

MET SAMENWERKINGSVERBANDEN KUNT U UW DOELEN BEWERKSTELLIGEN

Ga samenwerken!

‘Partnerschappen’ is het nieuwe buzzword in de wereld van non-profitorganisaties. De bijna traditionele relatie met de overheid wordt dan aangevuld met andere spelers, zoals fondsen, bedrijven en andere non-profitorganisaties. Iedere partner vergt een eigen aanpak in bijvoorbeeld de eerste benadering, het taalgebruik en de afspraken. Het is van belang dat u als bestuurder stil staat bij de vorm en doelen van elke partnerschap.

u zich in het transactionele stadium bevindt, omdat er duidelijk een tegenprestatie is) deze opgevolgd kan worden door het verder ontwikkelen van een ‘maatschappelijke’ sponsor (met wie u zich nog in het filantropische stadium bevindt). Verder moet het duidelijk zijn dat hoe ‘hoger’ het stadium, oftewel de vorm van samenwerking, hoe groter de investering is en daarmee is ook het afbreukrisico voor uw maatschappelijke organisatie groter. Het risico van weglappende partners is onvermijdelijk, maar met een weldoordachte spreiding in de portfolio moet u in staat zijn daarmee om te gaan.

Ratio

Een andere benadering gaat uit van de ratio van het partnerschap: het doel. Een non-profitorganisatie gaat namelijk een partnerschap aan om daarmee de eigen doelstelling beter te kunnen realiseren. U kunt daarin drie ratio’s onderscheiden:

- 1 **Middelen:** de eerste ratio is het simpelweg binnenhalen van middelen, zoals geld en tijd. Denk daarbij aan subsidie, sponsoring en vrijwilligers en bijdragen van fondsen. Uw eigen doelstelling wordt dan sneller bereikt, omdat uw organisatie simpelweg meer kan doen met meer middelen. Afhankelijk van de afspraken tussen uw organisatie en uw partner zal de vorm van partnerschap anders scoren op de eerder genoemde indeling van Austin. Het hoeft dus niet automatisch te betekenen dat er sprake is van een filantropische samenwerking.
- 2 **Beïnvloeden:** de tweede ratio is het bereiken van uw doelstelling door het gedrag van anderen te veranderen. Uw eigen doelstelling wordt dan niet bereikt doordat u meer diensten ver-

De vorm van een partnerschap kan gedefinieerd worden aan de hand van één van de grondleggers van de partnerschapliteratuur tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties: de Amerikaanse hoogleraar James Austin. Hij spreekt over de diepgang van een partnerschap: naarmate uw organisatie langer – en vooral ‘dieper’ – samenwerkt met een partner zal een ander stadium van toepassing zijn op dat partnerschap.

Stadia

Austin definieert vier stadia:

- 1 **Filantropisch:** hierbij geeft een bedrijf, fonds of overheid geld, middelen of tijd aan een non-profitorganisatie die daarvoor in principe geen duidelijke tegenprestatie hoeft te leveren. De interactie blijft beperkt tot het geven en ontvangen van bijvoorbeeld een cheque.
- 2 **Transactioneel:** hierbij staat de uitwisseling centraal. Beide partners investeren in en profiteren van de samenwerking. Een bedrijf zal uw organisatie sponsoren om de eigen naamsbekendheid te vergroten en een fonds of overheid zal uw organisatie financieren, omdat het past bij het eigen beleid. In principe streven zowel u als uw partner de eigen, afzonderlijke doelen na waarbij concrete activiteiten worden afgesproken met een win-winsituatie als doel.
- 3 **Integratief:** hierbij is sprake van een gezamenlijk beleid en een gezamenlijke missie die zich vertalen in een diversiteit aan gezamenlijke activiteiten. Het bedrijf, fonds, de maatschappelijke organisatie of de overheid en uw organisatie maken een gezamenlijk plan om een concrete situatie aan te pakken. Deze samenwerking heeft een duurzaam en strategisch karakter.

ter. Een wereldwijd bekend voorbeeld is de samenwerking tussen TNT en het Worldfoodprogramma waarbij de missie van TNT op zich nog niet veranderd is.

- 4 **Transformatie:** hierbij staat de wederzijdse beïnvloeding centraal. In dit stadium erkennen zowel uw organisatie als uw partner dat de inspanningen tot nu toe onvoldoende en onvolledig waren en dat jullie elkaar nodig hebben om een oplossing te vinden; om een oplossing te bedenken die ieder van jullie niet apart zou kunnen realiseren. In de samenwerking met de overheid komen we dit tegen als maatschappelijke organisaties en overheden gezamenlijk tot een oplossing komen. Zo is de nieuwe generatie burgerparticipatie een illustratief voorbeeld waarbij de overheid de initiatieven van burgers volgt. In de relatie tot het bedrijfsleven is de Roundtable on Sustainable Palm Oil (www.rspo.org) een mooi voorbeeld van de mogelijkheden, en praktische bezwaren, van dit ingewikkelde stadium.

