



Universiteit Utrecht

Samenwerking tussen NGO's en MNO's

DE WISSELWERKING TUSSEN HET MOTIEF VAN DE NGO EN DE
INVULLING VAN HET SAMENWERKINGSVERBAND

14 maart 2019

Sam Wachtmeester
5688876
SGPL Bachelorthesis
BEGELEIDER: HENK HOFSTEDE

VOORWOORD

Deze scriptie was niet mogelijk geweest zonder hulp van enkele mensen, en ik waardeer het heel erg dat zij deel wilden uitmaken van het hele proces.

Als eerste wil ik graag mijn begeleider, Henk Hofstede, bedanken voor het beantwoorden van al mijn vragen (en dat waren er heel veel).

Ook wil ik ook Hester Apeldoorn, Maarten de Vuyst, Frederique Kallen, en Jan van der Leest bedanken die namens vier verschillende NGO's geduldig mijn vragen wilden beantwoorden. Zonder hun tijd en moeite was deze scriptie niet mogelijk geweest.

Ten slotte wil ik ook graag een paar mensen bedanken die minder direct met mijn scriptie bezig waren, maar die mij alsnog hebben gesteund. In het bijzonder mijn allerliefste vriend Dennis, die mij rug massages en eten gaf en bemoedigend toesprak als ik het even niet meer zag zitten.

Ook mijn huisgenoten van Huize Oranje die het niet erg vonden om even iets minder lang na het eten na te tafelen en om mij nog meer dan normaal in een joggingbroek te zien. In het bijzonder Mark Jan, Willem en Chantal die ieder op het laatste moment nog hebben aangeboden een deel van mijn scriptie door te lezen om de ergste d/t-fouten eruit te halen en mijn overmatige kommagebruik tegen te gaan.

Mijn ouders waren ook zeer behulpzaam tijdens het schrijven mijn scriptie. Mijn vader voor het laten zien van zijn scriptie voor een heel ander vakgebied, maar waar ik alsnog wel het een en ander aan heb gehad, en mijn moeder voor haar eindeloze wijsheden die je alleen van moeders kan krijgen.

Het schrijven van een bachelor scriptie was lastig, en dat terwijl het een relatief laag woordenaantal is. Hopelijk hoef ik nu voorlopig even geen scriptie meer te schrijven, en kan ik me richten op uitrusten na een halfjaar lang stress.

Ik hoop dat je na het lezen van mijn scriptie het met me eens bent dat het de stress waard was.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	4
2	Theoretisch Kader	6
2.1	Achtergrond.....	6
2.2	samenwerkingsverbanden	8
2.2.1	Vorbereiding.....	8
2.2.2	Evaluatie	9
2.2.3	Integratie/intensiteit	9
2.2.4	Resources	10
2.2.5	Governance	11
2.2.6	Doelen	11
2.3	Motivaties.....	11
2.4	Het verband tussen type samenwerking en motivatie	13
3	Methode.....	16
3.1	Methodeopzet.....	16
3.2	Dataverzamelingsproces	17
3.2.1	Oxfam Novib.....	18
3.2.2	AMREF Flying Doctors	18
3.2.3	World Servants	19
3.2.4	Mama Alice.....	19
3.3	Operationalisatie	19
3.3.1	Inhoudsanalyse.....	19
3.3.2	Interviews.....	20
4	Resultaten.....	22
4.1	Motieven	22
4.1.1	Verandering doorvoeren	22
4.1.2	Resources	25
4.1.3	Overige Motieven.....	27
4.2	Soorten Samenwerkingsverbanden	28
4.3	Verloop van de samenwerking.....	30
4.3.1	Het ontstaan van de samenwerking.....	30
4.3.2	Het verdere verloop tijdens de samenwerking.....	30
4.3.3	De afsluiting van de samenwerking.....	32
5	Conclusie	34

5.1	het antwoord op de hoofdvraag	34
5.2	De verhouding met de bestaande literatuur.....	35
5.3	Discussie	37
6	Literatuurlijst	39
7	Bijlagen	42
7.1	Definities.....	42
7.2	Uiteindelijke codeboom	43
7.3	Topiclijst	47

1 INLEIDING

De afgelopen decades hebben NGO's een groeiende rol gekregen in het oplossen van sociale problemen omdat overheden zich terugtrokken (Jamali & Keshishian, 2003). NGO's ontvingen altijd een groot deel van hun financiering van overheden (Froelich, 1999), maar eind jaren '90 nam dit af (Abramovitz & Zelnick, 2015; Wickstead, 2015). Deze afname van financiering betekende dat NGO's op zoek moesten naar een andere bron van inkomsten, en dit vonden zij onder andere in het bedrijfsleven (Fowler, 1992).

Er bestaan meerdere motieven voor organisaties om samen te werken met multinationals. De belangrijkste motieven zijn geld werven en invloed om verandering door te voeren. Deze verandering kan zijn binnen bedrijven en vervolgens de sector, bijvoorbeeld door bedrijven aan te moedigen hun CO2 uitstoot te verminderen, of door campagne te voeren voor eerlijke lonen voor werknemers in ontwikkelingsgebieden. Daarnaast zou het ook kunnen gaan om lokale verandering, zoals voorlichting geven over voorbehoedsmiddelen in een dorp. Financiering en verandering doorvoeren komen het meest terug binnen de literatuur (Molina-Gallart, 2014; Seitanidi, Koufopoulos en Palmer, 2011). De stelling dat NGO's graag samenwerken met bedrijven die grote invloed hebben op een sector wordt nogmaals ondersteund door Nelson (2007) en Hendry (2006). Over het algemeen lijken deze twee motieven dus het belangrijkste te zijn, al dan niet de enige. Ook het genereren van geloofwaardigheid, en het delen van andere resources dan geld, zoals kennis en contacten spelen een rol (Seitanidi, Koufopoulos en Palmer, 2010).

Naast verschillende soorten motivaties zijn er ook verschillende soorten samenwerkingsverbanden. Samenwerkingsverbanden zijn meerdere malen gepoogd in te delen op basis van verschillende factoren. Over het algemeen blijkt dat het samenwerken een spectrum is, in plaats van vaste, aparte categorieën. Austin (2000), Gajda (2004) en Bryson, Crosby en Stone (2006) spreken allemaal over een *continuum* om een paar voorbeelden te noemen. De factoren die meegenomen worden verschillen per spectra, maar de uitersten van de spectra komen wel vaak overeen. Over het algemeen is het ene extreem een eendimensionale samenwerking (alleen geld of kennisuitwisseling, vaak eenzijdig) met aan de andere kant een nieuw instituut dat competenties van beide samenwerkingspartners heeft; de spectra pogen vrijwel altijd samenwerkingsverbanden te categoriseren op basis van integratie.

Tot nu toe is er relatief weinig onderzoek gedaan naar MNO-NGO samenwerking. Vooral onderzoek over samenwerking op lange termijn ontbreekt (Simo & Bies, 2007) evenals onderzoek over de aanleiding om voor een bepaald samenwerkingsverband te kiezen (Guo & Acar, 2005). Toch bestaat er reden om aan te nemen dat een samenhang tussen motivatie en type samenwerkingsverband wel degelijk bestaat, aangezien bestaande theorieën en literatuur dit verband al gelegd hebben (Jamali en Keshishian, 2009; Seitanidi, Koufopoulos en Palmer, 2010). Er bestaat echter wel een gebrek aan onderzoek over de samenhang tussen motief en samenwerkingsverband vanuit het perspectief van NGO's; bestaande literatuur richt zich vooral op het perspectief van bedrijven (Galaskiewicz en Sinclair Colman, 2006; Schiller & Almog-Bar, 2013).

Binnen de relatief kleine hoeveelheid onderzoeken die bestaan naar dit onderwerp mist er consensus. Zo stelt Nelson (2007) dat verandering doorvoeren binnen de sector de hoogste prioriteit is voor organisaties, en ook de hoofdreden waarom zij samenwerken met multinationals. Aan de andere kant komt er uit andere onderzoeken de conclusie dat geld het belangrijkste motief is (Poret, 2014; Molina-Gallart, 2014). Daarnaast hebben meerdere artikelen gepoogd om een indeling voor samenwerkingsverbanden te vinden, maar ook hier bestaat nog geen unanimititeit. Zo richt het ene artikel zich bijvoorbeeld vooral op het verloop van de samenwerking (Jamali en Keshishian, 2009) en de ander zich meer op welke partij de controle heeft (Wymer en Samu, 2003). Kortom, er is nog veel ruimte voor toevoeging.

In deze scriptie wordt verder ingegaan op het verband tussen samenwerking en motivatie vanuit het perspectief van NGO's. Het doel is dan ook uit te zoeken wat de rol is van motivatie in het aangaan van een partnerschap, en hoe de NGO's reflecteren op de samenwerking. De resultaten van dit onderzoek helpen dan om het gat te dichten binnen de literatuur op dit gebied.

Om de doelstelling te behalen, worden vragen gesteld die moeten worden beantwoord. De hoofdvraag van deze scriptie luidt **“Welke rol spelen motivaties van Nederlandse NGO's voor het aangaan van samenwerkingsverbanden met MNO's met betrekking tot projecten in ontwikkelingsgebieden?”** Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zullen eerst de volgende deelvragen moeten worden beantwoord:

1. Welke verschillende motivaties hebben NGO's om een samenwerkingsverband aan te gaan met MNO's?
2. Welke soorten samenwerkingsverbanden bestaan er tussen NGO's en MNO's?
3. Hoe wegen NGO's verschillende motivaties af ten opzichte van elkaar tijdens het aangaan van de samenwerking?
4. Hoe reflecteren NGO's op hun motivaties binnen de uiteindelijke samenwerkingsvorm?

Door het beantwoorden van de deelvragen wordt duidelijk welke rol motivaties spelen bij de keuze van het soort samenwerking. NGO's kunnen deze informatie gebruiken om zich bewust te worden van deze wisselwerking en daardoor sneller te herkennen wanneer een samenwerking of hun verwachtingen van de samenwerking aangepast moeten worden. Deze scriptie poogt deels te doen wat de Nederlandse Directie Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie (IOB) te doen; beleidsmakers te helpen leren van vorige samenwerkingen en het beleid te verbeteren.

Het verschil is echter dat de doelgroep van de IOB voornamelijk de overheid is, terwijl de doelgroep van deze scriptie de NGO's (en tot zekere mate MNO's) zijn. Vergelijkbare onderzoeken waar deze bij aansluit zijn bijvoorbeeld de evaluatie van strategische partnerschappen tussen NGO's en de overheid in ontwikkelingslanden ondernemen (Directie internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie, 2018) en het onderzoek naar maatschappelijk verantwoord, waarin MNO's en NGO's beide worden genoemd (Wageningen Economic Research, 2012), al ligt de focus voornamelijk op de bedrijfskant. Dit onderzoek zou (een deel van) de leemte kunnen opvullen die nog bestaat. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is efficiëntere samenwerking bewerkstelligen, en dat is dan weer goed voor mensen in ontwikkelingslanden die de NGO's willen helpen.

In dit onderzoek zal als eerste worden onderzocht wat er bestaat aan bestaande literatuur over de twee onderdelen van de hoofdvraag, namelijk de motieven van de NGO en soorten samenwerkingsverbanden. Aan de hand van deze bevindingen wordt een topiclijst en codeerschema gemaakt om te gebruiken voor interviews en inhoudsanalysen. Vier organisaties zijn uiteindelijk geïnterviewd, en de documenten van de organisaties geanalyseerd. Op basis van die informatie wordt uiteindelijk een conclusie getrokken over de rol van motieven van NGO's binnen samenwerkingsverbanden.

2 THEORETISCH KADER

2.1 ACHTERGROND

In het begin van ontwikkelingssamenwerking was het realiseren van bestaande, optimistische visies prioriteit, maar rond de jaren '80 en '90 ontstond er een verschuiving in het bestaande paradigma (Evans, Richmond & Shields, 2005). Eind jaren '90 verminderde de hoeveelheid financiering van bilaterale geldstromen als gevolg van een recessie. Waar eerst de overheden de Keynesiaanse filosofie aanhingen waarbij geld uitgegeven moest worden, werden overheden nu neoliberaler en werden de uitgaven beperkt (Evans, Richmond & Shields, 2005). Als gevolg van het nieuwe neoliberale beleid van overheden was er minder geld beschikbaar voor NGO's (Aldaba, Antezana, Valderrama, & Fowler, 2000; Sanzo, Alvarez, Rey & Garcia, 2015). Dit leidde ertoe dat het overgrote deel van NGO's een andere geldbron moest vinden, en dat was het begin van het tijdperk van MNO-NGO samenwerking dat rond diezelfde tijd sterk in aantallen toenam (Marano & Tashman, 2012). In de beginperiode van ontwikkelingshulp kwam samenwerking tussen NGO's en bedrijven zelden voor, en als een samenwerkingsverband bestond was het vooral zodat de NGO geld kreeg, en het bedrijf een betere reputatie (Elkington, 1998).

