

Vermeesch, I. en A. Crabbé (2015), 'De veranderende rol van de overheid in multi-actor governance voor duurzaam materialenbeheer' in: *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, jg. 8, vol. 1, pp. 27-33.

Versie aanvaard voor publicatie in Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement, 2015, 8(1), 27-33. All rights reserved.

De veranderende rol van de overheid in multi-actor governance voor duurzaam materialenbeheer

Abstract

Met een transitie naar duurzaam materialenbeheer wil de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM) een systeemverandering op gang trekken van het milieuvriendelijk omgaan met afvalstoffen naar het duurzaam beheren van de volledige materialenkringloop.

Het steunpunt SuMMa bestudeert de voorwaarden voor de transitie naar duurzaam materialenbeleid via diverse disciplinaire invalshoeken. De sociale wetenschappers ervan verkennen onder meer de mogelijkheden en condities van *multi-actor governance*: een benadering waarin diverse actoren samen alternatieve handelwijzen en een daarop afgestemd beleid bedenken en implementeren via intensieve afstemmings- en beslissingsprocessen.

Dit artikel schetst onze ervaringen met multi-actor governance in duurzaam materialenbeheer in Vlaanderen. In een analyse van drie cases illustreren we de zoektocht van overheden om, in samenwerking met andere actoren, een systeemverandering op gang te brengen. Daarbij wordt duidelijk dat de rol van overheden zelf ook in transitie is. We beschrijven de theoretische achtergrond voor het artikel, bespreken we onze drie case studies, bieden we case-overschrijdende reflecties bij de ervaringen met multi-actor governance in duurzaam materialenbeheer in Vlaanderen en besluiten we met enkele tentatieve conclusies.

1. Duurzaam materialenbeleid: een hele uitdaging

Kort na de eeuwwisseling stelde de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM) vast dat er slechts beperkte marge was om met de klassieke instrumenten in het afvalbeleid tot (nog) betere resultaten te komen. Op zoek naar nieuwe manieren om extra beleidswinst te realiseren, richtte ze haar aandacht op transitiegovernance. Transitiegovernance beschrijft de maatschappelijke transformatie naar duurzaamheid als een multi-level en multi-fase proces dat beoogt niet-lineaire verandering te realiseren in socio-technologische systemen zoals energie en mobiliteit, maar ook materialenbeheer. Met een transitie naar duurzaam materialenbeheer wilde OVAM een systeemverandering op gang trekken van het milieuvriendelijk beheren van afvalstoffen naar het duurzaam beheren van de ganse materialenkringloop. Daarbij gaat het om het gebruik van minder materialen, het beperken van de impact van materiaalgebruik doorheen de hele keten en het niet langer beschouwen van afval als *end-of-pipe* probleem, maar als grondstof in een circulaire economie.

Het steunpunt SuMMa, gericht op lange termijn beleidsrelevant onderzoek, bestudeert de voorwaarden voor de transitie naar duurzaam materialenbeleid via diverse disciplinaire invalshoeken. De sociale wetenschappers ervan verkennen onder meer de mogelijkheden en condities van *multi-actor governance*: een benadering waarin diverse actoren samen alternatieve handelwijzen en een daarop afgestemd beleid bedenken en implementeren via intensieve afstemmings- en beslissingsprocessen. Twee disciplines werken hierbij nauw samen: bestuurskunde met een focus op institutionele voorwaarden en organisatiepsychologie voor procesmatige factoren.

Dit artikel schetst onze ervaringen met multi-actor governance in duurzaam materialenbeheer in Vlaanderen. In een analyse van drie cases illustreren we de zoektocht van overheden om, in samenwerking met andere actoren, een systeemverandering op gang te brengen. Daarbij wordt duidelijk dat de rol van overheden zelf ook in transitie is. We zien hen enthousiast initiatieven nemen, maar soms ook vastlopen in een conflict tussen oude en nieuwe rollen: van een klassiek hiërarchisch sturende overheid, over de rol van netwerkregisseur, naar een adaptieve overheid die contextgevoelig inspeelt op wisselende omstandigheden.