Portfolio

Austin adviseert maatschappelijke organisaties om partnerschappen te hebben in alle vier de stadia. Hij pleit dus voor een portfoliobenadering, waarbij uw organisatie in feite minstens één partnerschap heeft binnen elk stadium. Hierdoor ontstaat er niet direct paniek als bijvoorbeeld de beleidsfinanciering vanuit gemeente A (waarmee u zich in het integratieve, mogelijk zelfs transformatieve stadium bevindt) wegvalt, omdat uw organisatie ook een projectfinanciering heeft met gemeente B die verder ontwikkeld kan worden. Of als er een grote ‘commerciële’ sponsor wegvalt (met wie



leent, maar doordat iemand anders van gedrag verandert. Dit kan bijvoorbeeld doordat de overheid een standpunt van uw organisatie overneemt in een wet of omdat een bedrijf zijn productiemethoden aanpast als onderdeel van de samenwerking. In beide gevallen gaat het hier om het integratieve stadium. Een andere vorm is als een bedrijf uw organisatie toegang zou geven tot zijn werknemers, bijvoorbeeld door ze werknemersvrijwilligerswerk te laten doen, waardoor u het gedrag van de werknemers kunt beïnvloeden. Partnerschappen gericht op het veranderen van de ander zijn principieel anders dan de partnerschappen waarbij uw organisatie van een ander bijvoorbeeld geld krijgt.

3 **Coproductie:** de derde ratio is als uw organisatie en uw partner van elkaars expertise gebruikmaken om tot een nieuw product of dienst te komen.

Denk daarbij aan de Hartstichting die samenwerkt met Unilever om een gezondere margarine te ontwikkelen en op de markt te brengen. Dit is principieel transformatief, omdat beide organisaties hierdoor anders zijn geworden: Unilever is weer verder gekomen in de zoektocht naar duurzaamheid en de Hartstichting heeft een nieuwe vorm van samenwerken ontwikkeld die intern waarschijnlijk ook om aanpassingen in de cultuur heeft gevraagd.

Consequentie

Partnerschappen zijn niet zo nieuw als ze lijken. De meeste maatschappelijke organisaties hebben een lange geschiedenis in samenwerken met andere partijen, met name met de overheid.

De twee genoemde indelingen (diepgang en ratio) maken duidelijk dat u de kennis en ervaring van verschillende partnerschappen kunt gebruiken. Het verschil zit vooral in de benadering van de potentiële partners. Moet u kiezen voor beleidstaal of menselijke emoties? Moet u uitgaan van eigen kracht of meebewegen met de wensen van de partner? Een duidelijk verschil naar type partner en naar diepgang van het partnerschap is het taalgebruik. Bij de meeste overheden en grote fondsen, en in de hogere stadia van Austin, moet u vooral communiceren in emotieloze beleidstaal; in abstracte plannen op macroniveau. De partner gaat met u in zee, omdat de partner zelf ook een inhoudelijk doel heeft. Daarbij maakt het niet zoveel uit of uw organisatie veel kleiner is, als u maar wel een specifieke professionaliteit heeft die door de ander wordt (h)erkend.

Emotioneel

Met fondsen, bedrijven en met overheden die gewoon erkenning voor uw organisatie willen geven, kunt u het beste kiezen voor emotionelere taal. Het moet dan om een klein partnerschap gaan. Ook grote bedrijven kiezen op basis van gewone menselijke emoties voor het partneren met Unicef, het meerjarig meedoen aan een sponsorloop of het helpen van een lokale zorginstelling. Veel bedrijven sponsoren non-profitorganisaties zoals die van u, omdat ze de doelgroep spannend vinden en vaak emotioneel geraakt zijn. Pas na verloop van tijd, en bij een mogelijke verdere groei van het partnerschap, moet dat in meer 'objectieve' termen gegoten worden. Enerzijds omdat daarmee misschien meer resultaat ge-

boekt kan worden door het partnerschap, anderzijds omdat een groter partnerschap meer vragen zal oproepen zodat een betere beleidsmatige verankering aan beide kanten noodzakelijk is.

Respect

Uw organisatie moet een portfolio aan partnerschappen hebben om zichzelf minder kwetsbaar te maken voor het gedrag van één van de partners. U moet de partner helpen zich te ontwikkelen naar een dieper partnerschap waarbij de wederzijdse verhouding steeds gelijkwaardiger en respectvoller wordt. Maar let op: de recente bezuinigingen van de overheid laten zien dat er simpelweg geen permanente partners bestaan. Bedrijven en fondsen zullen daar niet anders in zijn.

Prof. dr. Lucas Meijs, bijzonder hoogleraar strategische philanthropie aan RSM, Erasmus University Rotterdam, e-mail: lmeijs@rsm.nl

Met verschillende partners in uw portfolio spreidt u het risico

De relatie tot uw partner

Natuurlijk moet u in een partnerschap goed nadenken over de relatie met de partner. In het algemeen is het geen probleem als u veel kleiner bent dan de ander bij de eerste twee stadia van Austin en bij een middelen- of beïnvloedingspartnerschap. In de twee andere stadia en bij coproductie moet er echter toch wel sprake zijn van gelijkwaardigheid. Niet zozeer in omvang, maar wel in wederzijds respect.

