

Marketing voor non profit organisaties: de soep wordt niet altijd zo heet gegeten...

In de non profit sector neemt de belangstelling voor marketing nog steeds toe. Verschillende oorzaken spelen hier een rol. Zo worden non profit organisaties door de opkomst van het consumentisme geconfronteerd met afnemers die steeds kritischer worden. Een trend die in de commerciële sector al vele jaren geleden inzette. Uitingen van consumentisme zijn bijvoorbeeld de door de Consumentenbond uitgevoerde peilingen waarin de klantvriendelijkheid van overheidsinstellingen onder de loep wordt genomen, of de Wet op de Geneeskundige Behandeling en Onderzoek, die de positie en de belangen van de consument in de gezondheidszorg veilig wil stellen.

Daarnaast zoeken non profit organisaties steeds vaker naar alternatieve inkomstenbronnen naast subsidies, omdat financiering door de overheid steeds minder vanzelfsprekend wordt.

En deed in het verleden de waardering van de afnemers voor de geleverde producten en diensten er lang niet altijd toe, afnemerssatisfactie wint nog steeds aan belang. Vanwege het al genoemde consumentisme, maar vooral omdat afnemers meer dan voorheen kunnen kiezen uit het aanbod van verschillende aanbieders, vaker voor producten en diensten moeten betalen en omdat de subsidieverstrekker steeds vaker de gerealiseerde output (lees: 'het gebruik dat de samenleving maakt van...') betreft bij de beslissing al dan niet subsidie te verstrekken.

Concurrentie wordt door dit alles ook in de non profit sector steeds vanzelfsprekender. Een ontwikkeling die nog wordt versterkt door de toetreding van commerciële ondernemingen op markten waar van oudsher uitsluitend non-profit organisaties een rol speelden, zoals in de thuiszorg of de kinderopvang. Ook de Europese wetgeving laat hier zijn invloed gelden: openbare aanbestedingen worden ook op non profit markten steeds vanzelfsprekender.

Dit alles neemt echter niet weg dat marketing aanleiding is tot vele, soms zeer heftige discussies. Niet in de laatste plaats binnen de non profit organisaties die overwegen marketing in te voeren of al met dit proces zijn gestart. Voor- en tegenstanders concentreren zich in deze discussies sterk op de (veronderstelde) positieve of negatieve effecten van marketing op de maatschappelijke functie van non profit organisaties. Meestal op een algemeen en abstract niveau in termen van '*marketing in het algemeen*' en '*de non profit sector*' of '*de overheid*' in het algemeen. Bijvoorbeeld:

Kan met marketing nu wel of niet het bereik van overheidsdiensten worden vergroot? Leidt de invoering van marketing tot ongewenste compromissen in de uitvoering van de maatschappelijke functie van non profit organisaties? Heeft een vraag gestuurd aanbod tot gevolg dat achtergestelde groepen in de samenleving niet meer aan bod komen?

Deze discussies zijn uitermate zinvol en vormen een noodzakelijk onderdeel in de plaatsbepaling van marketing in de non profit sector. Het lijkt mij daarnaast nauwelijks mogelijk marketing in een organisatie te introduceren zonder dat deze discussie is gevoerd en tot, wellicht voorlopige conclusies heeft geleid.

Met dit artikel wil ik een bijdrage leveren aan de discussie over de wenselijkheid en mogelijkheid van marketing voor non profit organisaties. Nu echter niet vanuit de optiek van de maatschappelijke functie van non profit organisaties benaderd, maar vanuit de marketingtheorie. Geboden wordt een handreiking die managers van non profit organisaties kan helpen bij het beantwoorden van de vraag "Is marketing voor mijn organisatie wenselijk en mogelijk?"

De kern van marketing.