Hierna beschrijven we de theoretische achtergrond voor het artikel (§2), bespreken we onze drie case studies (§3), bieden we case-overschrijdende reflecties bij de ervaringen met multi-actor governance in duurzaam materialenbeheer in Vlaanderen (§4) en besluiten we met enkele tentatieve conclusies (§5).

2. Multi-actor governance als beleidsvormingsproces

Omwillen van de toegenomen maatschappelijke complexiteit en de uitholling van de bestaande instituties (Castells, 1996), richten beleidsmakers zich steeds vaker op een 'governance-aanpak' waarin ze een samenwerking met niet-overheidsactoren in netwerken nastreven (Sørensen & Torfing, 2007). Tot de categorie niet-overheidsactoren behoren individuele burgers, privébedrijven en hun sectororganisaties, kennisinstellingen, maar ook informele groepen en non-profit organisaties. Terwijl de onderzoeksliteratuur vooral de sturing en het *management* van governancenetwerken (Koppenjan & Klijn, 2004) op de voorgrond plaatst, kijken wij naar deze opkomende praktijken vanuit het perspectief van multi-actor *samenwerking* (Gray, 1989) in een beleidscontext. Dergelijke aanpak aanvaardt dat niet-overheidsactoren via formele en informele interacties diverse sturende initiatieven nemen om innovatieve oplossingen te vinden voor complexe maatschappij-brede problemen. Het belangrijkste principe van *collaboratieve* samenwerking in een beleidscontext is dat de diverse actoren in gemengde netwerken - via een intensieve interactie, onderhandelingen, conflictbeheersing en reflectief leren - voortbouwen op zich aanbiedende inzichten over individuele en gedeelde doelen, over verschillende en gelijke perspectieven en over gedeelde en conflicterende waarden. Deze aanpak stimuleert processen van zelfregulatie, vermindert een hiërarchische sturing door de overheid en zorgt voor nieuwe rollen voor de betrokken actoren.

3. Ons actieonderzoek in drie verschillende cases: het Vlaamse Materialenprogramma, vlakglas in de bouwsector en Fashion Flows

In het steunpunt SuMMa onderzochten we de werking van drie multi-actor governancenetwerken: het Vlaams Materialenprogramma (VMP), het netwerk rond het verduurzamen van de materialencyclus van

vlakglas in de bouwsector (hierna: vlakglasnetwerk), en het netwerk Fashion Flows dat experimenteert rond een circulaire mode-economie in de stad Antwerpen. Deze drie netwerken verschillen in grootte, op het vlak van het institutionele niveau waarop ze geïntroduceerd werden (Vlaanderen versus een stad), in de manier waarop ze tot stand kwamen en in de aard van hun stakeholder meetings. Daarnaast onderscheiden ze zich ook in de rol die de overheid speelt: variërend van organisator en sturende coördinator tot eerder passieve observator. In ons exploratief en interpretatief actieonderzoek biedt deze diversiteit aan karakteristieken een rijk perspectief op governancepraktijken in Vlaanderen.

We verzamelden onze data via semigestructureerde diepte-interviews en (niet-)participatieve observatie van stakeholder meetings. We vulden dit onderzoeksmateriaal aan met uitgebreide documentenanalyse. In de traditie van de interpretatieve onderzoekshouding legden we onze analyses steeds voor aan de netwerkleden in speciaal daarvoor georganiseerde feedbacksessies. Deze manier van werken liet ons toe om, samen met hen, de observaties, analyses en daaruit volgende conclusies te nuanceren en verfijnen.

Het vlakglasnetwerk werd geïnitieerd door OVAM. Stakeholders (vooral vertegenwoordigers van sectorfederaties en andere belangenverdedigers, maar ook enkele individuele bedrijfsleiders) ontmoeten elkaar in meerdere formele vergaderingen, waarin ze werden aangespoord de materialencyclus van vlakglas te helpen verduurzamen door vlakglas via innovatieve samenwerking beter in te zamelen en zo hoogwaardig mogelijk terug in te zetten. Tijdens de meetings bleek de finaliteit van de bijeenkomsten niet voor alle deelnemers duidelijk. Ze werden aangespoord de keten te helpen sluiten, maar plooiden terug op het verdedigen van hun eigen belangen. In deze context had OVAM moeite met het omschakelen naar de rol van faciliterende overheid. Dit zorgde ervoor dat de stakeholders haar terug in haar klassieke hiërarchische rol duwden en dat ze geen bereidheid toonden tot vernieuwende acties. De activiteiten in het vlakglasnetwerk stonden relatief los van belendende initiatieven waaronder het opstellen van een beleidsvisie bouw en het Vlaams Materialenprogramma, waarin het verduurzamen van de vlakglasketen als actie is opgenomen.

