



NC
DO

DE FEITEN OP EEN RIJ

PARTNERSCHAPPEN TUSSEN NGO'S EN BEDRIJVEN

In deze tijd van groeiende aandacht voor maatschappelijke vraagstukken als waterschaarste, voedselverspilling en armoede, neemt het aantal maatschappelijk verantwoorde 'cross-sectorale partnerschappen' in hoog tempo toe. Een cross-sectoraal partnerschap houdt in, dat organisaties of bedrijven uit verschillende sectoren met elkaar samenwerken. Deze factsheet gaat in op de voordelen en risico's van partnerschappen tussen ngo's en bedrijven, de succesfactoren voor samenwerking en het vinden van een geschikte partner.

Gemiddeld zijn grote Nederlandse bedrijven onderdeel van maar liefst 20 partnerschappen met ngo's of publieke organisaties.¹

Deze partnerschappen tussen ngo's en bedrijven kennen vele vormen. Er zijn bijvoorbeeld partnerschappen die samen een dienst of product ontwikkelen, onderzoek doen of een maatschappelijk verantwoord project opzetten. Harvard-professor James Austin onderscheidt drie vormen van samenwerking²:

1. **De filantropische vorm**, waarbij het bedrijf alleen optreedt als financier. Deze situatie wordt niet altijd gezien als een vorm van partnerschap omdat een gelijkwaardige relatie en gezamenlijke inzet ontbreken;
2. **De transactionele vorm** is een meer gelijkwaardige relatie waarin beide partners elkaar iets van waarde te bieden hebben. De partners hebben hierbij geen gezamenlijke missie maar de samenwerking draagt bij aan de eigen doelen of agenda's van de organisaties;

3. **De geïntegreerde vorm** betreft samenwerking waarbij de partners toegevoegde waarde creëren door op gelijkwaardige basis met elkaar samen te werken vanuit een gedeelde missie en visie.

Voordelen

Er zijn verschillende redenen voor ngo's en bedrijven om de krachten te bundelen in een partnerschap. Nu de overheidsfinanciering aan maatschappelijke organisaties steeds verder onder druk staat, zoeken steeds meer ngo's hun heil bij bedrijven.³ Ook de toegang tot netwerken, mogelijkheden voor innovatie en het verhogen van effectiviteit zijn belangrijke redenen voor ngo's om samenwerking met bedrijven te zoeken. Voor bedrijven is een belangrijke reden om samen te werken het versterken van 'het eigen merk of imago'.⁴ Ook is de wens van bedrijven om verschillende groepen belanghebbenden (stakeholders) bij hun activiteiten te betrekken en zo hun *social license to operate* te versterken, een reden tot samenwerken.⁵ Daarnaast kunnen ngo's op basis van hun kennis en contacten een interessante partner zijn bij het nastreven van bedrijfsdoelstellingen, bijvoorbeeld op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.⁶

Risico's

Reputatieschade is een van de belangrijkste risico's waar samenwerkingspartners mee te maken kunnen krijgen.⁷ Zaken als onethisch gedrag of milieuonvriendelijke activiteiten van de ene partner kunnen de geloofwaardigheid van de andere organisatie

¹ Partnerships Resource Centre. (2011). *The State of Partnerships Report 2011*. Rotterdam: Partnerships Resource Center.

² Austin, J. (2000). Strategic Collaboration Between Non Profits and Businesses. *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*. 29: 69-97.

³ Yaziji, M., & J. Doh. (2009). *NGOs and Corporations: conflict and collaboration*. Cambridge: Cambridge University Press.

⁴ C&E. (2012). *Corporate-NGO Partnerships Barometer 2012*. London: C&E Advisory Services.

⁵ Lem, M., Van Tulder, R. & K. Geleynse. (2013). *Doing Business in Africa*. Utrecht: Berenschot, The Partnerships Resource Centre & NABC.

⁶ Arya, B. & J. Salk. (2006). Cross Sector Alliance Learning an Effectiveness of Voluntary Codes of Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*. 16 (2): 211-234.

⁷ Partnerships Resource Centre. (2012). *Cross-sector partnership formation: what to consider before you start?*. Rotterdam: Partnerships Resource Centre.

beïnvloeden. Zo beëindigde milieuorganisatie **Wereld Natuur Fonds (WNF)** in 2009 de samenwerking met energiebedrijf Essent, nadat deze was overgenomen door het energieconcern RWE. Aangezien RWE op dat moment behoorde tot één van de meest vervuilende bedrijven van Europa⁸, zou voortzetting van de samenwerking negatieve gevolgen kunnen hebben voor de geloofwaardigheid van WNF. Daarnaast lopen partners risico, doordat zij geld en tijd in de samenwerking steken. Als een samenwerking niet loopt zoals gehoopt, bijvoorbeeld vanwege verschillende verwachtingen of onduidelijke afspraken, kunnen deze investeringen voor niets zijn én bestaat de kans dat het partnerschap de beoogde doelen niet behaalt.

