

DE HYPE VOORBIJ

Partnerschappen tussen ontwikkelingsorganisaties, bedrijven en overheden zijn niet meer weg te denken uit de maatschappij. Voor velen zijn ze hét antwoord op de complexe problemen waar de wereld mee kampt. Alle combinaties van spelers zijn mogelijk, met elk hun eigen voor- en nadelen. Een overzicht van de valkuilen en aanraders voor wie het maximale met een partnerschap wil bereiken.

tekst Rob van Tulder en Marieke de Wal

Partnerschappen zijn de hype-status voorbij. Van de grootste ondernemingen in de wereld is maar liefst 69 procent actief op zoek naar partnerschappen met zogenaamde 'niet-markt-partijen', waaronder vooral ngo's. Van de grootste negentig Nederlandse ontwikkelings-ngo's meldt ten minste twee derde dat ze partnerschappen met ondernemingen en overheden zijn aangegaan. Sinds de Johannesburg Conferentie in 2002 over duurzame ontwikkeling hebben internationale organisaties als UNDP (het Ontwikkelingsprogramma van de VN) en de Wereldhandelsorganisatie honderden 'publiek-private partnerschappen' (PPP's) gesloten. De Nederlandse overheid zelf heeft een actieve bijdrage geleverd en PPP's zijn een integraal onderdeel van het beleid geworden.

Harvard-hoogleraar James Austin noemt de 21e eeuw die van het 'samenwerkings-paradigma'. Daarmee doelt hij op het feit dat partnerschappen in toenemende mate worden gezien als het onvermijdelijke antwoord op de hardnekkige problemen waar de wereld mee worstelt. Problemen die te complex blijken om door een van de betrokken sectoren (overheid, burgers of ondernemingen) alleen te worden opgelost. Partnerschappen zijn geen luxe, maar noodzaak voor een effectieve aanpak van de uitdagingen rondom milieu, armoede, honger, gezondheid, opvoeding, infrastructuur of watervoorziening.

Het aangaan en het managen van partnerschappen confronteert de betrokken partijen echter met een aantal lastige vraagstukken. Voegt het partnerschap echt wat toe? Wanneer is het juist om een partnerschap aan te gaan en wanneer is het tijd om het te beëindigen? Voor welke problemen zijn welk soort partnerschappen geschikt? Welke motieven moeten de partners hebben om het partnerschap effectief te laten zijn? Is er zoiets als een optimale partnerschapstrategie voor wat betreft het aantal partnerschappen, de intensiteit van samenwerken en de aard van de partners? En de hamvraag: is vertrouwen een

noodzakelijke voorwaarde voor een partnerschap?

Overheden zijn reeds gewend om met het maatschappelijk middenveld en met ondernemingen samen te werken, vaak in publiek-private partnerschappen. Ngo's en ondernemingen zijn van nature veel minder geneigd elkaar op te zoeken. Sterker nog, in het verleden hebben organisaties elkaar vaker bekritiseerd. Er is nog steeds sprake van aanzienlijke wederzijdse argwaan en onbegrip. Medewerkers van ngo's hebben moeite om het winstmotief van een onderneming als een legitieme doelstelling te zien, zelfs bij ondernemingen die steeds meer nadruk leggen op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ondernemers hebben vaak moeite met de meervoudige identiteit van ngo's: als politieke beweging (soms tegen bedrijven gericht, soms richting overheden), maar ook als leverancier van non-profit diensten. Dit wordt versterkt als ngo's zelf ambigu zijn over hun eigen identiteit. De partnerschapstrend kan de verwarring over wederzijdse ambities, rollen en identiteiten zelfs verslechteren. Van de negentig grootste Nederlandse ngo's blijkt daarom nog steeds ruim een derde geen partnerschappen met ondernemingen te willen aangaan.

De motivatie om samen te werken verschilt vaak per partij. In een partnerschap zoeken ondernemingen steeds vaker een 'licence to operate', een legitimering van hun bedrijfsactiviteiten of middel om risico's af te dekken. Ondernemingen erkennen in toenemende mate dat het niet volstaat om uitsluitend een winstdoelstelling te hebben. Vooroplopende ondernemingen zoals Unilever zijn bezig hun businessmodellen fundamenteel te herzien in de richting van *inclusive business*, waarbij winstoptimalisatie leidend wordt in de plaats van winstmaximalisatie. Inclusive business gaat gepaard met een pro-actieve partnerschapstrategie.