De afnemende geldstromen van de overheid hadden als gevolg dat de organisaties op zoek gingen naar een nieuwe geldbron, maar geld was niet het enige dat NGO's nodig hadden. Geld werd schaarser voor iedereen. Dit had als gevolg dat NGO's hun beleid moesten aanpassen om het geld dat ze wel hadden efficiënter te gebruiken, en de kennis om dat te doen konden ze vinden in het bedrijfsleven (Sanzo, Alvarez, Rey & Garcia, 2015). NGO's begonnen in dat opzicht meer op bedrijven te lijken; geld genereren werd belangrijker (Evans, Richmond & Shields, 2005). Dit had gevolgen voor de missie en cultuur binnen de NGO. Waar eerst het doel van de NGO de hoogste prioriteit had, moest nu de aandacht verdeeld worden tussen de non-profit-activiteiten én geld werven (Evans, Richmond & Shields, 2005).

De eerste-generatie samenwerkingsverbanden tussen MNO's en NGO's waren vooral gericht op milieubescherming zoals het WNF en Greenpeace, en niet veel later volgden samenwerkingsverbanden gericht op andere gebieden, zoals mensenrechten (Fabig & Boele, 1999; Arya & Salk, 2006). Deze eerste bewegingen waren een reactie op de mondialisering (Fabig & Boele, 1999). NGO's leerden mondialisering te gebruiken om problemen aan te kaarten.

Fabig en Boele (1999) noemen als voorbeeld MOSOP, de Movement for the Survival of the Ogoni People, die strede voor de rechten van het Ogoni-volk in Nigeria. Oliebedrijven als Shell en de Nigeriaanse overheid profiteerden van de olie ten koste van het Ogoni-volk. MOSOP stond hier niet voor in, en kaartte de problemen aan bij de Verenigde Naties, zoals bij de werkgroep voor Inheemse Volkeren en op de VN-conferentie inzake Milieu en Ontwikkeling in Rio de Janeiro (Rowell & Kretzmann, 1997). Volgens Fabig en Boele (1999) illustreert het conflict tussen het Ogoni-volk en de oliebedrijven de verantwoordelijkheden die grote bedrijven hebben ten opzichte van mensenrechten, het milieu en ontwikkeling. Op dat moment waren Europese NGO's waaronder Greenpeace, gericht op mensenrechten en het milieu niet geïnteresseerd in het conflict; dat viel niet binnen hun werkgebied. Echter, toen de leider van MOSOP twee jaar later geëxecuteerd werd kwamen meerdere partijen (waaronder de Europese NGO's) samen, ongeacht hun werkgebied (Fabig & Boele 1999). Toen werd duidelijk dat mondialisering een relevante ontwikkeling was voor Ngo's.

Door mondialisering werd het mogelijk om meer aandacht te vragen voor sociale problemen door internationale platformen te gebruiken, zoals contact opnemen met internationale organen.

Vaak waren het NGO's die aandacht vroegen voor een bepaald sociaal probleem (Yaziji, 2004). In enkele gevallen, zoals tijdens de onderhandeling van het non-proliferatieverdrag, zijn NGO's zelfs instrumenteel geweest om tot een compromis te komen (Simmons, 1998).

Scheffran (1995) heeft een artikel geschreven over de NGO's en hun invloed op het non-proliferatieverdrag (NPT). De onderhandelingen van het NPT waren gericht op het uitbannen van nucleaire wapens wereldwijd, maar niet alle landen wilden hun kernwapens opgeven. Scheffran (1995) beschrijft hoe de NGO's in diezelfde tijd wel tot een gezamenlijke beslissing kwamen; meer dan 200 NGO's ondertekenden de NGO Nuclear Abolition Caucus. De NGO's wilden onder andere een ban op kernwapens, een einde aan testprojecten en dat staten beloofden kernwapens niet te gebruiken of andere staten mee te bedreigen. Zij beïnvloedden de onderhandelingen van het non-proliferatieverdrag door informatie te verzamelen en te verspreiden en door de ban op kernwapens aan te moedigen. Ook zorgden zij ervoor dat het publiek zich ook bewust werd over het verdrag en kernwapens. Uiteindelijk waren nog drie staten met kernwapens tegen een concreet verdrag, en ging het eerst niet van kracht (Scheffran, 1995). Het voorbeeld illustreert echter wel de grote invloed van NGO's op landen en het publiek.

Het voorbeeld van het non-proliferatieverdrag en de invloed van NGO's kan worden gezien als een voordeel van mondialisering. Tegelijkertijd zorgde mondialisering ook voor meer problemen. Bedrijven zagen de mondialisering namelijk ook als een kans om zelf te ontwikkelen. Zo verplaatsten ze productie en grondstofwinning naar landen waar dit voordeliger kon (Fabig & Boele, 1999). Dit was een bedreiging voor mensenrechten en milieu (Fabig & Boele, 1999). Dit komt doordat lagelonenlanden de kosten laag hielden door te besparen op onder andere werkomstandigheden en milieustandaarden. Dit betekende meer werk voor milieu- en mensenrechtenorganisaties.

Een ander gevolg van de mondialisering was erkenning van de grote invloed die bedrijven konden hebben in de Sustainable Development Goals (SDG's) van 2015. De private sector is de grootste driver van de internationale economie, en heeft beschikking tot de laatste technologie en expertise (Sachs, 2012). Om deze doelen te behalen is het dan ook noodzakelijk dat de private sector zich ook inzet voor de SDG's (Sachs, 2012). Dit was nog een reden voor NGO's om samen te werken met invloedrijke bedrijven.

Tegenwoordig bestaan er nog steeds meerdere types samenwerking. Een donatie of het uitwisselen van kennis zijn slechts twee vormen. Samenwerking kan verder gaan, waardoor de MNO en NGO in bepaalde gevallen een partnership oprichten waarbij een nieuwe entiteit wordt opgericht. Deze intensievere vormen nemen toe in aantallen ten opzichte van eenzijdige donaties (Rumsey & White, 2009). Al deze voorgenoemde MNO-NGO samenwerkingsverbanden worden tegenwoordig ook wel *social alliances* genoemd (Kolk, Van Tulder, Kostwinder, 2008). Dit laat zien dat NGO's vanaf nu *allies* waren, terwijl NGO's eerst vooral kritiek hadden op bedrijven (Yaziji, 2004).

Ondanks de toename van MNO-NGO samenwerkingen is de hoeveelheid onderzoeken over dit onderwerp achtergebleven. De onderzoeken die bestaan richten zich vooral op de kant van de bedrijven binnen MNO-NGO samenwerking (Galaskiewicz en Sinclair Colman, 2006). Buckley (2002) stelt dat het van belang is dat de wetenschap onderzoek doet naar actuele ontwikkelingen zoals de groei van bepaalde actoren waaronder NGO's, als gevolg van mondialisering.

Voor bedrijven zijn verschillende redenen mogelijk om samen te werken met NGO's. Legitimiteit verkrijgen is een voorbeeld van een motief dat vaak genoemd wordt binnen de literatuur (Marano & Tashman, 2012). Reputatie is ook een belangrijke factor voor bedrijven (Hamann & Acutt, 2003). In het geval van een "filantropie" samenwerking is reputatie zelfs de belangrijkste motivatie (Galaskiewicz & Sinclair Colman (2006). Het einddoel van bedrijven is echter altijd winst genereren, en dit werkt ook als motivatie om te doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (Hamann &

Acutt, 2003). Dit onderzoek gaat verder niet in op het perspectief van bedrijven, maar oppervlakkige kennis van de samenwerkingspartner kan helpen de context beter te begrijpen.

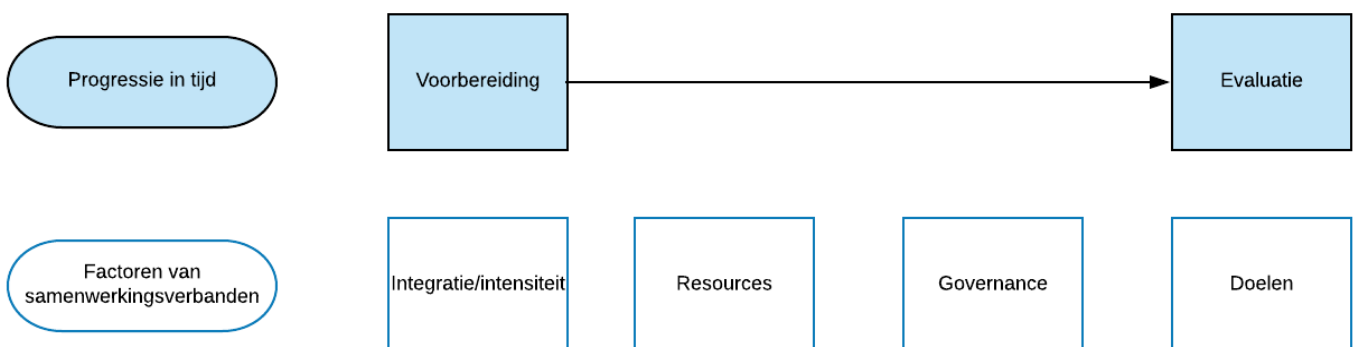
2.2 SAMENWERKINGSVERBANDEN

Samenwerking tussen MNO's en NGO's kan verschillende invullingen hebben (Kolk, 2013), en die verschillende vormen leiden dan ook tot verschillende resultaten. Door samenwerking kunnen twee soorten waarden worden gecreëerd: sociale waarde, zoals het oplossen van maatschappelijke problemen, en economische waarde, zoals geld (Omar, Leach & March, 2014). Austin en Seitanidi (2012) voegen daar ook nog ecologische waarde aan toe, dus het tegengaan van klimaatproblemen. Deze waarden kunnen ontstaan als gevolg van de acties van één van de samenwerkingspartners (*sole creation*) of als gevolg van gezamenlijke acties van beide samenwerkingspartners (*co-creation*) (Austin, Seitanidi, 2012). Welke waarden gecreëerd worden en in welke mate hangt af van het soort samenwerking. MNO's en NGO's creëren zelf waarde, maar door samenwerking kunnen ze meer waarden creëren dan dat ze alleen zouden kunnen (Austin & Seitanidi, 2012).

Er zijn verschillende soorten samenwerkingen, en meerdere manieren om deze te categoriseren. Zo zijn er aparte categorieën, maar bestaan ook indelingen op basis van een spectrum. Sterker nog, de meerderheid binnen de literatuur stelt dat het gaat om een spectrum, van lage tot hoge integratie (Gajda, 2004). Samenwerking tussen MNO's en NGO's is dynamisch. Het is niet dat een samenwerkingsverband wordt bepaald in het begin, en die koers aangehouden wordt gedurende de hele samenwerking. Tijdens en na het opstarten van de samenwerking is het mogelijk dat de inhoud van de samenwerking nog verandert. Het is dus mogelijk dat een partnerschap op verschillende plekken in een spectrum staat op verschillende tijden in de samenwerking.

Op basis van meerdere samenwerkingspectra is een indeling gemaakt van factoren die belangrijk zijn binnen een samenwerking, en dus in een nieuw spectra zouden moeten komen.

Ter verduidelijking is deze in onderstaande figuur weergegeven:



Figuur 2-1: Schematische weergave van dimensies uit de literatuur

2.2.1 Vorbereiding

Aspecten van de samenwerking met betrekken tot de voorbereiding worden als enige genoemd in het artikel van Jamali en Keshishian (2009). Het gaat hier om onderhandelingen over de inhoud van de samenwerking, partnerkeuze, en instrumentele (praktische) motieven (Jamali & Keshishian, 2009).

In hun onderzoek naar vijf cases werd echter duidelijk dat er bij alle partnerschappen niets werd genoemd over onderhandelingen, verwachtingen, en motieven bij het aangaan van de samenwerking.

Het feit dat ze motieven specifiek noemen wijst erop dat er een samenhang bestaat tussen de voorbereidingsfase en de motieven. In het spectrum van Jamali en Keshishian (2009) worden motieven vooral gezien als relevant tijdens het aangaan van de samenwerking, en minder tijdens en na de samenwerking. In plaats van een dialoog over verwachtingen en motieven was de onderhandelingsfase een stuk formeler in hun onderzoek; in drie cases presenteerde de NGO's een voorstel die de bedrijfspartners vervolgens wijzigden of goedkeurden, en in vier cases kozen de NGO's een bedrijf op basis van de doelen van het bedrijf en wat de NGO's nodig hadden (Jamali & Keshishian, 2009).

2.2.2 Evaluatie

Na het operationele deel van de samenwerking kunnen de partijen kiezen om nogmaals in gesprek te gaan over het verloop van de samenwerking en de toekomst. Voornamelijk in het geval van een potentiële toekomstige herhaling van samenwerking kan dit belangrijk zijn. Aan het eind van de samenwerking worden de partners geëvalueerd, en worden verwachtingen besproken. Dit hoeft echter niet altijd aan het eind te zijn; ook tussendoor is het mogelijk dat verwachtingen veranderen of dat er niet voldaan wordt aan verwachtingen. In dat geval moet opnieuw een evaluatie plaatsvinden. In de literatuur wordt dit wederom ondersteund door Jamali en Keshishian (2009) die al deze aspecten benoemen in hun spectrum. Zij zijn de enige van de auteurs die evaluatie meegenomen hebben in hun spectrum. Dit komt mogelijk doordat zij het uitgebreidste spectrum hadden waarbij voorbereiding en nasleep van een samenwerking bekeken; de rest van de auteurs richtten zich meer op aspecten van een samenwerking terwijl deze nog gaande is.