Het Vlaams Materialenprogramma, geïnitieerd door OVAM maar passend in Vlaanderen in Actie (ViA), richt zich hoofdzakelijk op regimespelers. In de VMP-stuurgroep zetelen vooral sectorfederaties, andere beleidsdomeinen en kennisinstellingen die de systeemomslag mee zouden moeten maken, maar omwille van eigenbelang daar niet altijd toe bereid zijn. Met *accountability* als drijfveer gaat de aandacht van de transitie managers vooral naar resultaten en visibiliteit op korte termijn, waardoor ze een sterk sturende rol opnemen. Regimespelers werden aangezocht hefboomtrekker te worden voor het coördineren van acties, maar het eigenaarschap is niet bij elke hefboomtrekker even sterk aanwezig. De transitie managers houden strakke regie, mede omwille van de politieke gevoeligheid: als voorbeeldtransitie binnen ViA kent het VMP een *high-level* agendering.

In het Fashion Flows project deelt de stad Antwerpen haar leidende rol met andere partners, waaronder Plan C en Flanders Fashion Institute. Door het inschakelen van professionele procesbegeleiders zijn de stakeholder meetings heel interactief. De betrokken actoren zijn voornamelijk bedrijven, ontwerpers en sociale ondernemingen. Zij nemen met veel animo actief deel aan het genereren van vernieuwende ideeën en mogelijkheden voor potentiële acties. Toch is het vooral het projectteam, met daarin de stedelijke overheid als initiatiefnemer, die de selectie van acties stuurt. Ook hier is visibiliteit van resultaten op korte

termijn belangrijk. Anders in vergelijking tot het vlakglasnetwerk en het VMP is de beschikbaarheid van financiële middelen om acties te helpen implementeren.

4. Reflectie

De transitie naar duurzaam materialenbeheer is ingezet vanuit een diepgevoelde noodzaak aan maatschappelijke innovatie. De bestaande beleidsaanpak inzake afval had mooie resultaten opgeleverd, maar zou niet tot nog meer verbeteringen inzake inzameling, hergebruik, recyclage,... leiden. De agenda-setters wilden een overgang maken van afvalbeleid naar duurzaam materialenbeleid, onder meer via het VMP. Daarbij was men gestimuleerd door de gedachte dat een transitie een systeemverandering vereist, waarin regimespelers (meer dan vroeger) hun verantwoordelijkheid opnemen. De deelnemers hadden het gevoel dat de gevestigde samenwerking tussen overheid en sectorfederaties (o.m. in de zgn. milieubeleidsovereenkomsten per afvalstroom) moest worden herdacht en uitgebreid.

Daarmee is de transitie naar duurzaam materialenbeheer een atypisch, goed voorbeeld. Er zijn andere voorbeelden waarin post factum het transitielabel wordt gekleefd op een initiatief dat is ingegeven door bezuinigingen en besparingen. Denken we aan nieuwe praktijken in de zorgsector, in het onderwijs... waarin de sector, op zoek naar creatieve oplossingen voor budgetschaarste, de krachten bundelt met een waaier aan andere, nieuwe actoren. Deze bottom-up multi-actor initiatieven groeien in sommige gevallen uit tot transitie-achtige experimenten die achteraf door beleidsverantwoordelijken, misschien ietwat opportunistisch, trots als geslaagde niche-activiteit naar voor worden geschoven. Men was eigenlijk niet op zoek naar een systeeminnovatie, maar komt daar dan eerder “uit armoede” toevallig op uit.