Van oudsher wordt als kern van marketing gezien het waarborgen van de continuïteit van een organisatie door het genereren van inkomsten. Dit door een aanbod te ontwikkelen en aan te bieden dat de wensen en behoeften van geselecteerde groepen afnemers bevredigt. De mate waarin het aanbod aansluit op de wensen en behoeften van deze geselecteerde groepen of mogelijk zelfs overtreft, is de meest doorslaggevende succesfactor. Dit is immers de voorwaarde bij uitstek voor het ruilen van een product of dienst tegen een bepaalde prijs. Kotler, een van de grondleggers van het vak, verwoordt het bovenstaande in de volgende definitie van marketing:

"Marketing is de analyse, de organisatie, de planning en beheersing van de op de afnemers gerichte middelen, beleidslijnen en activiteiten van de onderneming met als oogmerk de realisatie of bevrediging van behoeften en wensen van een geselecteerde groep van afnemers met als doel het behalen van winst." (Kotler, 1990)

De geschiedenis van de marketing samenvattend en vele nuanceringen negerend, ontstaat uiteindelijk een marketing opvatting die algemener van aard is. Niet langer heeft marketing alleen betrekking op ondernemingen maar ook op instellingen, verenigingen, stichtingen, enzovoorts. Marketing blijkt zowel *profit* als *non profit* te kunnen zijn. Het genereren van inkomsten kan een belangrijke doelstelling van marketing zijn, maar ook andere doelen zijn gediend met marketing.

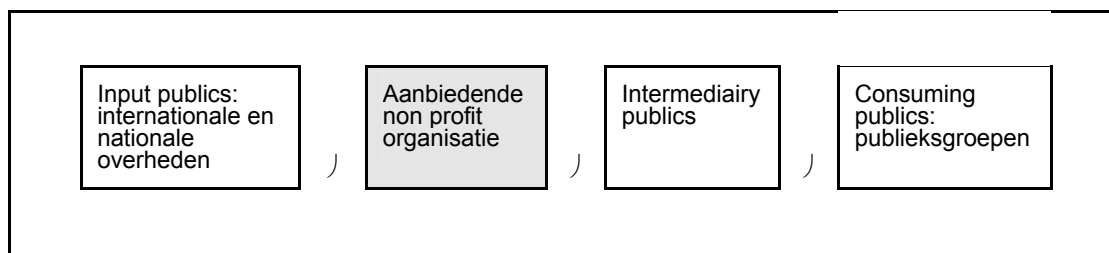
Broere verwoordt dit als volgt:

Marketing als managementproces houdt in de planning en uitvoering van het ontwerpen, het prijzen, het bevorderen van de acceptatie en de distributie van ideeën, goederen en diensten om daarmee ruilrelaties te ontwikkelen waarmee individuele doelen en doelen van de organisatie worden bereikt. (Broere, 1994)

Marketing is, zo blijkt, een verzameling van activiteiten gericht op het bevredigen van wensen en verlangens van groepen afnemers door middel van ruilprocessen.

De belangrijkste voorwaarde voor een geslaagde ruiltransactie is dat alle betrokken partijen voordelen zien in de ruil. De ruiltransactie heeft bij non profit organisaties betrekking op: het verschaffen van een voorziening; het werven van bezoekers, leden of vrijwilligers; het werven van financiële middelen voor ideële doelen; het verwerven van steun voor ideeën; het beïnvloeden van gedrag.

Voor veel non profit organisaties is hier een complicerende factor dat rekening moet worden gehouden met de volgende kenmerkende structuur van veel non profit markten.



(Figuur 1)

Voor deze marktstructuur is kenmerkend dat input publics zoals de overheid de financiële middelen leveren om gebruik van door een non profit organisatie aangeboden producten, diensten of ideeën mogelijk te maken. Input publics nemen dit aanbod meestal niet zelf af. De non profit organisatie ontvangt een subsidie om een maatschappelijk van belang geachte functie te vervullen. Vaak worden ook de beleidsmatige kaders door deze input publics aangegeven. De intermediary publics zijn alle marktpartijen die in een directe relatie staan tot de publieksgroep waarop de aanbieder zich richt. De aanbiedende non profit organisatie heeft deze intermediairen nodig als toegang tot de publieksgroep en veelal ook om concrete bijdragen te leveren aan de verspreiding, of het gebruik van het aanbod. De consuming publics zijn de publieksgroepen voor wie product, dienst of idee feitelijk zijn bedoeld.