Andere motieven van ondernemingen om samen te werken met ngo's hebben betrekking op imago. Het positieve imago van de partnerorganisatie voegt geloofwaardigheid aan het 'merk' van de onderneming toe. De samenwerking tussen TNT Express en Quaker Cruesli met het Wereldvoedselprogramma van de VN is daarvan een voorbeeld. Veel ondernemingen hebben daarbij wel voorkeur voor een specifiek type ngo. Bijna een vijfde van de honderd grootste ondernemingen in de wereld heeft bijvoorbeeld een partnerschap gesloten met het Wereld Natuur Fonds (WNF) of het Internationale Rode Kruis. Beide ngo's worden over het algemeen als meer 'samenwerkingsbereid' gezien, omdat ze strategisch inzetten op een constructieve samenwerkingshouding. Ngo's en ondernemingen zoeken elkaar ook op om elkaars merk wederzijds op een positieve manier onder de aandacht te brengen. Nederlandse ontwikkelings-ngo's nemen steeds meer deel aan zogenaamde 'oorzaakgerelateerde' marketingcampagnes van ondernemingen. Zo zijn Edet en Libresse samen met Oxfam Novib bezig de sanitatieomstandigheden van scholen Zuid-Soedan te verbeteren.

Een alliantie met de 'verkeerde' partij kan natuurlijk ook reputatieschade opleveren. Het WNF besloot, juist om deze mogelijke schade te voorkomen, haar bijna 15 jaar oude partnerschap met Essent te beëindigen op de dag dat dit bedrijf werd overgenomen door het Duitse RWE, dat bekend staat als een van de meest vervuilende energiebedrijven ter wereld. Partnerschappen zijn dus niet zonder risico's.

Samenwerken tussen ngo's en ondernemingen bergt het risico in zich van 'window-dressing' of – in het geval van VN-partnerschappen 'bluwashing' door bedrijven. Een partnerschap met de VN veronderstelt onderschrijving van de Global Compact Principles. Omdat de naleving daarvan echter niet gemonitord wordt, stellen critici dat zo'n partnerschap vooral een public relations truc is van bedrijven om hun imago op te poetsen. Het gevolg van zo'n partnerschap is dat het de onderneming een excuus geeft om niet echt duurzaam te gaan produceren. Zo'n situatie kan echter alleen maar ontstaan als de ngo zonder al te veel eisen, ambitie en kennis het partnerschap aangaat.

PRIORITEITEN

Steeds meer ondernemingen hebben ook offensieve motieven om met ngo's samen te werken. Ze hebben de input van ngo's nodig om bijvoorbeeld nieuwe, innovatieve producten, labels of bedrijfsprocessen te kunnen ontwikkelen of om nieuwe markten te kunnen betreden. Bekende voorbeelden zijn Max Havelaar koffie, Fairtrade-bananen en Kuyichu jeans. De meest populaire onderwerpen waarop ondernemingen cross-sectorale partnerschappen hebben zijn milieu (78% van de top honderd ondernemingen), onderwijs (66%), mensenrechten (57%) en gezondheid (50%). Partnerschappen uitsluitend gericht

op armoede (34%) en honger (13%) zijn momenteel minder in trek, niet in de laatste plaats omdat het voor ondernemingen lastiger blijkt hier een businessmodel bij te bedenken dat past bij hun kernactiviteiten.

Ngo's zoeken momenteel vooral naar partnerschappen met ondernemingen om hun effectiviteit te verhogen, als directe bijdrage aan hun eigen doel en om aan additionele financiële middelen te komen. Ze erkennen steeds vaker dat het niet volstaat om uitsluitend 'goede bedoelingen' te hebben. In het partnerschap kan men profiteren van de grotere efficiëntie en betere managementvaardigheden van ondernemingen. Uit ons onderzoek blijkt dat de meest populaire partnerschappen zich momenteel richten op gezondheid, armoede en onderwijs. De prioritaire gebieden waarop ngo's en ondernemingen zich in hun partnerschapstrategie richten, overlappen elkaar slechts gedeeltelijk. Het gevaar bestaat dat als ngo's hun eigen strategie aanpassen aan de prioriteiten van de ondernemingen om vooral financiële steun te krijgen, ze hun identiteit en daarmee (deels) hun bestaansrecht verliezen.