Op basis van ons onderzoek stellen we wel vast dat ook de transitie naar duurzaam materialenbeheer niet aan enkele klassieke transitiegovernance valkuilen ontkomt. De transitieliteratuur (Grin et al., 2010; Loorbach, 2010) vermeldt een aantal karakteristieken waaraan idealiter moet voldaan worden, waaronder: de noodzaak van maatwerk, vertrekken vanuit bottom-up initiatieven, begeleiden in plaats van controleren, en *wicked problems* transversaal aanpakken. Hierna illustreren we hoe men, in de transitie naar duurzaam materialenbeheer, met deze karakteristieken omgaat.

Eerder dan op maatwerk gericht te zijn, neigen beleidsmakers naar het opzetten en uitrollen van generieke programma's rond duurzaam materialenbeleid. Zij voelden een behoefte om reeds bestaande acties te inventariseren om zo verdere versnippering te voorkomen. Die inventaris werd de basis voor het Vlaams Materialenprogramma. Daarin werden 'oude' acties aangevuld met enkele nieuwe initiatieven. Door deze te structureren in een programma met 9 hefboomen lag er 'opeens' een document dat minstens de indruk wekte dat de overheid de transitie via een generieke aanpak, via een programma, zou managen. De behoefte aan het monitoren van de resultaten, doet vermoeden dat het belangrijker is de transitie top-down te sturen dan ad hoc, flexibel en 'op maat' in te spelen op de noden van de acties en de daarin betrokken actoren. We bedoelen daarmee een aanpak waarin de overheid dan eens eerder ondersteunend werkt, dan weer sterk stuurt; waar ze in het ene geval kiest voor ondersteuning zonder extra middelen, terwijl ze in het andere geval deze net wel op tafel legt. In het geval van het VMP wordt de verantwoordelijkheid bij de hefboomtrekkers gelegd en gelden voor alle acties dezelfde condities: bij voorkeur resultaten op niet al te lange termijn, zonder overheidsmiddelen.

Daar waar de literatuur aangeeft dat transitieën groeien uit niches en bottom-up initiatieven, merken we dat de overheden in onze cases zich sterk concentreert op het regime. In duurzaam materialenbeheer (en eigenlijk in elke transitie) is de uitdaging zowel veranderingen te realiseren inzake duurzame productie als duurzame consumptie. Er zijn een groot aantal bottom-up initiatieven, vaak in de sfeer van duurzame consumptie, maar daarop heeft de overheid weinig vat. Dit leidt ertoe dat de aandacht blijft gericht op het beïnvloeden van duurzame productie en dus dat de overheid vooral werkt met de regimespelers. In andere gevallen, zoals Fashion Flows, waar men een niche wil creëren, zien we een ambitieuze overheid die het initiatief vrij snel wil opschalen. Dat is echter geen evidentie want opschalen vereist dat het initiatief eerst breed gedragen wordt. Van zodra die brede gedragenheid er is, komt het opschalen vanzelf. Als overheid is het belangrijk niet teveel te willen trekken, zodat andere intrinsiek gemotiveerde maatschappelijke actoren daar ook de kans toe krijgen.

Daarnaast merken we dat overheden toch vooral een hiërarchisch sturende rol opnemen, terwijl de transitiegovernanceliteratuur veeleer een *hands-off* aanpak adviseert. Overheden willen wel verantwoordelijkheden delen met andere stakeholders en doen dat ook, maar niettemin zien we hen ook vaak opnieuw het laken naar zich toetrekken. We schrijven dit toe aan zowel een interne als een externe spanning. Enerzijds zijn ambtenaren het gewend om een hiërarchische rol op te nemen tegenover andere stakeholders en, indien nodig, die rol ook uit te spelen. Anderzijds zijn andere actoren – zoals in het vlakglasnetwerk – geneigd om de overheid die hiërarchische rol toe te bedelen. Dat doen ze vanuit een zekere routine dat de overheid die rol tóch opneemt, maar ook vanuit comfortoverwegingen: wanneer het samenwerken in het netwerk te veel tijd of energie kost, dan kijken ze naar overheden om het probleem met een klassiek beleidsinstrument op te lossen. Dus, het dominante transitiegovernance-discours ten spijt, blijft het in de praktijk moeilijk voor overheden om de sturende en controlerende rol los te laten. Daardoor dreigt governance een modern synoniem te worden voor ‘stakeholder management’; governance *van* de verschillende stakeholders via een vorm van strategisch management waarbij men elke stakeholder functioneel typeert in termen van maatschappelijk belang, macht en actiemogelijkheden om voortdurend te kunnen inschatten aan wie men als manager van het initiatief het meeste aandacht moet schenken of rekening mee moet houden (Mitchell et al., 1997). Multi-actor governance daarentegen is net gericht op het *activeren* van de stakeholders in een netwerk van geëngageerde, zichzelf sturende, evenwaardige actoren.