Non profit organisaties hebben te maken met ruilrelaties met al deze marktpartijen.

In de regel is er dan ook sprake van meerdere ruilrelaties die tot stand moeten komen om een specifieke doelstelling te realiseren. Uitgewerkt voor bijvoorbeeld het aanbod >statistische informatie voor starters= van het Centraal Bureau voor de Statistiek:

Aanbod	Input publics	Intermediary publics	Consuming publics
	Min. Van Economische Zaken	Kamers van Koophandel	Startende ondernemingen
Statistische informatie voor starters	<p>Belang ministerie: Betere benutting van statistische informatie;</p> <p>Betere voorbereiding door startende ondernemers waardoor minder mislukkingen.</p> <p>Belang CBS: Continuïteit financiering; Voorkomen van bezuinigingen.</p>	<p>Belang KvK: Uitbreiding aanbod aan starters; Meer starters als klant; Kwaliteitsverbetering aanbod.</p> <p>Belang CBS: KvK benutten als detailhandelskanaal; Verbeterde relatie met KvK=s.</p>	<p>Belang starters: Beschikbaarheid van goede marktinformatie; Verbeterde kwaliteit van het ondernemingsplan; Betere kansen op financiering & continuïteit.</p> <p>Belang CBS: Toenemend gebruik; Realisering maatschappelijke functie; Inkomsten (beperkt).</p>

(Figuur 2)

Voor het tot stand brengen van ruilrelaties beschikt marketing naast instrumenten voor analyse en strategie-ontwikkeling over de marketing mix als verzameling instrumenten waarmee 'de markt' daadwerkelijk bewerkt kan worden. De combinatie van Product, Prijs, Promotie, Plaats (distributie) en Personeel is waarschijnlijk de meest bekende.

Conditie voor marketing.

In de discussies rond marketing voor non profit organisaties wordt nogal eens over het hoofd gezien dat de marketingtheorie drie condities benoemt die een grote invloed hebben op de effectiviteit van marketing. Deze zijn:

⌘ *De afnemer heeft de vrijheid te kiezen.*

Marketing gaat uit van wederkerige relaties waarin aanbieders en afnemers gelijkwaardig zijn en beiden invloed hebben op de aard en het resultaat van de relatie. De afnemer heeft nadrukkelijk de vrijheid al dan niet met een aanbieder in zee te gaan, een aanbod wel of niet te accepteren. Deze autonomie of keuzevrijheid van de afnemer is het uitgangspunt van het marketingconcept. Dit maakt immers alle inspanningen om tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de afnemer noodzakelijk. Lang niet alle non profit organisaties staan hun afnemers deze keuzevrijheid toe:

Een tot gevangenisstraf veroordeelde inbreker heeft geen keuze.

Een automobilist die wordt bekeurd wegens te hard rijden, moet betalen.

En belasting moet u betalen. Leuker maken kan niet, gemakkelijker maken kan wel.

En wanneer u zich geen huurhuis in de vrije sector kunt permitteren dan schrijft de woningcorporatie niet alleen voor welke type huis u mag huren, maar ook het tijdstip waarop u voor dat huis in aanmerking komt.

Maar:

Niemand hoeft per se mijn brochure te lezen.

Ik hoef mijn export informatie niet bij de Economische Voorlichtingen Dienst te halen.

Ik beslis zelf of ik vrijwilliger wil worden bij het Rode Kruis.

U bepaalt zelf of u uw stem uitbrengt tijdens de komende verkiezingen.

