een respondent namelijk wel van invloed te zijn op de mate waarin natuur- en milieuorganisaties samenwerken. Daarmee blijkt hetgeen Hu (2013: 68) stelt niet overeen te komen met de empirische bevindingen van dit onderzoek.

6.2.1 Sterktes en beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kent enkele sterktes en beperkingen. Allereerst zullen enkele van de belangrijkste sterktes worden benoemd, waarna de voornaamste beperkingen volgen.

Een van de sterktes van dit onderzoek, is dat er een bijdrage wordt geleverd aan wetenschappelijk werk waar nog niet veel bekend over is. Zo beschrijft dit onderzoek de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties. Zoals reeds naar voren is gekomen bij de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek

(subparagraaf 1.4.2), kan concurrentie van invloed zijn op de samenwerking tussen non-profitorganisaties, maar ook op bijvoorbeeld zaken als de legitimiteit, efficiency en publieke waardecreatie van deze organisaties (Ritchie & Weinberg, 2000: 17; Dees et al., 2001: 1). Gezien de invloed die concurrentie in non-profitsectoren kan hebben op dergelijke zaken die voor non-profitorganisaties zeer van belang zijn, is er echter slechts gering wetenschappelijk aandacht voor (Ritchie & Weinberg, 2000: 17; Dees et al., 2001: 1; Domański, 2010: 2; Schwenger et al., 2013: 2; Bunger, 2012: 1170). Dit onderzoek draagt dan ook bij aan verder wetenschappelijk werk op dit fenomeen. Ook zijn er weinig publicaties die onderzoek verrichten naar de relatie van concurrentie op samenwerking in een non-profitcontext (De Bakker & Den Hond, 2007: 919; Bunger, 2012: 1158; Tuckman, 1998: 177). Een sterkte van dit onderzoek, is dat er inzicht verkregen wordt in deze relatie, door te exploreren hoe concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op de samenwerking tussen deze organisaties.

Daarnaast is in dit onderzoek de mate van concurrentie in de non-profitsector beschreven middels interpretaties van non-profitmanagers. Easton (2007: 32) stelt dat concurrentie vooral een sociaal proces is, dat het best onderzocht kan worden door de percepties van de betrokken individuen na te gaan. Een dergelijke onderzoeks aanpak lijkt vanuit dit oogpunt dan ook een zinvolle onderneming te zijn geweest, mede vanwege het feit dat een dergelijke aanpak volgens Bunger (2012: 1168) tot op heden weinig is gehanteerd.

Daarnaast zijn ook enkele beperkingen van dit onderzoek te noemen. Uit de wetenschappelijke literatuur en de empirische bevindingen in dit onderzoek blijkt dat er sprake is van een wederzijdse relatie tussen samenwerking en concurrentie (De Bakker & Den Hond, 2007: 922). In dit onderzoek is echter slechts zeer beperkt aandacht geschonken aan deze wederzijdse relatie; slechts in stelling 3 van dit onderzoek is het wederzijdse karakter van de relatie summier behandeld. Dit vormt een beperking van het onderzoek, omdat een completer en accurater beeld verkregen kan worden van de relatie, door een holistische aanpak te hanteren waarbij in ogenschouw wordt genomen hoe beide variabelen invloed op elkaar uitoefenen. Daarnaast is de mate waarin de onderzoeksresultaten voor soortgelijke andere groepen of verschijnselen gelden (de generaliseerbaarheid van het onderzoek) beperkt. In het onderzoek is namelijk sprake van een kleine groep respondenten (negen). Tevens zorgt onderzoek van een praktijksituatie voor rijke informatie die praktisch gezien waardevol kan zijn, maar vaak moeilijk te generaliseren is naar andere situaties vanwege de contextgebondenheid van de bevindingen (Van Thiel, 2010: 100). Tot slot heeft dit onderzoek ervoor gekozen om drie eigenschappen van non-profitsamenwerking te hanteren om veranderingen in het karakter van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties te onderzoeken. Naast het feit dat er slechts drie eigenschappen van non-profitsamenwerking zijn gebruikt om veranderingen in het karakter ervan te onderzoeken, kan bovendien niet met zekerheid worden gesteld of dit de meest representatieve eigenschappen zijn om veranderingen in samenwerking aan te tonen.