Tenslotte valt ons op dat voor de betrokken overheden transversaal werken zeker de doelstelling is en dat er initiatieven worden genomen om de samenwerking tussen beleidsdomeinen te versterken. Overheden hebben duidelijk de intentie om de verkoking tussen beleidsdomeinen actief te doorbreken via een proces van zoeken en aftasten en door het actief opzoeken van de samenwerking. Maar ondanks deze inspanningen blijft de *distance to target* relatief groot. Het silo denken binnen de beleidsdomeinen blijft bestaan, terwijl de essentie van *wicked problems* is dat ze raken aan verschillende domeinen en dat bijgevolg de oplossing transversaal zou moeten zijn.

Door op deze manier om te gaan met transitiegovernance, zet de overheid (onbewust) in op projectmanagement, gekenmerkt door top-down bepaalde en vooraf vastgelegde en meetbare doelstellingen, een goed georganiseerde taakverdeling, milestones en deadlines. Transitie- en multi-actor governance daarentegen zijn veel minder planbaar en *manageable* van aard. Uit ons onderzoek leiden we

af dat de trekkers het combineren van tijdshorizonten belangrijk vinden, maar in de praktijk blijkt het vaak nog belangrijker om – met het oog op accountability – de meerwaarde van projecten op korte termijn te bewijzen. Er wordt vooral gemikt op zogenaamd laaghangend fruit, maar om doorbraken in systeeminnovatie te realiseren moet ook het hooghangend fruit van de boom geschud worden. Dat is niet evident om verschillende redenen: het overschrijdt de termijnen van een legislatuur, het vergt middelen die er vaak niet zijn en het vereist werken op meerdere institutionele niveaus. Kortom, het grijpt in op het bestaande systeem en dat is veel moeilijker te managen.

Niet langer inzetten op projectmanagement, maar voluit de kaart trekken van transitiegovernance, vergt ook andere vaardigheden van ambtenaren. Het heeft geen baat bij dossierbeheerders, maar bij mensen die bereid zijn om aan de boom te schudden. Idealiter mikken ze op méér dan op vooraf gedefinieerde resultaten, zoeken ze opportuniteiten, benutten ze plots opduikende kansen en kleuren ze al eens buiten de lijntjes. Dergelijke overheidsmedewerkers zijn gepassioneerd door ‘mensen connecteren’, door het realiseren van collaboratieve output en het zoeken naar mogelijkheden voor innovatie en transformatie. Wat een overheid in transitie nodig heeft, zijn geen uitvoerders, eerder netwerkers, koppelaars, opportuniteitszoekers en uitdragers van de overtuiging dat het mogelijk is samen de transitie in te zetten.

5. Conclusies

Niettegenstaande de sterkte van het discours – zowel m.b.t. het thema duurzaam materialenbeheer als m.b.t. transitiedenken - zien we overheden twifelen of multi-actor governance een juiste, effectieve benadering is om de transitie te realiseren, wat ertoe leidt dat ze soms teruggrijpen naar de voor hen klassieke rol van een sturende, hiërarchische overheid. Eén van de redenen daarvoor is dat een centrale rol, als ‘spin in het web’, hen veel meer vertrouwd is. Tegelijk erkent iedereen dat een samenleving *wicked problems* maar kan oplossen door iedereen een actieve verantwoordelijkheid te laten opnemen in de oplossing ervan. De suggestie die wij overheden daarom meegeven is vol te houden in hun inspanningen om actoren te verzamelen rond de complexe problematiek van duurzaam materialenbeheer.