P *De markt kent variatie.*

De afnemer heeft niet alleen *de vrijheid* te kiezen, er is daarnaast sprake van een gevarieerd aanbod zodat ook daadwerkelijk gekozen *kan* worden. Veruit in de meeste gevallen kan de afnemer daarbij kiezen uit het aanbod van meerdere aanbieders. Er is dus meestal sprake van concurrentie.

In zo'n vraag georiënteerde markt moet een organisatie afnemers zien te vinden die bereid zijn de producten, diensten of ideeën af te nemen. Ook deze conditie heeft tot gevolg dat ter dege rekening dient te worden gehouden met de wensen en behoeften van potentiële afnemers. Daarnaast wordt belangrijk wat andere aanbieders doen: welk aanbod brengen zij op de markt? Voor welke doelgroepen? Hoe communiceren deze aanbieders met geselecteerde marktsegmenten? Enzovoorts.

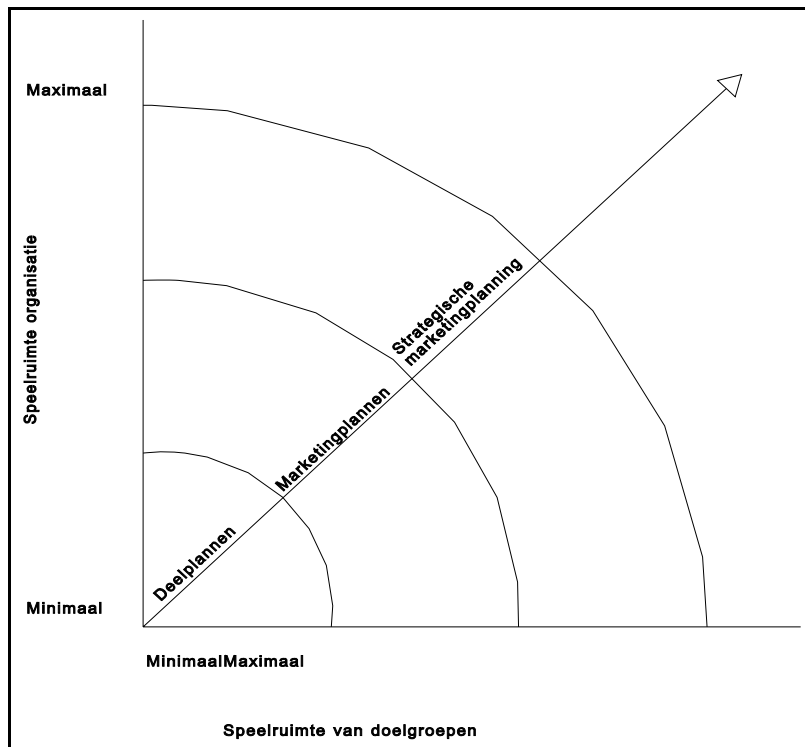
Dit in tegenstelling tot een aanbod of producent georiënteerde markt. Hier is de situatie volstrekt anders. De aanbiedende organisatie bepaalt volledig het aanbod en hoeft daarbij in principe geen rekening te houden met de wensen en behoeften van de afnemer. Deze laatste heeft immers niets te kiezen. Dit is het geval in situaties waarin sprake is van slechts één aanbieder (monopolie), of wanneer de afnemer verplicht is een specifiek aanbod af te nemen. Voorbeelden zijn Henri Ford's T-Ford, tijdens de industriële revolutie de bedrijfswinkels waar arbeiders verplicht hun inkopen deden, het monopolie (tot voor kort) van PTT Telecom, het betalen van belasting of de snelheidsbeperkingen op autowegen.