6.2.2 Voorstellen voor verder onderzoek

Vanuit de genoemde sterktes en beperkingen van dit onderzoek volgen diverse mogelijkheden voor verder wetenschappelijk werk en theorievorming op het thema behandeld in dit scriptieonderzoek. Enkele voorbeelden daarvan komen nu ter sprake.

- a. Het accurater vaststellen van de mate van concurrentie binnen een natuur- en milieusector (of andere non-profitsectoren). De in dit onderzoek gehanteerde interpretatieve wetenschapsbenadering gaat er vanuit dat er niet een werkelijkheid is, maar dat iedereen (mensen, groepen) de werkelijkheid op zijn eigen manier en vanuit zijn eigen perspectief ziet, en dat vanuit deze gezamenlijke perspectieven de realiteit wordt gevormd (Van Thiel, 2010: 42). Dit houdt in dat inclusie van andere perspectieven (bijvoorbeeld van grote donateurs of de politiek) ertoe zou kunnen leiden dat er een accurater beeld verkregen wordt van de feitelijke concurrentiesituatie.
- b. Het verrichten van onderzoek die de praktische werking van de verschillende hier behandelde stellingen nader bestudeert, waarbij tevens wordt gezocht naar additionele stellingen die betrekking hebben op de onderzochte relatie in dit onderzoek. Omdat dit onderzoek beperkt generaliseerbaar is, is additioneel onderzoek nodig voor verdere theorievorming. Ook is het waarschijnlijk dat verder literatuuronderzoek op het thema leidt tot tot additionele stellingen, hetgeen onderzoekers in staat stelt uitvoeriger onderzoek te verrichten op de relatie tussen concurrentie en samenwerking in een non-profitcontext.
- c. Het verrichten van onderzoek naar de wijze waarop samenwerking invloed kan hebben op concurrentie. In dit onderzoek heeft de invloed van concurrentie tussen non-profitorganisaties op de samenwerking tussen deze organisaties centraal gestaan. Om een beter begrip te krijgen van de relatie tussen deze twee variabelen, zou vervolgonderzoek in ogenschouw kunnen nemen dat er sprake is van een wederzijdse relatie tussen de twee variabelen.
- d. Het is nuttig om in vervolgonderzoek te kijken welke eigenschappen van non-profitsamenwerking veranderen ten gevolge van concurrentie tussen non-profitorganisaties. Dit onderzoek heeft hiertoe de eigenschappen mate van (in)formaliteit, tijdsdruk en het aantal partners bij samenwerking gehanteerd, echter deze zijn niet per definitie het meest geschikt om te bepalen hoe het karakter van non-profitsamenwerking ten gevolge van rivaliteit tussen deze organisaties verandert.

Bijlage I: Interviewvragen respondenten

Onderdeel A: Vragen met betrekking tot de mate van concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties

Betekenis van de schaalwaarden behorende bij vraag 1:

- 1 = geen concurrentie
- 2 = weinig concurrentie
- 3 = gematigde concurrentie
- 4 = veel concurrentie
- 5 = erg veel concurrentie
- ? = weet ik niet / n.v.t.

Vraag 1a. Geef in de onderstaande tabel aan in welke mate u over de in de tabel genoemde zaken concurrentie met andere natuur- en milieuorganisaties ondervindt.

Overheidssubsidies	1	2	3	4	5	?
Donaties van particulieren	1	2	3	4	5	?
Donaties/financiering van bedrijven	1	2	3	4	5	?
Donaties van goededoelenloterijen	1	2	3	4	5	?
Klanten en gebruikers (van producten en diensten)	1	2	3	4	5	?
Leden	1	2	3	4	5	?
Vrijwilligers	1	2	3	4	5	?
Betaald personeel	1	2	3	4	5	?
Profilering en publieke aandacht	1	2	3	4	5	?
Politieke invloed	1	2	3	4	5	?
Samenwerkingsverbanden met overheden en bedrijven	1	2	3	4	5	?
.....	1	2	3	4	5	?

Vraag 1b. Mist u in dit rijtje zaken waar nog meer door natuur- en milieuorganisaties onderling om wordt geconcurrereerd? In welke mate ondervindt u hier concurrentie om met andere natuur- en milieuorganisaties?