De bijdrage van ngo's aan partnerschappen met ondernemingen is in een derde van de gevallen een bijdrage *in kind* (mensen, kennis, vaardigheden). Het blijkt in de praktijk lastig om deze bijdrage op juiste waarde te schatten, waardoor allerhande attributie- en eigenaarproblemen ontstaan. Een financiële contributie kun je kwantificeren; het resultaat van een bijdrage in de vorm van kennis is veel minder goed meetbaar.

Overheden werken ook steeds vaker met zowel ngo's als bedrijven samen teneinde grotere beleidsdoelstellingen, zoals bijvoorbeeld de Millennium Development Goals, te realiseren. Partnerschappen zijn als achtste doelstelling toegevoegd aan deze Millenniumdoelen, maar dit vormde slechts een formele erkenning van een al langer sluimerend besef dat het niet volstaat om subsidies te geven en dat ontwikkeling een zaak is van wederzijdse afstemming en investeringen. De meest populaire partnerschappen waar de Nederlandse overheid momenteel op mikt zijn gericht op het duurzaam maken van internationale ketens (zoals via het Initiatief Duurzame Handel), op infrastructuur (zoals water) en op het terrein van voedselzekerheid en andere landbouwprojecten. De partnerschapbenadering vormt steeds meer een integraal onderdeel van de beoogde beleidswijziging richting 'economische diplomatie', waar in het Nederlandse geval geprobeerd wordt economische handelsbelangen te koppelen aan ontwikkelingsdoelstellingen. Dit vergt ook een grotere betrokkenheid van meerdere ministeries. In veel van de tot nu toe door de Nederlandse gesloten partnerschappen neemt de industrie een belangrijke – zo niet de belangrijkste – plaats in.

NIEUWE MINDSET

Partnerschappen bieden voor alle partijen niet alleen nieuwe kansen, maar ook ingewikkelde uitdagingen (zie kaders). Ngo's, overheden en ondernemingen staan voor een ware 'mindshift'. Organisatielogica, cultuur, taal en doelen van bedrijven en ngo's kunnen zeer verschillend zijn, toch zullen beide kanten deze onder ogen moeten zien en accepteren.

Ngo's moeten nadenken over hun eigen rol in een partnerschap. Welk evenwicht vinden ze tussen een confronterende/activistische rol – de oude rol van ngo als watchdog die past bij een kritische maatschappelijk middenveld – en een coöperatieve rol waarbij de organisatie zich opstelt als gesprekspartner? Als een grote ngo zoals ICCO een samenwerkingsverband aangaat met Albert Heijn en bovendien samenwerkt met het meer kritische en de meer single-issue ngo Fairfood, kan er spanning ontstaan. Zowel in de verhouding tussen Fairfood en ICCO als binnen ICCO zelf worden diverse rollen gekoesterd en uitgeoefend. Menig ngo realiseert zich nog onvoldoende dat dit een transparante identiteit van hen vraagt. Dezelfde vragen over transparantie en het formuleren en naleven van gedragscodes die ngo's in het verleden aan ondernemingen stelden, worden nu ook aan henzelf gesteld.

Hoewel partnerschappen vaak gepresenteerd worden als het uitvloeisel van een logische en rationele keuze – voortvloeiend uit de eigen identiteit – lijken partnerschappen momenteel juist fundamentele veranderingen in de identiteit van organisaties te veroorzaken. Via het aangaan van een partnerschap worden organisaties gestimuleerd te reflecteren over de eigen identiteit en – afhankelijk daarvan – wat men in het partnerschap wil inbrengen. Ben ik 'profit' of 'non-profit', 'publiek' of 'privaat', ben ik 'zakelijk' of 'sociaal', of vertegenwoordig ik een mix van oriëntaties? Deze vragen gelden momenteel eigenlijk voor alle maatschappelijke spelers.

INGEWIKKELDER PORTFOLIO

Partnerschappen zijn weliswaar noodzakelijk, maar naarmate ze populairder worden nemen ze voor de organisaties die ze aangaan in complexiteit toe: ze zijn niet makkelijk te sluiten,

het management kent vele valkuilen en hun effectiviteit is erg lastig te beoordelen. Slechts een handvol organisaties hebben hun partnerschappen op min of meer systematische wijze tegen het licht gehouden. Dit wordt veroorzaakt door de recentheid van het fenomeen, maar ook omdat het fenomeen zo moeilijk te specificeren is. Partnerschappen komen in vele soorten en maten voor, wat tot aanzienlijke classificatieproblemen leidt. Lang niet altijd is duidelijk of het juiste partnerschap aan het juiste probleem gekoppeld is. Waar het evalueren van de impact van gewone ontwikkelingsprojecten al een moeilijk probleem vormt, neemt de complexiteit van evaluatiestudies van partnerschappen hand over hand toe.