P *Ook de aanbieder heeft een vrije speelruimte.*

Non profit organisaties die aan marketing willen doen, moeten relatief onafhankelijk en autonoom zijn. Zo'n non profit organisatie moet in meer of mindere mate zelf de strategische koers kunnen bepalen, het eigen aanbod kunnen ontwikkelen, kunnen beslissen over de allocatie van onder meer financiële en personele middelen, of bijvoorbeeld de doelgroepen kiezen waarvoor dit aanbod bestemd is. Natuurlijk hebben in veel gevallen de overheid en andere belanghebbenden invloed op de beslissingen die een non profit organisatie neemt. Op zich is dat geen enkel probleem. Het gaat er om dat er een vrije speelruimte moet zijn waarbinnen een organisatie haar eigen keuzes maakt. Hoe meer greep op het eigen doen en laten, hoe efficiënter en effectiever het marketing instrumentarium kan worden benut.

Het marketingprofiel van organisaties: de soep wordt niet altijd zo heet gegeten....

De mate waarin aan afnemerszijde sprake is van keuzevrijheid of variatie in het aanbod en de mate van autonomie van de aanbieder(s), verschilt sterk van organisatie tot organisatie en van markt tot markt. Hierdoor kan marketing niet in alle non profit organisaties dezelfde rol spelen. Figuur 3 illustreert dit.



(Figuur 3)

Naarmate aanbiedende organisatie en doelgroepen meer speelruimte hebben wint marketing aan belang en wordt steeds vollediger ingezet. In die gevallen waarin aanbiedende organisaties nauwelijks enige autonomie kennen en afnemers verplicht zijn het aanbod af te nemen, is daarentegen sprake van een uiterst lichte vorm van marketing. Zo kunnen drie, hier ideaal typisch beschreven, marketingprofielen worden onderscheiden.

Profiel 1. Marketing vanuit deelplannen.

Niet de aanbiedende non profit organisatie maar een andere belanghebbende (>input public=) beslist welk aanbod wordt geleverd aan welke doelgroep. Het aanbod wordt vaak uitputtend beschreven en ook is regelmatig sprake van een uitvoerige regelgeving waarin wordt vastgelegd wie onder welke condities (kenmerken van de doelgroep) en op welke wijze (procedures) gebruik kan of moet maken van het aanbod. Dit is bijvoorbeeld zo bij non profit organisaties die bij wet vastgestelde regelingen uitvoeren zoals het geval is bij het heffen van belastingen, huursubsidie of werkloosheids- en ouderdomsuitkering. Doelgroepen zijn vaak wettelijk verplicht of door omstandigheden gedwongen gebruik te maken van het aanbod.

Marketing speelt zich uitsluitend af op het niveau van de operationele aspecten van de marketing mix. Op dit niveau worden operationele deelplannen ontwikkeld. De aanbieder informeert de doelgroep over het aanbod, moedigt aan tot participatie, bevordert acceptatie en uitvoering van de gewenste procedures en ontwikkelt een gewenst imago. Marketing-beslissingen mogen geen wijzigingen tot gevolg hebben in aanbod, doelgroep of regelgeving en procedures. De mogelijkheden om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen zijn dan ook beperkt. Dit wordt ook niet altijd nagestreefd. In sommige gevallen neemt de samenleving maatregelen om afname of participatie af te dwingen.

De marketinginstrumenten *prijs en distributie* worden ingezet om het bereik van het aanbod te bevorderen, *vermijding of ontduiking* te voorkomen en misbruik of oneigenlijk gebruik te belemmeren. Maatregelen kunnen bijvoorbeeld zijn:

- X Prijs: Afname van het aanbod vereist minimale inspanning (beknopte formulieren, automatische overschrijvingen, telefonisch te regelen, etc.)

- X Distributie: Goede telefonische bereikbaarheid, ruime openingstijden van balies, het gebruik van distributiepunten op lokaal niveau zoals postkantoren, in tegenstelling tot de inzet van regionale bureau=s in de hoofdsteden van provincies)

Communicatie heeft vooral tot doel de beeldvorming positief te beïnvloeden, acceptatie en participatie te bevorderen en, tot slot, een op de juiste wijze gebruik maken van het aanbod (>alleen leden van de doelgroep en alleen volgens vastgestelde procedures=). In dit kader passen zowel promotie gericht op bekendheid, imago of aanmoediging toch vooral van het aanbod gebruik te maken, als communicatie met een meer voorlichtend karakter waarin wordt toegelicht voor wie het aanbod bestemd is en op welke wijze hiervan gebruik kan worden gemaakt.