De succesfactoren voor cross-sectorale samenwerking

Van alle partnerschappen tussen bedrijven onderling mislukt ruim de helft⁹. Samenwerking tussen ngo's en bedrijven is vaak extra complex vanwege verschillen in bedrijfscultuur en werkwijze. Een goede voorbereiding is daarom cruciaal bij het aangaan van een ngo-bedrijvenpartnerschap. De belangrijkste factoren¹⁰ voor het succes van cross-sectorale partnerschappen zijn:

- Commitment: de mate waarin partners tijd en aandacht in de samenwerking steken;
- Communicatie: de mate waarin partners met elkaar communiceren en de kwaliteit ervan;
- Coördinatie: de mate waarin en de manier waarop de samenwerking is georganiseerd;
- Gedeelde verwachtingen en accountability: de mate waarin de verwachtingen van partners gedeeld worden en bespreekbaar zijn.

Ook leiderschap en complementariteit van vaardigheden, netwerk en kennis dragen bij aan het succes van partnerschappen tussen bedrijven en ngo's. De zoektocht naar een geschikte partner begint meestal in de eigen werkomgeving. Zo krijgt een houtverwerkingsbedrijf direct of indirect te maken met milieuorganisaties die streven naar verantwoorde houtkap. Door een partnerschap aan te gaan krijgt het bedrijf toegang tot kennis over het verduurzamen van de houtkap en kan de ngo effectiever bijdragen aan het behalen van de eigen missie. Het is raadzaam om een omgevings- en risicoanalyse te maken: welk probleem willen wij als organisatie aanpakken, welke andere organisaties komen met hetzelfde vraagstuk

in aanraking en wat zijn de risico's bij het in zee gaan met deze organisatie? Het volgen van een **Partnership Brokers Training** die in verschillende landen gegeven wordt, kan bijdragen aan een succesvolle begeleiding van partnerschappen.

De juiste match vinden

Het succes van een partnerschap hangt ook af van het vinden van een geschikte partner. Het Partnerships Resource Centre onderscheidt twee routes om een geschikte partner te vinden¹¹:

1. De issue-route, gericht op het vinden van een partner om een probleem gezamenlijk aan te pakken;
2. De kans-route, waarbij organisaties elkaar al 'gevonden' hebben en een aanleiding zoeken om een partnerschap te beginnen.

Onderzoek laat zien dat de partnerschappen waarvan het doel nauw aansluit bij de missie en strategie van beide organisaties, vaak beter ingebed zijn binnen organisaties en meer tijd en aandacht in het partnerschap investeren.

Een aandachtspunt bij de samenwerking is het 'ad hoc' karakter van veel partnerschappen. Ze ontstaan vaak zonder duidelijke afspraken en worden minimaal geëvalueerd.¹² Dat is zonde, want zo lopen partners inzicht in de *best practices* en *lessons learned* van de samenwerking mis. Er bestaan in Nederland en België verschillende initiatieven om het ontstaan van partnerschappen te stimuleren en te versterken, zoals de **Partnership Verkiezing** en de **Sustainable Partnerships Award**.

Meer weten?

Op www.ncdo.nl/weten vindt u informatie over de rol van bedrijven en maatschappelijke organisaties bij de aanpak van mondiale vraagstukken, zoals voedselzekerheid en armoedebestrijding. Hebt u interesse in de Partnership Brokers Training of vragen over het starten of managen van een partnerschap? Neem dan contact op met Machtelt Oudenhuijzen via moudenhuijzen@ncdo.nl.

NCDO is het centrum voor burgerschap en internationale samenwerking. NCDO levert een bijdrage aan de mondiale dimensie van burgerschap door kennis over en inzicht in internationale samenwerking van Nederlanders te vergroten.

⁸ Carbon Market Data. (2009). RWE, E.ON and Vattenfall top the list of European CO2 emitters in 2008.

⁹ Greve, H., Baum, J., Mitsunashi, H. & T. Rowley. (2010). Built to last but falling apart: cohesion, friction and withdrawal from inter-firm alliances. *Academy of Management Journal*. 53 (2): 302-322.

¹⁰ Austin, J. (2000). Strategic Collaboration Between Non Profits and Businesses. *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*. 29: 69-97.

¹¹ Partnerships Resource Centre. (2011). *The State of Partnerships Report 2011*. Rotterdam: Partnerships Resource Center.

¹² Idem.



Deze factsheet is een uitgave van NCDO, september 2013.

NCDO, Postbus 94020, 1090 AD Amsterdam, tel +31 (0)20 568 87 55
www.ncdo.nl