Daarin krijgen ze idealiter ondersteuning van (prominente) politieke en maatschappelijke actoren. Het is belangrijk dat politici de administraties de ruimte geven om, desnoods legislatuuroverschrijdend, te experimenteren en te leren in de transitie naar duurzaam materialenbeheer. Het boeken van resultaten op korte termijn kan de legitimiteit geven om die langetermijndoelstelling te realiseren, maar mag niet de enige prioriteit zijn. Daarnaast is ook een maatschappelijk draagvlak voor het transitiedenken nodig. Dit is reeds ingeburgerd bij overheden, middenveldorganisaties, academici..., maar veel minder bij Jan Modaal. Als de noodzaak van een transitie naar een duurzame samenleving breder erkend zou worden, bv. via een bredere aandacht voor transitiedenken in het onderwijs, dan is het politiek gemakkelijker te verantwoorden dat een andere aanpak dan *business as usual* nodig is.

Bij de aanbeveling dat overheden best volhouden in hun inspanningen, hoort ook het advies om contextgevoelig te werken. Eerder dan stakeholders te *managen*, is het belangrijk dat overheden leren hun voelsprietten te gebruiken om: (1) in contacten met andere actoren opportuniteiten voor samenwerking te detecteren en (2) de eigen rol flexibel te definiëren. Dat veronderstelt het besef dat er, naast de rol van netwerkregisseur, nog andere mogelijke rollen zijn (initiator, facilitator, catalysator, enabler...). Welke rol geschikt is, ligt niet vooraf vast, maar is afhankelijk van de situatie, de rollen die

opgenomen worden door anderen, de fase van het project enz. Overheden nemen idealiter meerdere rollen op en wisselen deze naargelang de omstandigheden. Daarbij moeten ze niet te terughoudend zijn om ook andere actoren de taak van facilitator, catalysator... te gunnen of toe te wijzen.

In ons empirisch onderzoek stelden we vast dat andere actoren de overheid vaak 'terugduwen' in haar klassieke rollen, zeker wanneer het proces van samenwerking moeilijk verloopt of hen verplicht taken of verantwoordelijkheden op te nemen die nieuw en onvertrouwd zijn voor hen. Het staat vast dat een transitie niet door de overheid alleen kan gerealiseerd worden en de uitdaging blijft anderen daarin in te schakelen. De vraag 'hoe stimuleer je andere actoren die andere rollen mee op te nemen?' of 'hoe nodig je hen uit tot medewerking?' is niet eenvoudig te beantwoorden en er zijn wellicht zijn meerdere mogelijkheden. Voor ons ligt het antwoord minstens gedeeltelijk in de aanbeveling dat overheden een voorbeeldrol blijven opnemen. Door consequent in de praktijk de verantwoordelijkheid voor het realiseren van een transitie te delen met partners, zouden ze een sterk signaal geven dat de klassieke aanpak, waarin overheden steevast de leiding nemen, in dit soort complexe vraagstukken geen optie meer is.

Overheden slagen er nog niet goed in de logica van multi-actor governance te matchen met de dominante beleids- en managementbenadering. Duurzaam materialenbeleid staat ingeschreven in het regeerakkoord, is onderdeel van ViA en dan moeten er illustraties komen dat ViA 'werkt' en dat de transitie naar duurzaam materialenbeheer is ingezet. Transitie managers en bij uitbreiding alle ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor het opzetten en ontwikkelen van partnerschappen met niet-overheidsactoren worden geconfronteerd met de druk van accountability ten aanzien van de politieke verantwoordelijken en ervaren de moeilijkheid om – gegeven rigide regelgeving en procedures – flexibel in te spelen op de noden in een multi-actor samenwerking. Een belangrijk advies voor beleidsverantwoordelijken is in zulke projecten *streetwise* ambtenaren in te zetten die vaardig zijn om goed te functioneren in het grensgebied tussen 'binnen' en 'buiten' de overheid.

Referenties

Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Vol. I: *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell.

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. (Eds.). (2010). *Transitions to Sustainable Development. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. New York: Routledge.

Koppenjan, J. F., & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainty in networks: A network approach to problem solving and decision making*. Londen: Routledge.

Loorbach, D. (2010). *Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework*, *Governance*, 23 (1), 161-183.

Mitchell, R., Agle, B. & Wood D. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). Governance Network Research: Towards a Second Generation. In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Theories of Democratic Network Governance*. (pp. 1-21). Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.