Onderdeel B: Vragen met betrekking tot veranderingen in het karakter van samenwerking

Vraag 2. In hoeverre denkt u dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op de mate van formaliteit van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties?

Vraag 3. In hoeverre denkt u dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op de tijdsduur van samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties?

Vraag 4. In hoeverre denkt u dat concurrentie tussen natuur- en milieuorganisaties invloed heeft op het aantal partners bij samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties?

Onderdeel C: Vragen met betrekking tot veranderingen in de mate van samenwerking⁷

Betekenis van de schaalwaarden behorende bij de vragen 5 t/m 13:

1= zeer mee oneens

2 = oneens

3 = noch mee eens, noch mee oneens

4 = eens

5 = zeer mee eens

? = weet ik niet / n.v.t.

Vraag 5.

“Onze organisatie ervaart druk vanuit grote donateurs (zoals overheden en De Postcode Loterij) om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties.”	1 2 3 4 5 ?
“Werkt u vanwege deze reden samen met andere natuur- en milieuorganisaties?” “Komt de druk vanuit deze grote donateurs denkt u mede voort uit het feit dat zij de mate waarin concurrentie voorkomt als onwenselijk beschouwen?”	

⁷ De vragen 5 t/m 13 komen in de rest van dit onderzoek respectievelijk overeen als de stellingen 1 t/m 9.

Vraag 6.

<p>“Onze organisatie ervaart druk vanuit stakeholders anders dan grote donateurs (zoals de media, leden en de bevolking) om samen te werken met andere natuur- en milieuorganisaties.”</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p>
<p>“Werkt u vanwege deze reden samen met andere natuur- en milieuorganisaties?”</p> <p>“Komt de druk vanuit deze stakeholders denkt u mede voort uit het feit dat zij de mate waarin concurrentie voorkomt als onwenselijk beschouwen?”</p>	

Vraag 7.

<p>“Samenwerking kan als middel worden ingezet om de mate waarin natuur- en milieuorganisaties elkaar als rivalen beschouwen te laten dalen.”</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p>
<p>“Werkt u vanwege deze reden samen met andere natuur- en milieuorganisaties?”</p>	

Vraag 8.

<p>“Samenwerking met natuur- en milieuorganisaties stelt ons in staat om bij deze organisaties een ‘kijkje in de keuken’ te verkrijgen.”</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p>
<p>“Werkt u vanwege deze reden samen met andere natuur- en milieuorganisaties?”</p>	

Vraag 9.

<p>“Samenwerking sluit beter dan concurrentie aan bij de wensen en houdingen van individuen werkzaam binnen mijn organisatie.”</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p>
--	-----------------------------------

Vraag 10.

<p>“Risico’s met betrekking tot het ten koste profiteren van partners in een samenwerking, kunnen ertoe leiden dat bestaande samenwerkingsverbanden worden bedreigd in hun voortbestaan.”</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p>
<p>“Komt het voor dat hierdoor de samenwerking tussen natuur- en milieuorganisaties wordt beëindigd?”</p>	

Vraag 11.

“Risico’s met betrekking tot het ten koste profiteren van partners in een samenwerking, kunnen ertoe leiden dat natuur- en milieuorganisaties minder snel geneigd zijn samen te werken.”	1 2 3 4 5 ?
“Werkt u vanwege deze reden minder samen met andere natuur- en milieuorganisaties?”	

Vraag 12.

“Concurrentie met andere natuur- en milieuorganisaties kan mijn organisatie afleiden van de strategische voordelen die samenwerking met andere natuur- en milieuorganisaties te bieden heeft.”	1 2 3 4 5 ?
--	----------------------------

Vraag 13.

“Concurrentie binnen de natuur- en milieusector heeft geen effect op de mate waarin onze organisatie samenwerkt met andere natuur- en milieuorganisaties.”	1 2 3 4 5 ?
--	----------------------------

Literatuur

Anheier, H. K. (2000). Managing nonprofit organisations: Towards a new approach. *Civil Society Working Paper Series, 1*. London, England: Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.

Arasa, R., & Kioko, M. (2012). An examination of the NGO sector competitive environment in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management, 16*(2), 128-134.

Arasa, R., & Kioko, M. (2014). Analysis of NGO competitive strategies in Kenya a case of HIV/aids focused NGO's. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 2*(8).

Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge. How non-profits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Baarda, D. B. & de Goede, M. P. M. (1996). *Basisboek methoden en technieken: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek* (2de ed.). Houten: Educatieve Partners Nederland.

Barman, E. A. (2002). Asserting difference: the strategic response of nonprofit organizations to competition. *Social forces, 80*(4), 1191-1222.

Barrack, R. (2009). *The use of collaboration in nongovernmental organization public policy advocacy* [Proefschrift, Virginia Commonwealth University]. Geraadpleegd op:
<http://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1029&context=etd>

Beltman, R. (z.j.). *Meer markt, meer klant in not-for-profit sectoren* [Webartikel]. Geraadpleegd op:
<http://www.icsb.nl/uploads/files/meer-markt-meer-klant-in-not-for-profit-sectoren.pdf>

Bengtsson, M., Kock, S. (2000). Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management, 29*, 411-426.

Benthall, J. (2008). The disaster-media-relief nexus. *Anthropology today, 24*(4), 4-5.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Utrecht, Nederland: Boom Onderwijs.

Bunger, A. C. (2012). Administrative coordination in nonprofit human service delivery networks: The role of competition and trust. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 42*(6), 1155-1175. DOI:
10.1177/0899764012451369

Burger & Dekker (2001). *Noch markt, noch staat. Sociaal en cultureel planbureau* [SCP-publicatie 2001/2]. Geraadpleegd op: http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2001/Noch_markt_noch_staat

Bussink, M. (2015). *Milieuclubs gaan in zaken* [Webartikel]. Geraadpleegd op:
<https://downtoearthmagazine.nl/milieuclubs-gaan-zaken/>

CBS, PBL, Wageningen UR (2015). *Ledenaantal particuliere natuur- en milieuorganisaties, 1989 – 2014*. [Rapportindicator 1281, versie 12]. CBS, Den Haag; Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag/Bilthoven en Wageningen UR, Wageningen.

Dees, J. G., Emerson, J., Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits. A toolkit for social entrepreneurs*. New York: NY: Wiley nonprofit series.

den Hond, F., & de Bakker, F. G. A. (2007). Ideologically motivated activism. How activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review* 32(3), 901-924.

Dolcinar, S., Irvine, H. & Lazarevski, K. (2008). Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations in an institutionalised environment. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13, 107-117.

Domański, J. (2010). Competitiveness of nongovernmental organizations in developing countries: Evidence from Poland. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 14(1), 100-119.

Easton, G. (2007). Competition and marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 22(2), 31-49. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb027337>

Eikenberry, A. M. & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.

Ferrari, L. L. (2011). Catholic and non-catholic NGOs fighting HIV/aids in Sub-Saharan Africa: issue framing and collaboration. *International Relations*, 25(1), 85-107. DOI: 10.1177/0047117810397001

Gabor, T. (2014). Patterns of inter-organizational collaboration of nonprofits in Central Europe. In Z. Mansfeldová & H. Pleines (red.), *Informal relations from democratic representation to corruption: Case studies from Central and Eastern Europe* (pp. 125-143). Stuttgart, Duitsland: Ibidem.

Govaert, A. (2010). *Verandering van nonprofit organisaties. Welke rol speelt organisatiecultuur in de verandering van nonprofit organisaties?* [Masterthesis, Universiteit van Amsterdam]. Geraadpleegd op: <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=186761>

Graf, N. F. S. & Rothlauf, F. (2011). *The why and how of firm-NGO collaborations* [Werkdocument 04/2011]. Geraadpleegd op: <http://wi.bwl.uni-mainz.de/publikationen/WP-04-2011.pdf>

Houthoofd, N. (2005). *Strategisch Management. Strijd om voorsprong*. Gent, België: Academia Press.

Hu, M. (2013). *Termination of NGO alliances in China: Typology and determinants* [Masterthesis, Indiana University]. Geraadpleegd op: <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/4036/Termination%20of%20NGO%20Alliances--Typology%20and%20Determinants.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Irvin, R. A. (2010). Collaboration versus competition in the third sector. In B. A. Seaman & D. R. Young (red.), *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management* (pp. 83-96). Norfolk, England: EE.

Joldersma, E., Mouwen, C. A. M., Otto, M. M., Geurts, J. L. A. (2007). *Strategisch management voor nonprofit organisaties. Koersbepaling, procesregie en metabesturing*. Assen, Nederland: Gorcum.