Uit het onderzoek van Jamali en Keshishian (2009) blijkt dat in tegenstelling tot de voorbereidingsfase de evaluatiefase juist minder formeel en meer informeel is. In alle vijf de cases uit hun onderzoek werd niet gereflecteerd op de samenwerking aan de hand van (veranderende) verwachtingen of door conflicten. Zelfs in de tweede case over het samenwerkingsverband tussen het Mariott en The Corporate Volunteer Cause of Lebanon was weinig sprake van een evaluatie, en dat terwijl daar sprake was van een conflict. Tijdens de vergaderingen was het steeds een andere vertegenwoordiger van het Mariott, en dit leidde tot slechte communicatie binnen het Mariott zelf, waardoor de boeken die zij zouden bijdragen aan de "Lebanon Reads"-campagne verkeerd waren. Hier zou een evaluatie op zijn plaats zijn, al helemaal aangezien dit partnerschap nu op "niet-actief" staat. Het partnerschap is nooit formeel beëindigd, maar de twee partijen werken ook niet meer samen (Jamali & Keshishian, 2009).

Naast is de evaluatiefase niet alleen nuttig om verwachtingen te bespreken en de samenwerking te evalueren, het kan ook leiden tot een leermomenten. Zo leerden enkele NGO's in het onderzoek van Jamali en Keshishian (2009) om betere voorstellen te schrijven of verwachtingen uit te spreken, wat hen kan helpen bij vervolgsamenwerkingen.

2.2.3 Integratie/intensiteit

De strekking van activiteiten worden twee keer genoemd in de artikelen. Een keer in het artikel van Austin (2000) en een keer in het artikel van Jamali en Keshishian (2009), dat gebaseerd is op het model van Austin. De reikwijdte van activiteiten kan smal of breed zijn, maar een verbreding van activiteiten gaat vaak gepaard met hogere intensiteit van de samenwerking (Austin, 2000). Doordat deze combinatie vaak voorkomt, en deze factor niet genoemd werd in andere artikelen met nieuwe spectra, wordt deze factor onder de koepelterm "integratie/intensiviteit" geplaatst.

De factor integratie/intensiviteit is het meest complex uit het hele nieuwe model, voornamelijk omdat het eigenlijk twee factoren zijn, namelijk integratie en intensiviteit. Toch is ervoor gekozen om deze samen te voegen, omdat intensiteit en integratie op elkaar lijken en vaak samengaan. Gajda (2004) stelt bijvoorbeeld dat: *"The level of integration is determined by the intensity of the alliance's process,*

structure, and purpose." (p.68) Hier is uit af te leiden dat integratie en intensiteit samenhangen, maar niet hetzelfde zijn. Andere auteurs gebruiken ze echter door elkaar (Guo & Acar, 2005) of ze bedoelen het soort samenwerking met "integratie" (e.g. filantropie), en met "intensiviteit" de frequentie van communicatie (Austin, 2000). De frequentie van communicatie of interactie komt vaker terug in verscheidene artikelen (Bailey & Koney, 2000; Austin, 2000; Jamali & Keshishian, 2009), en wordt daarom ook gecategoriseerd onder deze factor.

Om verwarring te voorkomen, en omdat er nog geen consensus is over het verschil, zijn deze twee termen dus samengevoegd tot één factor. Onder deze koepelterm vallen ook alle andere factoren uit bestaande spectra die te maken hebben met communicatie, integratie, en de processen die zich afspelen tijdens de samenwerking tussen de twee partijen.

Naast de spectra zijn er ook bestaande theorieën uit andere vakgebieden die gebruikt worden om samenwerkingsverbanden te bestuderen. Één van deze theorieën is de resource *dependency theory* (Austin, 2000). Deze theorie stelt dat een organisatie resources moet verwerven, en dit kan onder andere door middel van een partnerschap (Guo & Acar, 2005; Austin & Seitanidi, 2012). Volgens Guo en Acar (2005) en Austin (2000) gaat het verkrijgen van resources niet voor niets; organisaties moeten daarvoor wel een deel van hun autonomie opgeven in een samenwerkingsverband. Dit is een afweging die NGO's moeten maken; zijn resources belangrijker, of (een deel van) hun zelfstandigheid behouden?

De resource *dependency theory* suggereert dat NGO's met relatief weinig resources (meestal kleine NGO's) sneller geneigd zijn samen te werken en meer te integreren, en dat NGO's met veel resources juist minder snel samenwerken (Guo & Acar, 2005). Deze theorie wordt ook in de praktijk teruggezien, zoals in het onderzoek van Jamali en Keshishian (2009) naar 5 partnerschappen in Libanon:

"Our research supports the traditional economic view of alliances as ventures rooted in the need to acquire necessary complementary resources in the pursuit of joint objectives." (p. 289)

Deze theorie dient ook als brug naar de volgende factor van het nieuwe model, namelijk resources.

2.2.4 Resources

Na de factor integratie/intensiteit worden resources het meest aangehaald binnen de literatuur. Resources en integratie gaan echter vaak gepaard in bestaande spectra; filantropie wordt vaak als eenvoudigste vorm van samenwerking gezien (Austin, 2000). Hier is alleen sprake van uitwisseling van de resource geld. Uiteraard zijn er ook wel andere factoren die meewegen, maar deze simpele vorm van samenwerking wordt voornamelijk gekenmerkt door de resource die wordt uitgewisseld.

De resource *dependency theory* gaat over de afweging tussen het verkrijgen van resources en het behouden van autonomie. *Resources* is een brede term. Het kan gaan om geld, kennis, contacten of technologie om een paar voorbeelden te noemen (Austin, 2000). De resource *dependency theory* is echter niet het enige theoretische raamwerk dat wordt toegepast op samenwerkingsverbanden. Een ander veelgebruikte theorie is de *transaction cost theory*. Deze theorie stelt dat *transaction costs* en economische of psychologische meerwaarde optimaal in balans moeten zijn; zo laag mogelijke kosten met een zo hoog mogelijke winst (Foster & Meinhard, 2002). Door een partnerschap en het bundelen van resources zouden de kosten lager kunnen worden (Austin, 2000).

De *transaction cost theory* komt terug in theorie, waaronder in het spectrum van Jamali en Keshishian (2009), al dan onder de termen *efficiency* en *equity*.

“Efficiency is described as the most expeditious and least costly governance structure for undertaking a transaction, while equity is defined as fair dealing.” (Jamali & Keshishian, 2009, p.281)

Guo en Acar (2009) hebben de theorie bij naam genoemd in hun artikel, al dan niet opgenomen in hun spectrum.

Resources in het algemeen, dus niet de theorieën, komen ook voor in meerdere bronnen. Het gaat dan om verschillende aspecten van resources binnen een samenwerking. Het kan bijvoorbeeld gaan om de hoeveelheid resources (Austin, 2000) of het soort resources (Jamali & Keshishian, 2009). Uit het feit dat resources vaak aan bod komen in wetenschappelijke artikelen kan worden afgeleid dat deze relevant zijn voor samenwerking, en dus moeten worden opgenomen in het nieuwe model.

2.2.5 Governance

Aspecten gerelateerd aan management en bestuur van de samenwerking worden minder genoemd dan bijvoorbeeld resources of integratie/intensiteit, maar wel in vier verschillende artikelen, wat aangeeft dat het toch van belang is. Deze factor kan gaan om governance binnen één partij, zoals de betrokkenheid van leidinggevenden (Jamali & Keshishian, 2009), of de grootte van het bestuur (Guo & Acar, 2005). Het kan ook gaan om de relatie tussen de besturen van de NGO en MNO samen. Zo gebruikt de samenwerkingstypering van Wymer en Samu (2003) slechts twee dimensies, maar één daarvan was gericht op de balans tussen de NGO en MNO, namelijk “Locus of Control”. Seitanidi en Ryan (2007) meten in hun artikel ook het evenwicht tussen de samenwerkingspartijen; draagt de NGO meer bij dan de MNO, draagt de MNO meer bij dan de NGO, of dragen ze ongeveer evenveel bij? De symmetrie van hun relatie valt ook onder de factor governance. Al deze factoren uit andere spectra geven aan dat het zwaartepunt van macht tussen de samenwerkingspartners een belangrijke rol speelt binnen de uiteindelijke samenwerkingsvorm.

2.2.6 Doelen

Een belangrijk aspect van de samenwerking is de doelstelling, vandaar dat deze als factor is toegevoegd. Het kan hier gaan om de informele doelen, de verwachtingen van de NGO (Seitanidi & Ryan, 2007), maar het kan ook gaan om de doelstelling die formeel wordt vastgelegd in verslagen (Jamali & Keshishian, 2009).

De dimensie “centrality” uit het artikel van Jamali en Keshishian (2009) is bedrijfsgericht, en gaat over de verenigbaarheid tussen de activiteiten (tijdens de samenwerking) en de missie van het bedrijf. De kans is dus dat dit voor NGO’s hetzelfde geldt. Austin (2000) noemt de relatie tussen de activiteiten en de missie ook, maar dan voor de NGO. Het gaat ook minder over de mate van verenigbaarheid, maar meer over de het belang; hoe belangrijk is de activiteit voor de uiteindelijke missie van de NGO? De formele en informele doelstelling, en hoe deze aansluit bij de missie van de NGO kan invloed hebben op de uiteindelijke samenwerkingsvorm.

2.3 MOTIVATIES

Er bestaan drie soorten categorieën motivaties van NGO’s volgens Seitanidi, Koufopoulos en Palmer (2010). Volgens hen zijn motieven in te delen in instrumentele, idealistische, of intrinsieke motieven. Zij leggen de drie categorieën uit in hun artikel. Instrumentele motieven zien de samenwerkingsverbanden als een middel om hun doel te bereiken, zoals een uiteindelijke intensievere samenwerking of financiële stabiliteit. Instrumentele motieven gaan vaak gepaard met een strategie; een plan om het doel te bereiken. Dan zijn er nog idealistische motieven. Deze motieven missen een strategie en hebben een idealistisch doel zoals de naam suggereert; idealistische doelen zijn gerelateerd aan het veranderen van het bedrijf en/of de sector. Ten slotte zijn er nog intrinsieke motieven. Volgens

de auteurs zijn intrinsieke motieven de inherente motivaties van een NGO. Als voorbeeld voor de intrinsieke motieven noemen Seitanidi, Koufopoulos en Palmer (2010) de NGO Earthwatch, die als intrinsieke motivatie “*the alignment of principles and values*” (p.149) had tijdens een samenwerking met een bedrijf. Het gaat bij intrinsieke motivaties dus om motieven die gerelateerd zijn aan de basisprincipes van de NGO en MNO.

Voorbeelden van instrumentele motieven zijn het verbeteren van de reputatie, geld verwerven of legitimiteit creëren (Seitanidi, Koufopoulos en Palmer, 2010). In verscheidene artikelen worden deze instrumentele motieven ook aangehaald. *Resources* verwerven (waaronder geld) is bijvoorbeeld een veelvoorkomend motief. De eerder genoemde resource *dependency theory* en *transaction cost theory* geven al mogelijke motieven voor samenwerking tussen MNO's en NGO's. De resource *dependency theory* gaf aan dat, zoals de naam suggereert, NGO's resources nodig hebben, en om genoeg van dit schaarse goed te krijgen zijn zij afhankelijk van samenwerking waarbij zij een deel van hun autonomie moeten afstaan. Volgens de *transaction cost theory* zijn resources niet het belangrijkste motief, maar noodzaak voor efficiëntie. De kosten moeten zo laag mogelijk zijn terwijl de winst gemaximaliseerd wordt (Foster & Meinhard, 2002). De “kosten” en de “winst” hoeven hierbij niet noodzakelijk puur economisch te zijn, het kan ook gaan om psychologische voordelen. De resource *dependency theory* en *transaction cost theory* theorieën zijn zeer breed. Het is daarom van belang om naar andere, specifiekere motieven te kijken binnen de wetenschap.

Resources zijn, zoals al in de twee eerder genoemde theorieën, belangrijk. Ook in verscheidene artikelen worden enkele resources genoemd als belangrijk motief (Seitanidi, Koufopoulos & Palmer, 2010; Molina-Gallart, 2014). *Resources* kunnen bestaan uit geld, maar het kan ook slaan op *human resources* als kennis of expertise. In het onderzoek van Schiller en Almog-Bar (2013) zijn resources zelfs het belangrijkste motief van de NGO. Dit motief heeft alleen een andere naam in hun onderzoek; toegevoegde waarde. Deze toegevoegde waarde kan bestaan uit bepaalde vaardigheden, kennis, of extra mankracht die de NGO mist, maar de MNO juist wel heeft. Molina-Gallart (2014) geeft vijf mogelijke redenen voor NGO's om samen te werken met bedrijven, waaronder enkele instrumentele, namelijk financiering, *realpolitik* en geloofwaardigheid en reikwijdte verbreden. Zij stelt dat één soort resource, financiering, de meest bekende motivatie is. Deze resource wordt meestal gebruikt als maatstaf om de waarde van samenwerking te meten, en is daarom van belang (Molina-Gallart, 2014). Poret (2014) stelt ook dat geld het primaire motief is van NGO's om samen te werken, en sluit dus aan bij Molina-Gallart (2014) en Seitanidi, Koufopoulos en Palmer (2010).