De meeste organisaties zijn bovendien, soms op basis van ad hoc overwegingen, meerdere partnerschappen aangegaan, wat evaluatie verder bemoeilijkt. Voor de gemiddelde grote multinationale onderneming staat de teller momenteel op circa achttien serieuze partnerschappen. Onder Nederlandse ontwikkelings-ngo's zijn er organisaties zoals Amref/Flying Doctors, Stop Aids Now en Unicef, die meer dan vijftien partnerschappen hebben gesloten. Een gemiddelde Nederlandse ngo kent verschillende typen 'partnerschappen': horizontaal in de eigen sector met andere Nederlandse ngo's, verticaal in de eigen sector met zuidelijke ngo's en crosssectoraal met ondernemingen en overheden. De balanceeract tussen deze partnerschappen is uitermate complex. Het aantal publiek-private partnerschappen dat de Nederlandse overheid in de afgelopen tien jaar heeft gesloten bedraagt inmiddels ook al meer dan vijftig (op basis van een smalle definitie).

Een steeds nijpender uitdaging wordt daarom hoe met een dergelijk 'portfolio' van partnerschappen om te gaan. Wanneer ze aan te gaan, wanneer ze te beëindigen? In de bedrijfswetenschappen is het vakgebied 'portfolio-management' al langer een gerespecteerd vakgebied. Het heeft vooral betrekking op het managen van risico's die te maken hebben met landen, klanten en producten. Het beheren van een partnerschappportfolio met organisaties uit andere sectoren is nog complexer, aangezien het niet alleen gaat om risicomanagement, maar ook om het beter benutten van kansen. Dit vakgebied, partnerschappportfolio-management, staat nog maar in de kinderschoenen. In ons onderzoek zijn we nog geen enkele organisatie tegengekomen die een systematische vorm van portfolio-management toepast. Een groeiend aantal organisaties begint zich echter wel van dit probleem bewust te worden.

Zo meldde Unicef in het jaarverslag over 2008 dat de organisatie de 'breedte' van haar partnerschappportfolio kritisch onder de loep wilde nemen. In 2010 meldde Unicef verder de 'diepte' in te willen gaan met ondernemingen, waarbij het van strategisch belang is dat de kernactiviteiten van de partner aansluiten bij het werk en doelstellingen van Unicef. Dit is een verstandige benadering.

De uiteindelijke logica van een partnerschap zal vanuit het oogpunt van de ngo afgemeten moeten worden aan het behaalde resultaat en de vraag of dit zonder het partnerschap ook – of zelfs beter – had kunnen worden bereikt. Een enorme uitdaging, maar van het grootste belang. ■

Prof. dr. Rob van Tulder en drs. Marieke de Wat werken bij het Partnerships Resource Centre (PrC, www.partnershipsresourcecentre.org), het kenniscentrum voor partnerschappen voor duurzame ontwikkeling. Het PrC is verbonden aan de Rotterdam School of Management en omvat een partnerschap van kennisinstellingen, bedrijven, ngo's en de overheid.

De onderzoeksgegevens waarop dit artikel is gebaseerd, zijn ontleend uit twee recent door het PrC gepubliceerde scans naar het partnerschappenbeleid van ondernemingen en van ngo's. Zie ook pagina 10 voor de opmerkelijkste conclusies en cijfers van deze scans.

DE HAMVRAAG: IS VERTROUWEN EEN NOODZAKELIJKE VOORWAARDE VOOR EEN PARTNERSCHAP?

De belangrijkste reden waarom partners niet samenwerken is het niet erkennen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Gedeelde analyse van de oorzaak: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners. Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Wees pragmatisch: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Contingenties: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Continu leren: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Institutionalisering: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Neem de tijd: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Verwachtingsmanagement: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Governance: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Exit: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.



De praktijk van partnerschap is een proces van wederzijds vertrouwen. Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.



Afweging van kosten en baten: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Eigenaarschap: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Verdringingseffecten ('crowding out'): Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Attributie: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.

Korte-termijnoriëntatie: Het is belangrijk om te begrijpen dat een probleem niet kan worden opgelost door slechts een van de partners.