Kohm, A., La Piana, D., Gowdy, H. (2000). *Strategic restructuring. Findings from a study of integrations and alliances among nonprofit social service and cultural organizations in the United States* [Discussierapport PS-24]. Geraadpleegd op: https://www.chapinhall.org/sites/default/files/old_reports/22.pdf

Nas, M., Dekker, P. & Hemmers, C. (1997). *Maatschappelijke organisaties, publieke opinie en milieu*. Den Haag, Nederland: VUGA.

Officielebekendmakingen.nl (2011). *Vergunningverlening natuur- en milieuwetgeving* [Dossier]. Geraadpleegd op: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/29675/kst-31920-16.html>

Proulx, K. E., Hager, M. A., Klein, K. C. (2014). Models of collaboration between nonprofit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 746-765. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0121>

Rathi, D. Given, L. M., Forcier, E. (2014). Interorganisational partnerships and knowledge sharing: the perspective of non-profit organisations (NPOs). *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 867-885.

Řehoř, P., Holátová, D. & Doležalová, V. (2014). Strategic Management Methods in Non-profit Making Organization. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8(9), 3048-3052.

Ritchie, R. J. B. & Weinberg, C. B. (2000). *Competition in the Nonprofit Sector: A Strategic Marketing Framework* [Werkdocument]. Geraadpleegd op: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.8126&rep=rep1&type=pdf>

Salamon, L. M., Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF01397770>

Samour, A. I. (2010). *Stategic management. The case of NGOs in Palestine* [Masterthesis, University of Bradford]. Geraadpleegd op: <https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstream/handle/10454/4462/Thesis%20the%20final.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Schuijers, I. (2009). *De NGO en zijn werknemers. Een kwalitatief onderzoek naar de arbeidsoriëntatie en betrokkenheid van NGO werknemers* [Masterthesis, Erasmus Universiteit]. Geraadpleegd op: <https://thesis.eur.nl/pub/5937/>

- Schuyt, T. (2016). De markt van goede doelen. In A. E. Bronner, E. Bruggen, P. Dekker, E. de Leeuw, L. J. Paas, A. Smidts, J. E. Wieringa (red.), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek Marktonderzoekassociatie* (pp. 183-194). Haarlem: Nederland: Spaar en Hout.
- Schwenger, D., Straub, T., & Borzillo, S. (2013). *Competition and strategy of non-governmental organizations* [Conferentiedocument]. Geraadpleegd op:
http://emes.net/content/uploads/publications/Schwenger_at_al._ECSP-LG13-45.pdf
- Scobie, M., Hatton, T. & Vargo, J. (2013). *Incentivising effective NGO collaboration: Literature review and post-disaster practice* [Studentenrapport]. Geraadpleegd op:
http://www.resorgs.org.nz/images/stories/pdfs/StudentReports/incentivising_effective_ngo_collaboration.pdf
- Shaker, F. (2015). Compete or cooperate: Understanding of the relationship levels of firms within same industry. *Asian Business Review*, 5(1), 33-37.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10, 724-736. DOI:10.2307/258041
- Smyth, J. D. (1997). Competition as a means of procuring public services. *International Journal of Public Sector Management*, 10(1/2), 21-46. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09513559710156698>
- Swanborn, P. G. (2002). *Basisboek sociaal onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Tuckman, H. P. (1998). Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures. *Journal of Policy Analysis & Management*, 17, 175-194.
- van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussem, Nederland: Coutinho.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11, 337-351.
- Willems, N. F. C. (2011). *NGO hakt in op concurrentie* [webartikel]. Geraadpleegd op:
<http://www.marketingonline.nl/bericht/ngo-hakt-in-op-concurrentie>
- Wilson, D.C. (1992). The strategic challenges of cooperation- and competition in British voluntary organizations: Toward the next century. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(3), 239-254.
- Wolf, H. (2013). *De Ontwikkeling van de Nederlandse milieubeweging: Een koppeling tussen structuur en doelstelling* [Masterthesis, Erasmus Universiteit]. Geraadpleegd op:
<https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22531/Scriptie%20Harmen%20Wolf.pdf?sequence=1>
- York, A., Zychlinski, E. (1996). Competing nonprofit organisations also collaborate. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(1), 15-27.