Seitanidi, Koufopoulos en Palmer (2010) noemen in hun onderzoek naar het belang van motieven tijdens de vorming van een partnerschap onder andere geloofwaardigheid genereren, verandering doorvoeren, resources verwerven, contacten leggen, en kennis verkrijgen als mogelijke motieven. Het motief van geloofwaardigheid genereren komt overeen met de lijst van Molina-Gallart (2014) maar wordt ook vaker genoemd in de literatuur (Poret, 2014). Zoals eerder genoemd in hoofdstuk 2.1 gingen NGO's onder andere samenwerkingen aan met bedrijven om hun geld beter te beheren (aangezien geld schaarser werd voor NGO's). Deze notie hangt samen met het motief geloofwaardigheid en ook deels met het motief kennis. Volgens Molina-Gallart (2014) is er sprake van een huidig paradigma waarbij MNO's worden gezien als belangrijke spelers op het gebied van economische groei, en door samen te werken met MNO's kunnen NGO's claimen dat zij nu ook efficiënt hun resources (waaronder geld) kunnen gebruiken. Deze driver komt echter wel minder voor dan geld en verandering, dus het lijkt waarschijnlijk dat deze minder belangrijk is.

Idealistische motieven zijn, zoals eerder genoemd, gerelateerd aan het doorvoeren van verandering in het bedrijf of de sector. Molina-Gallart (2014) geeft als vijfde en laatste reden aan dat het doorvoeren van verandering binnen een bedrijf één van de belangrijkste motivaties is van NGO's samen met geld verwerven. Nelson (2007) heeft ook onderzoek gedaan naar de beweegredenen van NGO's om samen te werken met bedrijven gericht op de grondstofsector. Uit zijn artikel is af te leiden

dat het bij coöperatie tussen bedrijven in de energiesector en NGO's vaak gaat om verandering te weegbrengen, en minder om financiële redenen. In andere onderzoeken naar de keuze van NGO's voor bepaalde bedrijven blijkt dat de mogelijkheid om bedrijven te beïnvloeden inderdaad een belangrijke rol speelt, ook in andere sectoren (Hendry, 2006; Selsky & Parker, 2005). Idealistische en instrumentele motieven kunnen op elkaar lijken; het doel van een instrumenteel motief kan immers ook zijn "verandering doorvoeren." Het verschil zit hem dan in het feit dat idealistische motieven een plan om het doel te bereiken missen, terwijl instrumentele motieven concreter zijn.

Ten slotte zijn er intrinsieke motieven. Deze motivaties worden voornamelijk genoemd in het artikel van Seitanidi, Koufopoulos en Palmer (2010) Zij noemen verscheidene voorbeelden, zoals het aansluiten van de principes van de MNO en van de NGO, het vergroten van hun ledenaantallen, en het bewust maken van het publiek van hun missie. Molina-Gallart (2014) noemt het vergroten van de reikwijdte van de organisatie ook als mogelijk motief in haar artikel, maar afgezien van deze twee auteurs worden intrinsieke motieven in minder artikelen genoemd dan de andere twee categorieën.

Seitanidi, Koufopoulos en Palmer (2010) maken in hun artikel ook onderscheid tussen statische en dynamische motieven. Volgens hen zijn er altijd statische motieven. Deze motieven veranderen niet doordat zij nauw verwant zijn aan de missie of visie van de NGO, zoals bijvoorbeeld verandering willen doorbrengen bij grote vervuilers om zo het klimaat te verbeteren. Zij worden daarom ook wel *mission-led* motieven genoemd. Motivaties die veranderen heten dynamische motieven. Deze motivaties zijn minder gericht op de missie, maar meer op de manier van organiseren, en heten daarom ook wel *organization-led*. Een voorbeeld van een dynamisch motief is het beïnvloeden van bedrijven door middel van beleidsadvies. Deze twee categorieën kunnen gecombineerd worden, zoals een intrinsiek statisch motief, of een idealistisch dynamisch motief. Het onderscheid tussen statische en dynamische motieven geeft aan dat enkele motieven mogelijk kunnen veranderen tijdens de samenwerking, naarmate deze vordert.

Binnen motivaties is er dus ook al een voorzichtige consensus. Instrumentele motieven zijn belangrijk, en dan specifiek geld verwerven. Idealistische motieven spelen ook een rol binnen de organisatie omdat NGO's worden geassocieerd met idealisme (Seitanidi, Koufopoulos & Palmer, 2010), maar deze missen een strategie om het doel te bereiken. De intrinsieke motieven worden minder genoemd binnen de literatuur, waaruit afgeleid kan worden dat deze minder belangrijk zijn dan de andere twee.

2.4 HET VERBAND TUSSEN TYPE SAMENWERKING EN MOTIVATIE

De twee variabelen, motieven en samenwerkingsstypen, zijn nu apart besproken. Nu moeten deze nog aan elkaar gekoppeld worden. De resource *dependency theory* en de *transaction cost theory* zijn eerder genoemd. Dit zijn twee theorieën die motief en samenwerking met elkaar verbinden op ieder een andere manier.

De resource *dependency theory* gaat over de afweging tussen de mate van zelfstandigheid en de hoeveelheid resources die een organisatie kan krijgen, en de *transaction cost theory* gaat over de balans tussen de "winst" en "kosten", al dan niet noodzakelijk op economisch gebied (Foster & Meinhard, 2002). Beide theorieën gaan over wat een NGO mogelijk zou moeten inleveren in het samenwerkingsverband, en wat de NGO van de samenwerking krijgt. Het motief van de NGO is de "winst" die de organisatie wil maken, en het uiteindelijke samenwerkingsverband hangt nauw samen met wat de NGO wil bijdragen aan de samenwerking.

Ter illustratie; het kan zijn dat een organisatie op zoek is naar veel "winst" zoals een goede reputatie, duizenden euro's aan geld, verandering in de hele sector, en maandelijks advies. Om dit te krijgen is

de kans groot dat de NGO zelf ook aanzienlijk moet bijdragen aan de samenwerking in verschillende vormen. De afweging die de NGO moet maken tussen haar eigen bijdrage en wat zij wil krijgen beïnvloedt de uiteindelijke samenwerkingsvorm.

De wisselwerking tussen samenwerkingsstijpe en motieven van NGO's is ook eerder behandeld in het artikel van Seitanidi, Koufopoulos en Palmer (2010). Het onderwerp van hun artikel is de *formation stage* van cross-sector sociale samenwerking. Hier valt MNO-NGO samenwerking ook onder. In het artikel beschrijven Seitanidi, Koufopoulos en Palmer (2010) eerst de verscheidene motieven van MNO's en NGO's, en vervolgens suggereren zij dat de aanwezigheid van het motief van "doorvoeren van verandering" een belangrijke indicator is van een samenwerking dat een grote kans heeft om succesvol te zijn.

Selsky en Parker (2005) hebben vooral literatuuronderzoek gedaan naar hetzelfde onderwerp. Beide artikelen geven aan dat de (intrinsieke) motivaties van belang zijn en dat deze grotendeels verantwoordelijk zijn voor de invulling van het partnerschap. Selsky en Parker (2005) vergelijken de bevindingen uit de literatuur met de praktijk. Zij kaarten onenigheden aan binnen de literatuur, zoals het debat over de vraag of beide partners evenveel macht moeten hebben, of dat machtsonbalans niet noodzakelijk slecht is. In hun artikel worden veel factoren en motieven ook weer genoemd, waaronder intrinsieke motieven, governance, resources, en leermomenten in de evaluatie.

Beide artikelen geven aan dat de (intrinsieke) motieven de samenwerkingsvorm beïnvloeden:

"The process that leads to the partnership relationship is influenced by who the organisations involved are, the reasons behind their decision to interact with each other and the context of their interactions." (Seitanidi, Koufopoulos en Palmer, 2010, p. 145)

"Partner motivation is a frequent topic for research in the formation stage because motivational differences are believed to derail collaborative intent (e.g., Gricar, 1981)." (Selsky & Parker, 2005, p. 855)

Deze bovenstaande citaten komen uit de twee eerdergenoemde artikelen. Uit deze citaten blijkt dat de motieven van beide partners, dus ook die van de NGO, invloed hebben op het uiteindelijke partnerschap. Deze artikelen suggereren dus dat er in elk geval een (eenzijdig) verband bestaat tussen de motieven en de samenwerking tijdens de beginfase van het partnerschap.

Jamali en Keshishian (2009) noemden motief ook als één van de bepalende factoren voor het soort samenwerking, en Molina-Gallart (2014) geeft aan dat bepaalde motieven (e.g. realpolitik en financiering) altijd aanwezig zijn bij samenwerking, ongeacht de vorm. Dit is in tegenstelling tot andere motieven (e.g. geloofwaardigheid en reikwijdte); de mate waarin deze motieven voorkomen bepaalt het type partnerschap. Zo zal een NGO op zoek naar geloofwaardigheid sneller met een groot, succesvol bedrijf samenwerken en zal financiering ook een belangrijke rol spelen in de samenwerking (Molina-Gallart, 2014).

Daarnaast bestaat naast de verbanden die in de artikelen zijn besproken nog een reden om aan te nemen dat motieven van een NGO een belangrijke invloed zijn op het soort samenwerkingsverband. Galaskiewicz en Sinclair Colman (2006) en Poret (2014) leggen een ook verband tussen motief en een type samenwerkingsverband, maar dan vanuit het perspectief van bedrijven. Ook Seitanidi en Ryan (2007) hebben in hun tabel de motieven van bedrijven gekoppeld aan samenwerkingsverbanden. Waarom zou dat ook niet het geval zijn voor NGO's? NGO's en MNO's beginnen meer naar elkaar toe te groeien op het gebied van organisatie; MNO's richten zich nu meer op maatschappelijke vraagstukken en de wensen van klanten, terwijl NGO's gerund worden als bedrijven met marketing strategieën en winst doelstellingen (Heap, 2000).

Ook gebruiken NGO's en MNO's allebei een *business model*, en kunnen beide partijen hetzelfde model gebruiken (Dahan, Doh, Oetzel & Yaziji, 2010). Daar komt bij dat medewerkers uit het bedrijfsleven ook bij een NGO terecht kunnen, omdat NGO's ook projectleiders en financiële experts nodig hebben (Elkington, 2018). Aan de andere kant worden grote en succesvolle campagnevoerders van NGO's weer gerekruteerd door bedrijven, al waren niet alle *cross-sector transfers* succesvol (Elkington, 2018). Ook beginnen NGO's meer commerciële activiteiten uit te voeren, zoals het verstrekken van (micro)leningen (Lewis, 1998).

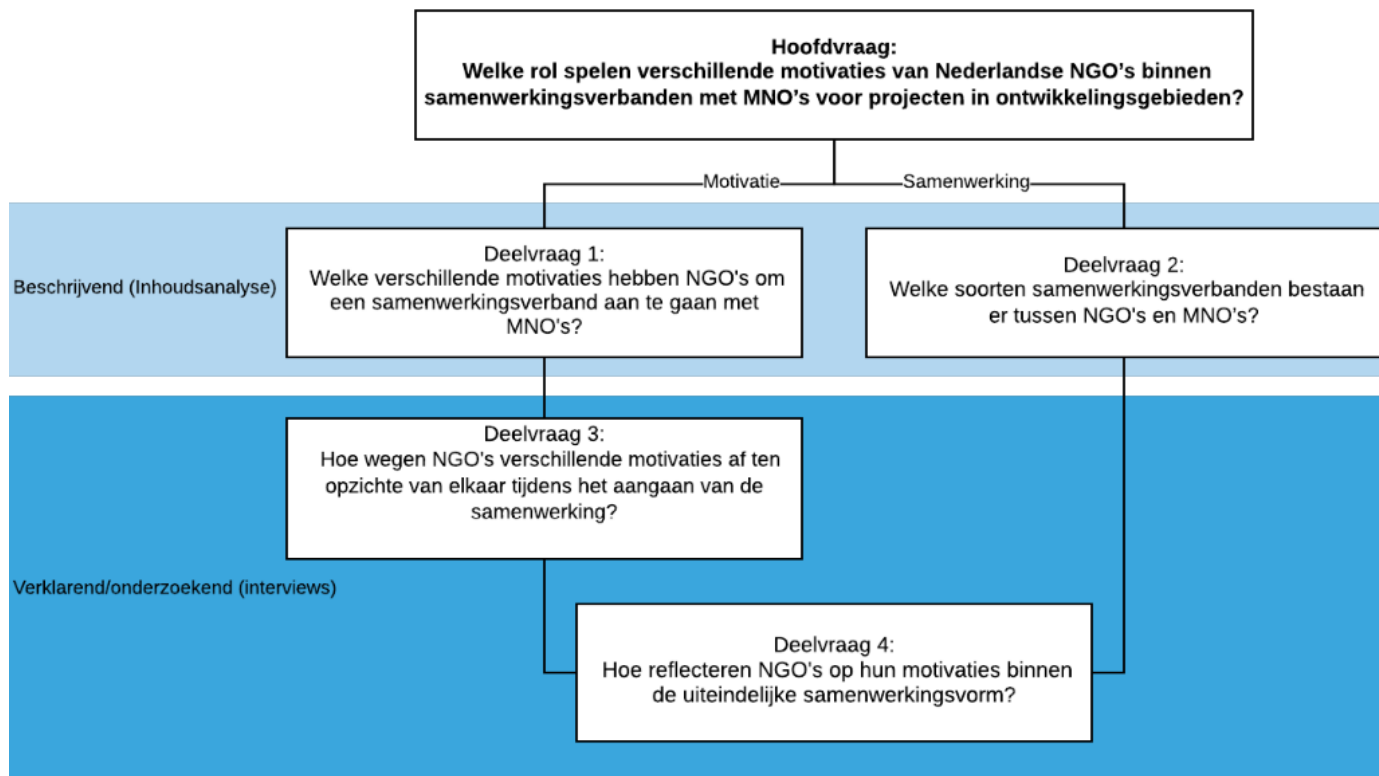
Ondanks het gebrek aan literatuur over het specifieke onderwerp, namelijk het verband tussen MNO-NGO samenwerking en het motief van NGO's, bestaat er literatuur die suggereert dat dit verband wel bestaat. Het wordt namelijk in meerdere onderzoeken aangehaald.

