Duurzaamheidsdoelen realiseren? Dat doe je niet alleen

Datum	15.10.2026
Subjekt	Radboud Universiteit
Region	Netherlands
Kategorie	Companies, Science and research, Environment

Organisaties staan voor steeds grotere duurzaamheidsuitdagingen. Denk aan circulaire productie, duurzame waardeketens, klimaatverandering en sociale verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd nemen de verwachtingen vanuit wet- en regelgeving, klanten en investeerders toe. Geen enkele organisatie kan deze complexe vraagstukken alleen oplossen. Samenwerking met leveranciers, overheden, maatschappelijke organisaties en andere stakeholders is daarom geen luxe meer, maar een noodzaak. Toch blijkt juist die samenwerking vaak lastig. Zonder een goede voorbereiding kan enthousiasme al snel omslaan in frustratie. Hoe voorkom je dat – of hoe krijg je een vastgelopen samenwerking weer op gang?

Leona Henry doet aan de Radboud Universiteit onderzoek naar multi-stakeholderpartnerschappen in de context van duurzaamheidsuitdagingen. Ze bestudeert bijvoorbeeld hoe modebedrijven, leveranciers en NGO's samenwerken aan duurzamere productie, waarbij het niet alleen gaat om klimaatdoelen, maar ook om eerlijke lonen, veilige werkomstandigheden en het tegengaan van kinderarbeid. "Duurzaamheidsuitdagingen zijn complexe systeemvraagstukken", zegt Henry. "Als je aan één onderdeel trekt, merk je al snel dat alles met elkaar samenhangt: regelgeving, veiligheid, investeringen, technologie en maatschappelijke verwachtingen. Juist daarom heb je partners nodig die kennis, expertise of netwerken inbrengen die je als organisatie zelf niet hebt."

Andere logica en denkwijzen

Hoewel veel organisaties samenwerken om hun duurzaamheidsdoelen te realiseren, blijkt in de praktijk dat gedeelde ambities niet automatisch leiden tot succesvolle samenwerking. "Managers onderschatten vaak hoe verschillend organisaties denken en werken", vertelt Henry. "Commerciële bedrijven zijn gewend snel beslissingen te nemen en te experimenteren. Overheden en NGO's nemen vaak meer tijd om besluiten zorgvuldig af te wegen. Dat heeft te maken met hun verantwoordelijkheden, financiering en achterban. Die verschillen zijn niet goed of fout, maar je moet ze wel herkennen en bespreekbaar maken."

Ook blijken partners regelmatig andere betekenissen toe te kennen aan dezelfde begrippen. Zo denken bedrijven bij een circulaire economie vaak vooral aan milieu en materiaalgebruik, terwijl andere partijen eerder de nadruk leggen op sociale aspecten, zoals arbeidsomstandigheden of werkgelegenheid. Daarnaast verschillen de verwachtingen over wat iedere partner bijdraagt. "Bedrijven investeren vaak financiële middelen, terwijl andere partijen vooral tijd, kennis of netwerken inbrengen. Als je daar vooraf geen duidelijke afspraken over maakt, ontstaan gemakkelijk misverstanden."

Frustratie voorkomen…

Volgens Henry begint een succesvolle samenwerking met het expliciet maken van verwachtingen. “Veel frustratie is te voorkomen door vanaf het begin duidelijk te bespreken wat iedere partij bijdraagt, welke doelen er zijn en hoe besluiten worden genomen.” Daarbij gaat het niet alleen om geld, maar ook om tijd, expertise, contacten en verantwoordelijkheden. “Vaak leeft impliciet de verwachting dat iedereen dezelfde inzet levert, op hetzelfde moment en op dezelfde manier. Dat is in de praktijk zelden realistisch.” Heldere afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming vormen daarom de basis voor een samenwerking die ook op de langere termijn standhoudt.

… of genezen

Ontstaat er toch frictie, dan betekent dat volgens Henry niet dat de samenwerking is mislukt. Integendeel. “Vrijwel ieder partnerschap bereikt een moment waarop duidelijk wordt dat niet alle verwachtingen zijn uitgesproken of dat belangen uiteenlopen. Dat hoeft geen eindpunt te zijn, maar kan juist een kans bieden om de samenwerking te verdiepen.” Opnieuw met elkaar om tafel gaan is dan essentieel. “Een gedeelde ambitie is belangrijk, maar niet voldoende. Pas tijdens de samenwerking ontdek je vaak verschillen in werkwijzen, tempo of prioriteiten. De één wil wekelijks overleggen, de ander vindt één keer per maand voldoende. Of er blijken belangen te spelen die eerder niet expliciet zijn gemaakt, simpelweg omdat mensen hun eigen aannames vanzelfsprekend vinden.”

Frictie hoort daarom bij samenwerking, benadrukt Henry. “Het gaat er niet om conflicten te vermijden, maar om ze constructief te bespreken.” Soms kan een onafhankelijke procesbegeleider of mediator daarbij helpen. Daarnaast zijn goede governance-structuren cruciaal: duidelijke afspraken over besluitvorming, verantwoordelijkheden en inspraak zorgen ervoor dat alle partners zich gehoord voelen en betrokken blijven.

AI en digitale technologie: nieuwe vragen

Naast organisatorische uitdagingen ziet Henry een nieuwe ontwikkeling die multi-stakeholderpartnerschappen steeds belangrijker maakt: de opkomst van AI en andere digitale technologieën.

“In duurzame waardeketens wordt bijvoorbeeld steeds vaker gekeken naar blockchain om producten en grondstoffen beter traceerbaar te maken. AI kan organisaties helpen om emissies te voorspellen, materiaalstromen inzichtelijk te maken of duurzamere keuzes te ondersteunen. Maar deze technologieën roepen ook nieuwe vragen op.” Wie bezit de data? Wie mag deze gebruiken? Hoe waarborg je privacy, transparantie en eerlijkheid? En hoe zorg je dat de voordelen én verantwoordelijkheden eerlijk worden verdeeld? “Juist omdat zulke technologieën verschillende organisaties met elkaar verbinden, worden goede samenwerkingsafspraken steeds belangrijker. Digitale innovatie is daarmee niet alleen een technologische, maar vooral ook een bestuurlijke en maatschappelijke uitdaging.”

Samenwerken aan duurzame impact vraagt nieuw leiderschap

Wil je ook je duurzame ambities omzetten in duurzame resultaten? De Radboud Universiteit biedt organisaties ondersteuning op maat via onderwijs voor professionals. Van het ontwerpen van effectieve governance en het inzetten van waardengedreven AI tot het begeleiden van multi-stakeholderpartnerschappen en het ontwikkelen van toekomstbestendig leiderschap. Bekijk wat de

Radboud Universiteit voor jou kan betekenen.

https://www.ru.nl/onderzoek/onderzoeksnieuws/duurzaamheidsdoelen-realiseren-dat-doe-je-niet-alleen