De basisfunctie van *het aanbod* ligt vast. De aanbieder kan geen beslissingen nemen die hier veranderingen tot gevolg hebben. Meerdere fysieke kenmerken van het aanbod zijn echter wel degelijk beïnvloedbaar zoals onder meer: de kenmerken van persoonlijke en schriftelijke contacten tussen aanbieder en afnemer, de wijze waarop de afnemer wordt bejegend, de fysieke kenmerken van ontvangstruimtes, spreek- en wachtkamers, wachttijden, doorloopsnelheden, openingstijden, vorm en inhoud van communicatiemiddelen of de kwaliteit van het aanbod (Wordt het aanbod begrepen? Houdt het rekening met de mogelijkheden van de doelgroep? Is het effectief? Is het ingebed in efficiënte procedures?).

De mate waarin non profit organisaties kunnen spelen met de verschillende kenmerken van het aanbod varieert zeer. Dit wordt vooral bepaald door de mate waarin door input publics bepaalde regelgeving en procedures deel uitmaken van het aanbod.

Dit type non profit organisaties heeft baat bij de structurele beschikbaarheid van professionals op het terrein van de marketingcommunicatie. Specialisten in public relations, promotie en voorlichting. Dit geldt beslist niet voor competenties op het niveau van algemeen marketing management. Het is voldoende wanneer met een zekere regelmaat (bijvoorbeeld driejaarlijks) en bij grotere koersveranderingen, aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van een marktstrategie en de uitwerking daarvan in de andere marketinginstrumenten naast >communicatie=. Een tijdelijk in het leven geroepen projectgroep kan dit doen. Deze projectgroep wordt bij voorkeur bijgestaan door een ervaren marketing manager die hiervoor tijdelijk wordt ingehuurd.

Profiel 2. Marketing op het niveau van marketingplannen.

De speelruimte van zowel aanbieder als doelgroepen, neemt toe. Doelgroepen hebben de vrijheid het aanbod al dan niet te accepteren. Er is veelal zelfs sprake van een beperkt alternatief aanbod. Bijvoorbeeld de doelgroepen van PTT Post vóór de privatisering. Op lokaal niveau dienden zich aanbieders aan met een dienstverlening die zich beperkte tot de regio en bijvoorbeeld niet de mogelijkheid bood om stukken aangetekend te verzenden. De aanbieders krijgen een vastomlijnde opdracht die zij in beperkte mate zelfstandig kunnen vertalen in combinaties van doelgroepen en aanbod. De beslissingsbevoegdheid wordt beperkt doordat een input public de markt al definieerde. Vaak tot op het niveau van marktsegmenten.

De strategische speelruimte is uitgebreid ten opzichte van het vorige niveau. Uitgangspunt blijft weliswaar maximalisatie van bereik of gebruik door de doelgroep (of minimalisatie van gebruik door niet beoogde gebruikers), maar in beperkte mate kunnen groei strategieën worden gekozen. Door deze strategieën bepaalt een organisatie de eigen ontwikkeling op de markt. Figuur 4 geeft een overzicht van deze strategieën, zoals beschreven door Ansoff.

Markt	Product	
	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	Marktpenetratie:	Productontwikkeling:

	<i>Het aantal afnemers vergroten of de afgenomen hoeveelheid per afnemer vergroten.</i>	<i>Nieuwe producten of diensten aanbieden aan de huidige afnemers.</i>
Nieuwe markten	Marktontwikkeling: <i>Het huidige aanbod aanbieden aan nieuwe doelgroepen.</i>	Diversificatie: <i>Een volledig nieuw aanbod ontwikkelen voor nieuwe doelgroepen.</i>

(Figuur 4)

Omdat de markt en de marktsegmenten al zijn bepaald behoort het toetreden tot nieuwe markten (marktontwikkeling en diversificatie) meestal niet tot de mogelijkheden. Strategieën binnen de huidige markt en marktsegmenten met het bestaande of een nieuw aanbod, behoren echter wel tot de mogelijkheden. Tenminste zolang deze passen binnen de aan de organisatie verstrekte opdracht.