Ten slotte komen de aspecten uit hoofdstuk 2.2 samenwerkingsverbanden en hoofdstuk 2.3 motivaties ook deels overeen; het type samenwerking wordt (bij een deel van de categorisering) gebaseerd op aspecten die ook een motief zijn voor NGO's om samen te werken. Dit betekent hoogstwaarschijnlijk dat er een wisselwerking bestaat tussen de motivatie en de vorm van samenwerking.

3 METHODE

3.1 METHODEOPZET

De methode dient om de deelvragen te beantwoorden. Ter verduidelijking is hier een schematische weergave van de verhouding van de vragen.



Figuur 3-1: Schematische weergave van hoofd- en deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden moeten eerst twee factoren uitgezocht worden; motivaties van NGO's en samenwerkingsverbanden. Van beide factoren wordt eerst uitgezocht welke motivaties en samenwerkingsverbanden er bestaan door middel van deelvraag een en twee. Dit wordt gedaan aan de hand van een inhoudsanalyse. Bij de inhoudsanalyse zal worden geteld hoe vaak bepaalde samenwerkingsfactoren en motieven voorkomen in de tekst; dat kan wijzen op de mate van aanwezigheid van die motieven en factoren in de praktijk. Daarnaast wordt ook gekeken naar de inhoud. De invulling van de motieven en samenwerkingsverbanden en de context waarin deze voorkomen dragen bij aan het beantwoorden van de eerste twee deelvragen.

Binnen de literatuur komt inhoudsanalyse ook vaak voor. Inhoudsanalyse in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt minder gebruikt voor NGO's, maar vooral voor bedrijven en de manier waarop zij rapportages schrijven. Dit is onder andere te zien in bestaande artikelen die gebruik maken van deze methode. Een voorbeeld is het onderzoek van Toppinen en Korhonen-Kurki (2013). In dit onderzoek zijn de rapportages van drie MNO's hebben vergeleken om te zien wat veelvoorkomende thema's waren. NGO's schrijven ook reportages, dus er is geen reden om aan te nemen dat deze methode niet ook bruikbaar is voor NGO's.

Vaak gaat de methode van inhoudsanalyse gepaard met een andere kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit kunnen interviews zijn. De combinatie inhoudsanalyse-interviews is dan ook een veelgebruikte methode. Voor dit onderzoek zijn interviews dan ook het meest geschikt om deelvragen 3 en 4 te beantwoorden. Deze deelvragen vereisen perceptie; wat is het perspectief van de NGO's? Dit is vaak niet te vinden in een beleidsstuk, aangezien een jaarverslag een overzicht is van wat er is gebeurd en niet van wat een NGO graag had gezien. Daarnaast bieden interviews de mogelijkheid om dieper op een onderwerp in te gaan, en dat is voornamelijk nodig bij de laatste deelvraag, die in gaat op reflectie van de organisatie.

De interviews worden vervolgens gecodeerd om verschillen, overeenkomsten en patronen te onthullen tussen de NGO's. Binnen de literatuur zijn interviews en codering van de interviews een populaire methode. Hendry (2006) gebruikte bijvoorbeeld codering van interviews in zijn grootschalige case-onderzoek over 25 NGO's. Ook Berger, Cunningham en Drumwright (1999) hebben in hun onderzoek naar elf MNO-NGO samenwerkingsverbanden meer dan honderd interviews afgenomen met medewerkers van beide partijen, en hebben deze vervolgens ook geanalyseerd om zo tot hun resultaten te komen.

Vervolgens kunnen de codes uit het interview ook naast de resultaten van de inhoudsanalyse gelegd worden, zoals ook vaak voorkomt in de literatuur. Dit gebeurde onder andere in de onderzoeken van Toppinen en Korhonen-Kurki (2013) en Crane (2000). Het vergelijken van de codes van een interview en de resultaten van een inhoudsanalyse is interessant omdat het kan aangeven of er een verschil bestaat tussen wat NGO's publiceren op hun site voor het grote publiek, en wat ze zeggen één-op-één. Als er degelijk grote verschillen bestaan tussen de publicaties en interviewresultaten kan dat een punt zijn om te onderzoeken hoe dat komt in vervolgonderzoeken.

3.2 DATAVERZAMELINGSPROCES

Het onderzoek richt zich op motivaties en typen samenwerkingsverbanden van NGO's, dus van daar dat de cases alleen maar bestaan uit NGO's. Vanwege representativiteit is het belangrijk om NGO's van verschillende groottes en sectoren te hebben. Het is een breed onderwerp, waardoor afbakening noodzakelijk is. Het is belangrijk dat beleidsstukken aanwezig zijn voor de eerste gebruikte methode, namelijk de inhoudsanalyse. Daarnaast is het natuurlijk belangrijk at de organisaties bereikbaar zijn voor de tweede methode (interviews), dus deze afbakening is geografisch; het gaat om NGO's die een (hoofd)kantoor in Nederland hebben. Tenslotte is het van belang dat de NGO's een samenwerkingsverband hebben gehad met een MNO, want dat is het onderwerp van de scriptie.

De onderzoeksvraag richt zich op het perspectief van NGO's. Dat is dan ook de reden dat de onderzoeksheden NGO's zijn. Er is een selectie gemaakt van vier NGO's van verschillende groottes. "Grootte" wordt hier gedefinieerd op basis van de hoeveelheid geld die besteed is aan de doelstelling. "Grootte" kan ook gedefinieerd worden op basis van aantal werknemers, maar interne organisatie kan erg uiteenlopen waardoor dit geen duidelijk beeld geeft. Daar komt bij dat vrijwilligers ook een belangrijk onderdeel zijn van NGO's, en deze vallen niet onder werknemers waardoor de grootte ook lastiger te meten is. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de activiteiten van de NGO's. De grootte verschilt, maar de activiteiten moeten wel (ongeveer) hetzelfde zijn om de NGO's binnen een sector te vergelijken. Alle vier de NGO's hebben projecten in één of meer ontwikkelingslanden. Daarnaast zijn de vier NGO's allemaal gericht op sociale problemen, zoals gezondheid en armoede. Ook de hoofdactiviteit van de NGO's zijn hetzelfde; het zijn vooral *operational* NGO's. *Operational* houdt in dat de NGO's werken op locatie, zoals het geven van trainingen aan de lokale bevolking, en zich minder richten op bijvoorbeeld netwerken (Teegen, Doh & Vachani, 2004). Bij deze vier NGO's komt dat echter ook voor tot op een zekere hoogte, maar het is niet de hoofdactiviteit. Er is gekozen voor twee grotere, en twee kleinere organisaties.

Dus van groot naar klein zijn dit de vier NGO's waar een casestudy over zal worden uitgevoerd:

1. Oxfam Novib (€200.129.000,- besteed aan projecten in 2018 (Oxfam Novib, 2018))
2. AMREF Flying doctors (€16.927.037,- besteed aan projecten in 2017 (AMREF, 2018))
3. World Servants (€1.903.879 besteed aan projecten in 2017 (World Servants, 2017))
4. Mama Alice (€973.382,- besteed aan projecten in 2016-2017 (Mama Alice, 2017))

Voor de inhoudsanalyse worden, waar dat mogelijk is, jaarverslagen gebruikt van de vier NGO's. Deze zijn dan ook te vinden op de website. Waar dat niet mogelijk is, wordt gebruik gemaakt van andere verslagen over MNO-samenwerking, zoals reportages of andere documenten. Voor de interviews wordt contact opgenomen met de organisaties, met de vraag of het mogelijk is om een medewerker te interviewen die betrokken is bij het opzetten en/of onderhouden van samenwerkingsverbanden met MNO's.

3.2.1 Oxfam Novib

Oxfam Novib is in 1956 opgericht onder de naam "Novib" oftewel, de Nederlandse Organisatie voor Internationale Bijstand. Toen was Novib al gericht op een veelzijdige aanpak; *"enerzijds directe hulp in landen waar het nodig is, anderzijds lobby bij overheden en organisaties, en campagne voeren voor bewustwording in Nederland."* ("Oprichting van Oxfam Novib," n.d.) Novib is in 1994 toegetreden tot Oxfam International, ("Joining Oxfam," 2018), en tijdens het interview kwam naar voren dat Oxfam nog steeds meerdere soorten activiteiten uitvoert om haar doel te bereiken waaronder lobbyen, en het uitvoeren van projecten en campagnes. Oxfam Novib heeft als doel armoede uit de wereld te helpen. Hierbij erkent de organisatie dat "armoede" een complex probleem is dat bestaat uit meerdere, kleine problemen zoals weinig toegang tot educatie en genderongelijkheid. Zij zijn actief in meerdere ontwikkelingslanden, voornamelijk in de continenten Afrika en Zuidoost-Azië. Oxfam Novib werkt samen met meerdere actoren, maar voornamelijk met lokale civil society-organisaties, zoals vakbonden en boerenorganisaties. Daarnaast werkt Oxfam Novib ook samen met lokale en internationale bedrijven, waaronder MNO's.

Namens Oxfam Novib was Maarten de Vuyst bereid om een interview te geven. Hij is de private sector lead bij Oxfam Novib. Hij coördineert alle vormen van samenwerking, en moet deze ook goedkeuren voordat ze gebeuren. In het interview werd vooral gesproken over samenwerkingen in het algemeen, aangezien er een paar liepen.

3.2.2 AMREF Flying Doctors

AMREF Flying Doctors is de Nederlandse branche van AMREF Health Africa. AMREF Health Africa is een Afrikaanse organisatie. Het hoofdkantoor is gevestigd in Nairobi en 97% van de medewerkers is Afrikaans. Op deze manier heeft de organisatie goed inzicht in de problemen van hun doelgroep. Het kantoor in Nederland is relatief groot (ongeveer vijftig medewerkers) en richt zich, net als alle andere kantoren die niet in Afrika zitten, voornamelijk op fondsenwerving van particulieren en grotere actoren. AMREF richt zich op het verbeteren en toegankelijker maken van de gezondheidszorg in Afrikaanse landen. Om dit te verwezenlijken werken zij samen met verscheidene partijen, waaronder overheden en bedrijven.

Namens AMREF Flying Doctors was Hester Apeldoorn bereid om een interview te geven. Zij is de zakelijke partnershipsmanager bij AMREF Flying Doctors sinds begin 2018. Het interview ging voornamelijk over de samenwerking met Philips. Hester gaf tijdens het interview aan dat Philips een grote partner was, en dat de samenwerking inhoudelijk ook interessant was om over te vertellen. Aan het eind van het interview werden andere samenwerkingen echter ook kort genoemd.

3.2.3 World Servants

World Servants is een NGO met een protestants-christelijke basis. De organisatie heeft als visie dat het belangrijk is dat iedereen ook iets goeds doet voor een ander en dit uit zich in hun manier van werken. World Servants realiseert bouwprojecten in ontwikkelingslanden, zoals woningen, scholen en klinieken ("Missie, visie, waarden," n.d.). Dit gaat in samenwerking met de lokale gemeenschap, en gebeurt door een werkvakantie. Nederlandse jongeren kunnen zich opgeven voor een project van twee tot drie weken in een ontwikkelingsland waar zij helpen met het bouwen. Door Nederlandse jongeren met andere jongeren te verbinden wil de organisatie verandering doorvoeren voor beiden; beide kanten kunnen hierdoor nieuwe inzichten verkrijgen en hun wereldbeeld verbreden. World Servants is actief in meerdere ontwikkelingslanden, maar het grootste deel van de projecten voeren zij uit in Afrikaanse landen.

Namens World Servants was Jan van der Leest bereid om een interview te geven. Hij werkt al een lange tijd bij World Servants, en is momenteel verantwoordelijk voor de fondsenwerving en programma-ontwikkeling. Het interview ging over meerdere samenwerkingen die liepen of nog lopen, en voornamelijk over hoe deze tot stand zijn gekomen.

3.2.4 Mama Alice

Mama Alice is een kleinschalige NGO gevestigd in Ayacucho, Peru. Frederique Kallen, heeft de stichting opgericht in 2004. Zij was ook bereid om een interview te geven voor dit onderzoek. In 2005 is ze verhuisd van Maastricht naar Ayacucho om de stichting beter te kunnen steunen. De doelstelling van de stichting luidt: "Mama Alice Peru wil voor kansarme kinderen duurzame veranderingen bewerkstelligen door het verbeteren van hun leefsituatie en het vergroten van hun toekomstmogelijkheden." ("Over ons," n.d.) De activiteiten van Mama Alice zijn onder andere door middel van scholing, voorlichting en persoonlijke begeleiding voor jongeren. Daarnaast richt de stichting zich ook op andere doelgroepen, zoals moeders ("Ons werk," n.d.). Mama Alice zet zich ook in voor de positie van de vrouw, en zorgt ervoor dat vrouwen economisch onafhankelijker worden. Deze Peruaanse vrouwen worden *mamitas* genoemd, die zelf producten met de hand maken en Mama Alice zorgt voor de werkplek en de verkoop van de producten. Daarnaast zijn de *mamitas* ook een praatgroep voor vrouwen om thuis-situaties te bespreken ("Mamitas," n.d.).

3.3 OPERATIONALISATIE

3.3.1 Inhoudsanalyse

De eerste twee deelvragen zijn beschrijvend en mogelijk kan hier iets over gevonden worden in de rapportages van de NGO's. NGO's publiceren jaarverslagen en andere beleidsstukken als verantwoording van het project voor hun partners en donateurs. Tijdens een inhoudsanalyse kan dan gekeken worden naar de hoeveelheid tekst die besteed wordt aan het beschrijven van het project en de partner en met wat voor soort woorden deze wordt aangeduid. Een NGO zal een samenwerking vrijwel nooit expliciet als negatief beschrijven, maar door middel van codes en bestudering van taal kan de toon er mogelijk uitgehaald worden.

Om tot de codes te komen zijn als eerst het jaarverslag en het interview van Oxfam open gecodeerd. Het eerste interview was niet met Oxfam Novib, maar het was wel één van de eerste interviews. Daar kwam bij dat Oxfam Novib de grootste NGO is en daarom waarschijnlijk ook de grootste variëteit aan samenwerkingsverbanden en motieven heeft. Een eerste versie van het codeerschema gebaseerd op het jaarverslag van Oxfam Novib zal dus al uitgebreider zijn dan een codeerschema gebaseerd op het jaarverslag van een kleinere NGO als Mama Alice.

Bij het lezen en het creëren van codes werd gekeken naar de eerdergenoemde factoren, samenwerkingspartners en motieven die tijdens de literatuur naar voren kwamen. De factoren, voorbereiding, integratie/intensiteit, resources, governance, doelen en evaluatie, waren hierbij leidend. Resources is echter onder integratie/intensiteit gezet in de codelijst. Dit omdat integratie gebaseerd is op meerdere aspecten van de samenleving; alleen financiële resources wijst in de literatuur vaak op filantropie terwijl uitwisseling van kennis al een diepere samenwerking betekent.

Op basis van deze factoren werd vervolgens gezocht naar delen uit de tekst die hieronder vielen. In het interview ging het bijvoorbeeld over een analyse van het bedrijf voor Oxfam Novib besloot samen te werken, dus dat deel van de tekst werd gecodeerd als voorbereiding. In het jaarverslag ging het over een partnerschap met het bedrijf Single Spark, waarbij ze een mobiele app hebben gelanceerd waarmee boeren de optimale hoeveelheid voedsel voor hun vee kunnen berekenen. Dit werd dan gecodeerd als een partnerschap met een bedrijf, en als het delen van kennis/expertise. Op die manier worden de factoren uit het theoretisch kader bijna direct omgezet in codes of categorieën waar specifieke codes onder vallen.

Voor de motieven geldt hetzelfde. Uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat er meerdere motieven bestonden. Deze motieven waren geld, het vergaren van expertise en kennis, het doorvoeren van verandering, geloofbaarheid creëren, netwerken, en hun reikwijdte vergroten. Voor het coderen konden deze motieven bijna direct omgezet worden naar codes; in het jaarverslag en het interview werden de motieven bijna letterlijk genoemd. Uiteindelijk werden niet alle motieven uit de literatuur genoemd, dus die zijn weer verwijderd uit het codeerschema. Binnen de literatuur kwamen ook categorieën naar voren voor motieven, zoals statische of dynamische, en instrumentele, intrinsieke of idealistische motieven. Deze categorieën zijn niet opgenomen in de codeerlijst, omdat er anders veel overlap zou bestaan. De scheiding tussen de categorieën is niet altijd even duidelijk, en sommige motieven kwamen ook overeen met andere factoren. Zo zijn de intrinsieke motieven, dus de overlap tussen bedrijf en organisatie, al gecodeerd bij verloop van het samenwerkingsverband/voorbereiding/partnerkeuze.

Ten eerste werd gekeken naar vermeldingen van samenwerkingen met een MNO. Hier werd vervolgens ook vaak de activiteit en het doel van de samenwerking genoemd, zoals samenwerking met de IKEA, die een programma van Oxfam Novib financierde om kinderhuwelijken tegen te gaan. Ook motieven worden gecodeerd. Deze komen echter in geringe mate voor in het jaarverslag; in het jaarverslag worden vooral resultaten weergegeven.

In het begin van het proces werd alles gecodeerd; ook de samenwerkingsverbanden met niet-MNO's zoals overheden en civil society en die activiteiten. Dit zou een completer beeld geven van de NGO. Dit werd te uitgebreid en was niet noodzakelijk voor het beantwoorden van de eerste twee deelvragen, dus uiteindelijk is besloten om enkel de delen van het jaarverslag over MNO-NGO samenwerkingen te coderen aan de hand van de factoren en de motieven uit het theoretisch kader.

3.3.2 Interviews

Om de laatste twee deelvragen te beantwoorden is het belangrijk om gerichte diepte-interviews te houden. Voor interviews is de operationalisering een richtlijn van de onderwerpen waar vragen over gesteld worden. Het is dan van belang om open, onbevooroordeelde vragen te stellen. Tijdens interviews blijkt vaak dat het niet nodig is om de topiclijst systematisch af te werken; doorvragen leidt meestal tot meer inzichten. Toch is een topiclijst handig als richtlijn in het geval dat het gesprek niet organisch tot stand komt.

Voor het stellen van inhoudelijke vragen is het wel van belang om onderzoeks-ethiek in acht te nemen. Er zal dus eerst vermeld worden dat het interview kan worden geanonimiseerd als de informant dat

graag wil en er zal worden gevraagd of er onderwerpen zijn waarover de informant liever niet praat. Vervolgens zullen vragen gesteld worden volgens de topiclijst. Voordat de inhoudelijke vragen gesteld worden is het van belang dat eerst algemene vragen worden gesteld om aan elkaar gewend te raken. Enige mate van vertrouwdeheid komt latere, “moeilijkere” vragen ten goede, al is het natuurlijk geen probleem als onderwerpen eerder dan gepland ter sprake komen.

De interviewvragen richten zich vooral op de voorgenoemde factoren (voorbereiding, integratie/intensiteit, resources, governance, doelen en evaluatie), motivaties om samenwerkingsverbanden aan te gaan en de afweging tussen de motivaties. Ook zal er worden doorgevraagd om uit te zoeken wat NGO's precies hopen te krijgen uit een samenwerkingsverband en wat zij hier zelf aan bijdragen. Dit kan wijzen op onderliggende motieven. De factoren zijn expliciet genoemd in de topiclijst; elke factor is een kopje. Op deze manier wordt het verloop van de samenwerking duidelijk, zoals het ontstaan van de samenwerking en de onderhandelingen, mogelijke verandering van de invulling van het partnerschap, en evaluatie. Ook worden de motief-factoren als resources, doelen, en integratie/intensiteit behandeld om uit te zoeken welke rol deze hebben binnen de samenwerking. Daarnaast wordt ook behandeld hoe verschillende motieven tot elkaar worden afgewogen om de doelen van de NGO te behalen.

De factoren uit het theoretische kader in hoofdstuk 2.2 bepalen de vorm van het uiteindelijke samenwerkingsverband. Door het vragen naar de factoren in combinatie van de motieven wordt er gezocht naar een verband tussen een invulling van de samenwerking en een motief. Leidt de aanwezigheid van een bepaald motief van de NGO tot een bepaalde invulling van het samenwerkingsverband? Hoe hebben deze motivaties een effect op de samenwerking (of andersom) bij het aangaan van de samenwerking? En tijdens de samenwerking? Deze vragen lijken op de laatste twee deelvragen en zijn vragen die beantwoord kunnen worden tijdens het interview.

Na het houden van de interviews worden deze uitgetypt en indien daarom gevraagd naar de respondenten gestuurd zodat zij kunnen controleren of het correct is wat zij hebben gezegd. Ook kunnen respondenten vragen om bepaalde delen of namen uit het interview weg te laten of te anonimiseren; hier wordt vervolgens rekening mee gehouden in de uiteindelijke transcripten die worden toegevoegd aan het onderzoek. De transcriptie is uitgetypt met als uitgangspunt dat de inhoud van de spreker hetzelfde blijft. Zoveel mogelijk stopwoorden en valse starten van zinnen zijn eruit gehaald, omdat deze het verwarrend maken om het transcript door te lezen. Deze zijn er alleen ingelaten als de valse start bijvoorbeeld wel begon met aanduiding van het onderwerp, zodat de zin die daarop volgt ook duidelijker in context is te plaatsen. In enkele gevallen is ook de zinsopbouw aangepast als dit kon zonder de boodschap van de spreker te vervormen. Bij enige vorm van onzekerheid over de nieuwe zinsopbouw worden de originele (grammaticaal-foutieve) zinnen toch in tact gelaten. Herformulering is dus zeer zelden toegepast.

Zoals eerder genoemd in het methode-hoofdstuk zullen de interviews ook gecodeerd worden. Voor de inhoudsanalyse is het van belang dat de boodschap van de zin hetzelfde blijft, vandaar ook het selectieve gebruik van herformulering van de interviews. Het doel van de inhoudsanalyse is het beantwoorden van de eerste twee deelvragen. Hierbij wordt op zoek gegaan naar bestaande motieven en samenwerkingsverbanden. Deze zijn ook genoemd in interviews, dus de interviews zullen naast de jaarverslagen en andere documenten ook geanalyseerd worden.

4 RESULTATEN

De eerste twee deelvragen zijn “welke verschillende motivaties hebben NGO's om een samenwerkingsverband aan te gaan met MNO's?” en “welke soorten samenwerkingsverbanden bestaan er tussen NGO's en MNO's?” Deze deelvragen zijn beantwoord door middel van een inhoudsanalyse van een jaarverslag (waar mogelijk) en interviews. Voor Mama Alice is er gekozen voor alternatieve teksten, omdat er in het jaarverslag niets werd genoemd over de samenwerkingsverbanden met multinationals. Volgens de respondent Frederique Kallen was dit omdat één samenwerkingsverband niet is vastgelegd (maar wel bezig is). Van het andere partnerschap van Mama Alice bestaat nog geen verslag omdat deze nog zeer recent is. In dat geval is gekozen voor alternatieve teksten, zoals de tekst op de website van de samenwerkingspartner.

Hetzelfde geldt voor World Servants. In hun jaarverslag wordt ook weinig vermeld over samenwerkingen met bedrijven. Het gaat in het jaarverslag voornamelijk over de uitgevoerde projecten en de samenwerking met lokale partners. Ook hiervoor is een alternatief gevonden; Jan van der Leest heeft ter vervanging twee tussenrapportages van de samenwerking met BAM gestuurd, en ook is een klein stuk tekst uit het jaarverslag van de ASN Bank geanalyseerd.

De jaarverslagen (en de voorgenoemde andere teksten) van de geïnterviewde NGO's en de interviews zelf zijn gecodeerd aan de hand van een codeerschema. Hieruit blijkt dat de meeste motieven die genoemd werden in het theoretisch kader (en dus voorgaande wetenschappelijke literatuur) grotendeels ook in de werkelijkheid bestaan voor NGO's bij het aangaan van samenwerkingsverbanden met MNO's. Echter, niet alle motieven genoemd in het theoretisch kader klopten. “Geloofwaardigheid creëren” kwam bijvoorbeeld terug in meerdere wetenschappelijke artikelen, maar werd niet expliciet genoemd in een jaarverslag of interview. Tegelijkertijd werd “ruchtbaarheid” genoemd als motief in het interview van Amref, maar deze kwam dan niet terug in de literatuur. Dit bevestigt dat de bestaande literatuur over samenwerkingen tussen bedrijven en NGO's niet compleet is, en nog aanvulling behoeft.

4.1 MOTIEVEN

4.1.1 Verandering doorvoeren

Van alle motieven werd “verandering doorvoeren” het vaakst genoemd. Met dit motief wordt groot-schalige verandering bedoeld binnen de sector of binnen meerdere landen. Uiteindelijk is het doel van de meeste NGO's verandering doorvoeren; als de wereld volgens de NGO's al goed in elkaar stak, hoefden zij niet meer te bestaan. Dit getuigt ook uit het citaat uit het interview met Frederique Kallen:

“Dus het ideale zou zijn dat ons werk gewoon overbodig zou zijn. En om daar te komen is het natuurlijk wel nodig dat er heel veel NGO's zoals de onze heel veel werk doen en we zijn stapje bij stapje naar een iets betere wereld, in elk geval in Ayacucho.” (F. Kallen, Mama Alice, persoonlijk interview op 20 december, 2018)

Het motief van het brengen van verandering komt voor met de hoogste frequentie in het jaarverslag van Oxfam maar in het jaarverslag van Amref had dit motief een grotere dekking, al liggen de percentages dicht bij elkaar (0,24% over Oxfam's 0,21%). Bij het grootste deel van deze verwijzingen was dit een idealistisch motief; het doel was verandering teweeg brengen, maar er worden minder concrete plannen beschreven. Oxfam Novib heeft het in haar Engelstalige jaarverslag vooral over het “engagen” van het bedrijfsleven, maar geeft daarbij slechts een paar voorbeelden van de manier waarop zij het bedrijfsleven “engagen” die werkelijk concreet en meetbaar zijn.