In marketingplannen maakt de organisatie duidelijk hoe de elementen van de marketingmix worden ingezet in de markt als geheel of in de afzonderlijke marktsegmenten. Product, prijs, distributie, communicatie en personeel kunnen als volwaardige en gelijkwaardige instrumenten worden ingezet. Kennis van de markt, verkregen door marktonderzoek of intensieve contacten met input-, intermediary- en consuming publics, vormt de basis voor de ontwikkeling van het aanbod en beslissingen over prijs, distributie, personeel en communicatie.

Voor deze non profit organisaties is continue aandacht voor de markt een vereiste. Om de speelruimte optimaal te kunnen benutten dient structureel te kunnen worden beschikt over marketingdeskundigheid op HEAO of NIMA B niveau.

Op deze wijze wordt tegemoet gekomen aan de dynamiek van de markt en is tevens gegarandeerd dat alle deskundigheid in huis is om marketingbeleid te ontwikkelen voor geselecteerde combinaties van aanbod en doelgroepen. De benodigde deskundigheid heeft nu zowel betrekking op de volledige marketingmix als op strategie ontwikkeling.

Profiel 3. Strategische marketing planning.

Wanneer de speelruimte nog verder toeneemt dan ontstaat een situatie waarin afnemers volledig vrij zijn om te kiezen uit het aanbod van diverse aanbieders. Er is sprake van een gevarieerd aanbod. Het aanbod van de non profit organisatie maakt hiervan deel uit. De non profit organisatie is helemaal vrij in het te voeren beleid. De kerntaak ligt vast, vaak door toedoen van een >input public=, maar de organisatie beslist zelfstandig over de wijze waarop deze wordt uitgevoerd. Bijvoorbeeld de Open Universiteit naast vele commerciële en niet commerciële aanbieders. Maar ook Syntens dat het midden- en kleinbedrijf adviseert rond innovatie, is actief op een markt met vele concurrerende aanbieders.

De strategische ruimte van dit type organisaties is groot. Zo kunnen zij zelfstandig het domein van de organisatie bepalen. Dit omvat de afbakening van de markt, de keuze van marktsegmenten daarbinnen en de samenstelling van het aanbod. Deze organisaties bepalen daarmee zelfstandig welke product-markt combinaties worden ontwikkeld. Ook de keuze van groei strategieën is vrij. Naast marktpenetratie en productontwikkeling behoren nu ook de strategieën waarbij nieuwe doelmarkten worden geselecteerd, marktontwikkeling en diversificatie, tot de mogelijkheden. Het spreekt vanzelf dat de inzet van de marketing mix volledig vrij is. Non profit organisaties die zich in deze situatie bevinden worden geconfronteerd met concurrenten die vergelijkbare producten of diensten aanbieden. Hierdoor groeit de behoefte aan concurrentie strategieën. Ook hierover beslissen deze organisaties zelfstandig. Deze keuze omvat volgens Michael Porter:

Markt	Concurrentievoordeel
-------	----------------------

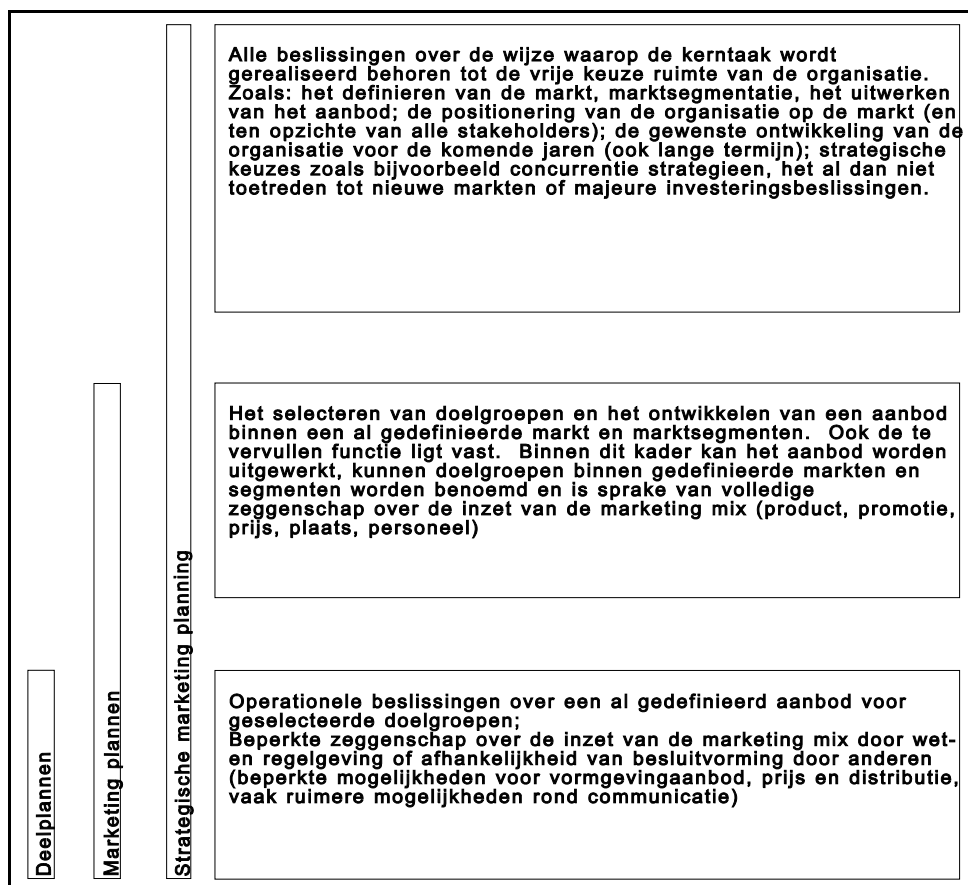
	Efficiency (kosten)	Differentiatie (kwaliteit)
Gehele markt	Over all efficiency	Over all differentiatie
Beperkt deel van de markt	Focus efficiency	Focus differentiatie

(Figuur 5)

Centraal staat hier de vraag op welke wijze de aanbieder zich wil onderscheiden van de concurrentie. Door een aanbod tegen lagere kosten op de markt te zetten? Of door de afnemer een betere kwaliteit te leveren? En dat dan voor de gehele markt, of een deel van de markt?

Deze organisaties hebben structureel behoefte aan marketing management op een hoogwaardig niveau. Voor kleinere organisaties NIMA B met tenminste enige jaren ervaring op het niveau van marketingmanagement. Voor grotere organisaties op NIMA C niveau. Deze deskundigheid omvat de wijze waarop de organisatie binnen een markt een structureel verdedigbare marktpositie kan veroveren. Dit onder de conditie van actief opererende concurrenten en een markt die voortdurend in beweging is. Een "vangnet" dat de organisatie beschermt tegen de risico's van de markt, ontbreekt vaak geheel. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval wanneer de Rijksoverheid een zekere minimale omzet (subsidie!) garandeert. Hiervan is bij profiel 1 altijd sprake, bij profiel 2 vaak. Het ontbreken van zo'n vangnet maakt dat de inzet van marketing beslissend is voor de continuïteit van de organisatie. Een goede kwaliteit van de marketing is daardoor van levensbelang.

De drie niveau's worden vanuit het perspectief van de besluitvorming in de aanbiedende organisaties nog eens samengevat in figuur 6.



(Figuur 6)