Verandering doorbrengen was voor Oxfam Novib het belangrijkste motief. Maarten de Vuyst van Oxfam zei bijvoorbeeld:

“Macht is eigenlijk voor ons één van de belangrijkste currencies, nog meer dan geld. Geld is een uitdrukking van macht.” (M. De Vuyst, Oxfam Novib, persoonlijk interview op 6 december, 2018)

Uit dit citaat wordt letterlijk de afweging tussen noodzaak voor financiën en een andere beweegreden genoemd. Macht van bedrijven was voor Oxfam Novib de belangrijkste *currency*, oftewel belangrijkste valuta is. Dit omdat zij dan een grote invloed kunnen uitoefenen op de sector.

“Wij willen graag dat de financiële sector hun macht, hun hefboomwerking [gebruikt] (...) Om andere bedrijven aan te sporen om goed te doen en niet kwaad te doen.” (M. De Vuyst, Oxfam Novib, persoonlijk interview op 6 december, 2018)

Dit citaat illustreert het motief van verandering doorvoeren, al helemaal in combinatie met het Oxfam jaarverslag (2018) waarin staat dat het doel van Oxfam Novib (armoede verslaan) alleen bereikt kan worden als de commerciële sector zijn verantwoordelijkheid neemt. (p.21) Deze doelstelling heeft ook te maken met de Sustainable Development Goals waarbij de private sector een grotere rol heeft. De SDG's werden dan ook genoemd in het interview van Oxfam Novib.

De vorm van samenwerking is bij Oxfam Novib grotendeels afhankelijk van de mate van verandering die Oxfam mogelijk kan doorvoeren; hoe groter de potentiële verandering van de sector, des te beter. In het interview zegt Maarten de Vuyst dan ook:

“We hebben hele verschillende vormen en we zetten soms zelfs een bedrijf op, dat hebben we in Oeganda ook gedaan, omdat we dachten dat dat de beste manier was om daar verandering teweeg te brengen.” (M. De Vuyst, Oxfam Novib, persoonlijk interview op 6 december, 2018)

Hieruit blijkt dat voor Oxfam de mogelijkheid om verandering door te voeren het belangrijkste motief is om samen te werken; Oxfam Novib zoekt partijen op die de meeste verandering kunnen doorvoeren binnen de sectoren waarin zij actief zijn, namelijk de voedsel- en de financiële sector. Daarnaast zoeken ze ook het samenwerkingsverband waarbij ze zoveel mogelijk verandering kunnen teweegbrengen (M. De Vuyst, persoonlijk interview op 6 december, 2018). Het behalen van hun doelstelling, armoede verslaan, is een hoge prioriteit voor de organisatie

Het is opmerkelijk om te zien dat de grootste organisatie in dit onderzoek (Oxfam Novib) ook het meeste nadruk legt op verandering doorvoeren; de frequentie van dit motief kwam het meest voor in de tekstanalyse van hun verslag en interview ten opzichte van de teksten van andere NGO's. Zo blijkt ook uit het volgende citaat:

“En als wij naar het bedrijfsleven kijken, kijken wij vooral naar de voedingsmiddelenindustrie, breed, dus ook groente en fruit. En kijken we naar de financiële sector. En dat zijn ook sectoren waar Nederland internationaal om bekend staat. Dus waar Nederland ook iets meer in de pap te brokkelen heeft.” (M. De Vuyst, Oxfam Novib, persoonlijk interview op 6 december, 2018)

Hieruit blijkt dat Oxfam op zoek gaat naar bedrijven die invloed hebben op de gehele sector, en dan het liefst ook op internationale schaal. Op deze manier kan er zoveel mogelijk verandering worden doorgevoerd.

De kleinste organisatie, Mama Alice, geeft juist aan zich niet bezig te houden met verandering. De oprichtster Frederique Kallen zei dan ook in het interview:

“Wij zijn heel klein, dus wij zouden nooit verandering kunnen doorvoeren, dus ik zou daar niet voor kiezen.” (F. Kallen, Mama Alice, persoonlijk interview op 20 december, 2018)

Met dit citaat suggereert zij een verband tussen de grootte van de organisatie, en de mogelijkheid om verandering (binnen de sector of bedrijf) door te voeren. Dit zou dan ook bevestigd worden door Oxfam, die als grote NGO verandering doorvoeren als primaire motief ziet. Mama Alice houdt zich wel degelijk bezig met verandering, al dan niet op de schaal van de grotere organisaties. Mama Alice is voornamelijk actief in één stad, Ayacucho, waar zij verandering doorvoeren bij de lokale families door hen te ondersteunen.

Amref Flying Doctors zit in grootteklasse tussen Mama Alice en Oxfam Novib in, en Amref zou in dat geval ook tussen deze twee andere organisaties moeten zitten in prioritering van het motief van verandering doorvoeren. Dit is dan ook het geval; Amref heeft als doelstelling gezondheidszorg in Afrika verbeteren, en hier hebben zij volgens Hester Apeldoorn verscheidene resources voor nodig. Geld is belangrijk, maar dat is niet het belangrijkste voor de organisatie.

“[Er is wel eens] een afweging gemaakt tussen een financiële bijdrage of een strategisch partnerschap en dan is de strategische partnerschap leidend. Dat het geld later nog altijd kan komen.” (H. Apeldoorn, Amref Flying Doctors, persoonlijk interview op 5 december, 2018)

De keuze voor het strategische partnerschap is leidend voor Amref, en dat is ten eerste omdat een strategisch partnerschap veel meer kan bieden dan alleen geld, zoals ook genoemd wordt in het interview. Ten tweede is Amref afgelopen jaar steeds meer op zoek gegaan naar publiek-private partnerschappen (waaronder MNO-NGO samenwerking) om de veranderkracht van dit soort samenwerkingen (Amref, 2018).

World Servants, de andere kleinere organisatie, richt zich ook minder op verandering binnen de sector of bedrijven; dit is niet ter sprake gekomen. Zij richten zich meer op verandering op kleinere schaal, namelijk binnen de lokale gemeenschappen waar zij een bouwproject starten. Dit blijkt ook uit het citaat van Jan van der Leest toen hij beantwoordde waar het werk van World Servants om ging:

“Dat bouwen is eigenlijk een middel tot. Het is een middel tot verandering. Het is voor ons niet zaligmakend bouwen. Het helpt ons om jongeren een kans te geven iets te doen want met wat begeleiding kan iedereen bouwen en het bouwen zelf is natuurlijk iets wat die gemeenschap daar gewoon nodig heeft om vooruit te komen. Maar het project is ook bedoeld om elkaar te ontmoeten, want waardoor krijg je nieuwe inzichten? Als je iemand anders ontmoet.” (J. van der Leest, World Servants, persoonlijk interview op 19 januari, 2018)

Het gaat dus heel erg over het delen van ervaringen en kennis, maar dit gebeurt door de bouwprojecten die zij doen, waar zij financiering voor nodig hebben. Het bouwen wordt gezien als middel tot verandering. De aanwezigheid van een strategie om het doel te bereiken is de kern van een instrumenteel motief, wat het bovenstaande citaat dan ook goed illustreert. Het doel van World Servants past ook binnen de stelling dat de grootte van de NGO invloed heeft op de mate waarin zij verandering willen doorvoeren; de verandering waar World Servants zich voor inzet is dan ook niet op grote schaal.

Het eerdergenoemde citaat van Frederique Kallen, waarbij een verband werd gesuggereerd tussen de grootte van de organisatie en de aanwezigheid van het motief van verandering doorvoeren lijkt dus inderdaad van toepassing te zijn op de vier onderzochte NGO's. Grote NGO's willen graag grootschalige verandering doorvoeren. Kleinere NGO's willen óók verandering doorvoeren, maar op kleinere schaal. Het gaat dan meer op lokaal schaalniveau in tegenstelling tot internationaal niveau.

4.1.2 Resources

Het willen doorvoeren van verandering door middel van samenwerking wordt zeer weinig expliciet genoemd in de jaarverslagen van Amref. De frequentie waarin dit motief expliciet genoemd werd tijdens het interview (eenmaal) of in het jaarverslag (tweemaal) was zeer laag. Al helemaal ten opzichte van Oxfam Novib. In plaats daarvan richtte Amref zich vooral op de instrumentele motieven. Zoals eerder genoemd kan “verandering doorvoeren” ook een instrumenteel motief zijn, als er een deel strategie in zit. Amref richtte zich meer op de strategie in beleid. De organisatie gaat in het jaarverslag en het interview meer in op de strategie om de gewenste verandering door te voeren. Hier zijn dus resources voor nodig.

Instrumentele motieven werden door alle organisaties genoemd. Geld en kennis en expertise worden genoemd in de drie jaarverslagen en de vier interviews. Het verkrijgen van financiering is na verandering het meest voorkomende motief in frequentie. In de teksten en interviews kwam de noodzaak voor geld vijftien keer voor. Geld was ook de resource die het vaakst werd uitgewisseld tussen MNO en NGO, en vrijwel altijd was er dan sprake van een geldstroom van het bedrijf naar de organisatie; andersom kwam niet voor. Geld had de hoogste frequentie met 29 verwijzingen.

Wederom was Oxfam Novib de organisatie met de hoogste frequentie van verwijzingen naar geld als uitgewisselde resource, maar dit komt voornamelijk doordat zij duidelijk aangaven welke multinationals hen sponsorden. Amref heeft ook informatie over partnerschappen opgenomen in het jaarverslag, maar het was minder duidelijk wat de bijdrage was van de multinational. Mogelijk kan het zijn dat er meer samenwerkingsverbanden waren met Amref waar geld werd uitgewisseld, maar waar dat niet expliciet werd vermeld (of verder geen informatie over was te vinden) is de verwijzing ook niet gecodeerd.

Voor alle organisaties is geld belangrijk. Voor Mama Alice en World Servants is het grootste deel van de partnerschappen zelfs voornamelijk filantropisch van aard; zij werken vooral samen met fondsen om zo een donatie te krijgen voor hun projecten. Dit komt mogelijk door de aard van hun activiteiten, waar minder kennis voor nodig is die bedrijven hen zouden kunnen bieden. World Servants doet voornamelijk bouwprojecten. Hiervoor werken zij samen met een lokale aannemer, dus de kennis voor het bouwen bestaat al; het enige dat zij nog nodig hebben om een project te beginnen is mankracht, waar zij zelf meestal voor zorgen, en geld. Voor een deel van de financiering wordt dan een fonds of een bedrijf aangeschreven. Mama Alice illustreert de relevantie van de kennis van bedrijven met een citaat:

“Kijk, als NGO kun je ook wel advies van bedrijven krijgen, maar dan krijgen we meer en gemakkelijker nog advies van andere NGO's of andere goede doelen die in Nederland of in het buitenland actief zijn.” (F. Kallen, Mama Alice, persoonlijk interview op 20 december, 2018)

Frederique Kallen geeft aan dat kennis van bedrijven niet relevant is voor de meeste projecten die zij doen; vandaar ook dat de meeste samenwerkingen filantropisch zijn. In het geval dat kennis nodig is, zijn andere NGO's rijker in kennis, en toegankelijker voor advies. Zij geeft echter wel aan dat als bedrijf, bij het opstarten van een social enterprise QuinoaQ, advies van bedrijven wél heel relevant kan zijn. Nu de organisatie bezig is met het opzetten van QuinoaQ wordt er ook contact opgenomen met bedrijven met de vraag om advies. Dan verandert het motief. Verder worden er geen hele intensieve samenwerkingen uitgevoerd, zoals een gezamenlijk project.

Uit het interview met Hester Apeldoorn bleek dat geld ook een belangrijke factor was voor Amref in het zoeken van samenwerking. Hester Apeldoorn gaf echter wel aan namens Amref dat het opzetten van strategisch partnerschap met een bedrijf het uiteindelijke doel was. Toen werd gevraagd waarom graag deze vorm van samenwerking was het antwoord:

“De eerste reden is geld. Dat hebben we nodig. Maar een organisatie heeft veel meer te brengen dan alleen maar geld, hij heeft ook heel veel kennis in huis en wat ik net zei, een groot netwerk waar we ook weer toegang tot krijgen via die partners.” (H. Apeldoorn, persoonlijk interview op 5 december, 2018)

Hieruit blijkt dat de noodzaak voor financiën belangrijk is, maar dat samenwerking ook toegang geeft tot kennis en toegang tot een netwerk. Amref zet in op een strategische samenwerking waar mogelijk, en heeft in het verleden ook eerder gekozen voor een strategische samenwerking over enkel een financiële bijdrage. Een strategische samenwerking leidt volgens Amref tot meer voordelen dan alleen geld, namelijk ook netwerk mogelijkheden, kennis, expertise, ruchtbaarheid. Zelfs “handjes leveren” (waarbij medewerkers van Philips actief helpen) werden genoemd als voordelen die een strategisch partnerschap biedt over een eenzijdige financiële bijdrage. Ook Oxfam kiest graag voor een strategisch partnerschap, omdat zij daar hun primaire motief (verandering doorvoeren) daar beter tot uiting in kunnen brengen. Beide organisaties geven dan een strategie om hun primaire motief te realiseren, waardoor het primaire motief een instrumenteel motief is in plaats van een idealistisch motief.

Uit het interview met Maarten de Vuyst bleek ook dat materiaal een resource is dat weinig wordt uitgewisseld. Het is wel gebeurd bij Oxfam Novib, bijvoorbeeld in de vorm van een cacao-boom in samenwerking met de ASN Bank en Ferrero Rocher (M. De Vuyst, Oxfam Novib, persoonlijk interview op 6 december, 2018). Echter, de organisatie is over het algemeen terughoudend met het geven van materiaal om te voorkomen dat een ontwikkelingsgebied afhankelijk wordt van de NGO. In het geval dat materiaal wordt gegeven hoort er ook iets bij dat langer mee gaat, zoals een training. Op deze manier hoopt Oxfam Novib de soft-skills van mensen te verbeteren, en zo duurzame verandering door te voeren binnen het gebied. Amref en Mama Alice noemen uitwisseling van materiaal met MNO's weinig tot niet in de interviews en jaarverslagen. Hieruit kan worden afgeleid dat deze NGO's minder belang hechten aan donaties van materiaal. Amref geeft echter aan in het interview dat beschikbaarheid van materiaal in sommige gevallen wel nuttig kan zijn:

“Er wordt gekeken naar een project voor midwives, dus verloskundigen, dat is ook een hele mooie samenwerking. Je hebt die midwives in die afgelegen gebieden om een voorspoedige zwangerschap te kunnen hebben moet je ook ultrasounds doen, echo's kunnen maken. Maar een echo-apparaat is heel duur, maar Philips verkoopt echo-apparaten en nu is het idee om die midwives op te leiden tot ondernemer en ze voor een schappelijk bedrag een bepaalde soort echo-apparaat kunnen aanschaffen of lenen of met een lening aanschaffen.” (H. Apeldoorn, Amref Flying Doctors, persoonlijk interview op 5 december, 2018)

Bij dit potentiële samenwerkingsverband wordt wel de mogelijkheid tot materiaal doneren in acht genomen, maar het materiaal wordt niet voor niets geschonken. Dit kan zijn omdat er wel iets tegenover moet staan voor multinationals, en dat is dan ook waarschijnlijk waarom Philips de echoapparaten niet heeft gedoneerd zonder tegenprestatie te verwachten.

In tegenstelling tot Oxfam Novib accepteert World Servants wel graag materiaal, zoals ook gebeurde tijdens de samenwerking met BAM International. Hierbij kocht BAM de betonblokken voor de organisatie voor twee projecten, wat de organisatie een paar duizend euro scheelde. World Servants' projecten richten zich niet op het opleiden van mensen, maar op het bouwen. De duurzame verandering zit dan meer in het contact tussen de Nederlandse jongeren en de jongeren in het ontwikkelingsland waar zij bezig zijn met bouwen. Puur gelet op hun projecten is materiaal één van de dingen die zij nodig hebben. Hier wordt wel een kanttekening bij gemaakt; World Servants wil ook graag de lokale economie steunen, dus het is dan het beste als het materiaal dan ook ter plekke bij een lokale bouwmarkt en niet wordt meegenomen uit Nederland. Op deze manier wordt de lokale economie toch nog gesteund. Verandering speelt nog altijd een rol.

Kortom, als het gaat om overige, instrumentele resources is geld de resource met de meeste verwijzingen en de hoogste dekkingsgraad in de interviews. De grotere NGO's geven wel aan dat zij voorkeur hebben voor een strategisch partnerschap als dat mogelijk is. Bedrijven hebben namelijk meer te bieden dan geld; ook kennis en ervaring is nodig voor het ontwikkelen van bepaalde projecten. Voor de kleinere NGO's wordt er niet noodzakelijk direct gezocht naar een strategisch partnerschap; enkel als het nodig is om meer dan geld uit te wisselen zal erom gevraagd worden, maar tot die tijd zijn de meeste samenwerkingen filantropisch.

4.1.3 Overige Motieven

Bij Amref en World Servants kan de samenwerking in enkele gevallen ook veranderen naar een vorm waarbij de werknemers van het bedrijf "handjes leveren." Dit betekent dat de werknemers meegaan naar een ontwikkelingsland om daar ter plekke mee te helpen, zoals bijvoorbeeld helpen bouwen met een project van World Servants. Dit komt niet veel voor, maar als het gebeurt dan is dat voornamelijk omdat het bedrijf hierop inspeelt. De organisaties profiteren hier ook van, maar in het geval van World Servants neemt de MNO dan vaak initiatief; de organisatie biedt het aan als erom gevraagd wordt, maar stimuleert het niet noodzakelijk:

"Ja, we bieden het aan, en we geloven er ook in, maar je hebt wel mensen nodig die dat dan ook goed begrijpen. De effecten die net zo goed als bij jongeren optreden, die kan ook binnen het bedrijf optreden, van wat ik net al zei bij het scheepstimmerbedrijf, dus we zien ook echt wel de mogelijkheden, maar het moet wel passen. Dat vinden we ook belangrijk. In die zin adverteren we er niet mee. Komt het in dat contact dat je met elkaar hebt voor een bepaalde periode naar boven, dan gaan we dat zeker bespreken en als men dat echt wil maken we dat mogelijk." (J. van der Leest, World Servants, persoonlijk interview op 19 januari, 2018)

Uit het citaat blijkt dat het voor World Servants ook voordelig is als personeelsleden meegaan op project. Het helpt mee aan het behalen van de doelstelling, maar deze vorm van samenwerking vraagt wederom weer een zekere zin van aansluiting tussen het bedrijf en de organisatie. Beide partijen moeten goed begrijpen wat er verwacht wordt van elkaar in gedrag op het moment dat zij op locatie zijn. Zo moeten projectdeelnemers zich houden aan bepaalde normen en waarden, zoals nette kledij, niet roken en niet drinken. Het is dan van belang dat bedrijfspersoneel deze eisen van de organisatie begrijpt en ook werkelijk in acht neemt, anders zal de samenwerking minder vlot verlopen.

Naast mankracht werd het netwerk of de contacten ook nog genoemd als motief. Deze werd ook voor de helft minder genoemd dan de meest-genoemde resource, geld. Contacten waren belangrijk omdat dit toegang zou kunnen geven tot andere potentiële samenwerkingspartners. Hester Apeldoorn van Amref Flying Doctors geeft aan dat een strategisch partnerschap ook contacten kan toevoegen aan een netwerk:

"Maar een organisatie heeft veel meer te brengen dan alleen maar geld, hij heeft (...) een groot netwerk waar we ook weer toegang tot krijgen via die partners. Soms heb je een ingang nodig bij een bepaalde organisatie en kan een partner daarbij helpen om die ingang mogelijk te maken." (H. Apeldoorn, Amref Flying Doctors, persoonlijk interview op 5 december, 2018)

Daarnaast geven ook de respondenten van World Servants, en van Mama Alice aan dat bestaande contacten meespelen bij de keuze voor samenwerkingspartners, al is het dan niet noodzakelijk een motief. Met bestaande contacten is het echter makkelijker om te praten en in contact te komen met andere bedrijven volgens World Servants en Mama Alice.

Ten slotte zijn enkele motieven één of twee keer genoemd in totaal, en verder ook niet echt meer voorgekomen. Dit zijn de motieven “ruchtbaarheid creëren” uit het interview van Amref, “de private sector grotere verantwoordelijkheid laten nemen” en “het inspireren van beide partijen” uit het jaarverslag van Oxfam. Deze motieven zijn kort genoemd, maar lijken verder niet naar voren te komen. De lage frequentie (1-2 keer) en lage dekkinggraad per verwijzing (<1%) wijzen erop dat deze motieven spelen maar niet heel belangrijk zijn. Mankracht is dan het meest voorgekomen.

4.2 SOORTEN SAMENWERKINGSVERBANDEN

De samenwerkingsverbanden worden volgens de literatuur bepaald door vier factoren, namelijk integratie/intensiteit, de uitgewisselde resources, de governance en de doelen. De resources zijn in hoofdstuk 4.1.2 al grotendeels behandeld; de resources die het motief vormen van de NGO krijgen ze bijna altijd ook in de samenwerking.

De meest voorkomende samenwerking is dan ook de samenwerking waarbij er alleen sprake is van een geldstroom van de multinational naar de NGO, oftewel filantropie. Dit type samenwerking is meer dan 20 keer gecodeerd tijdens de inhoudsanalysen. Alle vier de organisaties gaven aan in de documenten en interviews dat zij deden aan filantropische samenwerking. Voor de kleinere organisaties is deze vorm van samenwerking zelfs één van de enkele typen samenwerkingsverbanden die zij uitvoeren. Deze samenwerking kenmerkt zich door uitwisseling van geld en verder weinig contact tussen beide samenwerkingspartners. De NGO behoudt hierbij complete zelfstandigheid. Filantropie is dan ook het beginpunt van de meeste samenwerkingsverbanden, zodat de partners elkaar leren kennen. Hier wordt later verder op ingegaan.

Na filantropie zijn er nog intensievere vormen van samenwerking. Deze worden hier aangeduid met strategisch partnerschap. Dit betekent een invulling waarbij er meer wordt uitgewisseld dan alleen geld, maar deze extra invulling loopt flink uiteen. Resources zijn dus niet noodzakelijk doorslaggevend als het gaat om het bepalen of een partnerschap wel of niet een strategisch partnerschap is; de specifieke resources die uitgewisseld worden kunnen verschillen. Echter wordt er binnen een strategisch partnerschap wel vaak kennis uitgewisseld; deze wordt dan ook na geld het meest genoemd in de teksten. Bij een strategisch partnerschap bundelen de MNO en NGO hun resources en coördineren zij hun activiteiten zodanig dat deze op elkaar aansluiten. Een goed voorbeeld hiervan is het strategische partnerschap tussen de Philips Foundation en Amref, uit het jaarverslag van Amref:

“Samen met onze partner Philips zijn we hierin gestapt. Philips zorgt via hun Community Life Centers voor het verbeteren van de kwaliteit van de gezondheidszorg, wij voor het trainen van zorgpersoneel en het verbeteren van de toegang tot de klinieken.”
(Amref, 2018, p. 8)

Beide partijen dragen een deel bij aan de gezondheidszorg met hun eigen expertises. Amref richt zich voornamelijk op het opleiden van mensen in al hun projecten, dus dat is dan ook wat zij bij dit strategische partnerschap bijdragen. Aan de andere kant houdt Philips zich meer bezig met de infrastructuur, dus dat de klinieken en hulpposten van goede kwaliteit zijn.

De rato van bijdragen verschilde per organisatie, per project, en zelfs per locatie (ter plekke of voorbereidend werk in Nederland). Over het algemeen trekt de organisatie de projecten; maar dit heeft meestal niet de voorkeur. Echter, in het geval van Amref werd dit gezegd betreft de rato van bijdrages:

“Ik denk dat sowieso als het om resources gaat, dat Philips meer bijdraagt. Philips is wel de commerciële partij in dat geval natuurlijk.” (H. Apeldoorn, Amref Flying Doctors, persoonlijk interview op 5 december, 2018)

Voor de andere organisaties was het verschil minder groot en ook voor Amref was dit op locatie zelf wel gelijk. Bij de andere organisaties was samenwerking ook gelijk verdeeld, en in sommige gevallen droeg het bedrijf voornamelijk geld bij en verder weinig. Hier is dus geen bepaalde lijn op te trekken, en dit aspect blijkt dus weinig te zeggen over het soort samenwerking. Hetzelfde geldt voor de hele factor governance (waar ratio van bijdragen ook onder valt). In de praktijk was governance niet heel erg relevant bij MNO-NGO samenwerking.

Het zou kunnen zijn dat governance weinig voorkomt omdat organisaties voorkeur geven aan de lokale gemeenschap als leidinggevende. Zo ziet World Servants de lokale bevolking als de leiders van het project; de lokale gemeenschap bepaalt wat er nodig is, waar, en hoe dit gebeurt. World Servants helpt dan “alleen” met bouwen. Amref geeft ook aan dat zij het liefst hebben dat de lokale overheid hun projecten trekt, maar dat dit nog te weinig gebeurt. Het is dan ook wel begrijpelijk dat NGO's liever hebben dat lokale organisaties, gemeenschappen of overheden de projecten leiden. De bewoners moeten uiteindelijk gebruik maken van de resultaten van de projecten, zoals kinderen naar de nieuwe school sturen, of gebruik maken van de nieuwe zorgcentra.

Integratie speelt ook een rol in het bepalen van het samenwerkingsverband. Hier bleek voornamelijk contact tussen beide partijen een rol te spelen. Het gaat dan om contactfrequentie en wie aan wie moet rapporteren. Zo blijkt dat voor donaties sprake is van weinig contact. In het interview met World Servants ging het bijvoorbeeld om twee rapportages en een paar maal per jaar overleg. (J. van der Leest, World Servants, persoonlijk interview op 19 januari, 2018) Aan de andere kant geeft Amref aan dat het contact bij het strategische partnerschap met Philips veel intensiever gebeurt. Zo is er contact tussen meerdere medewerkers van beide partijen op verschillende niveaus; een groot deel van de lagen van de organisatie hebben wel contact met meerdere lagen binnen Philips (H. Apeldoorn, Amref Flying Doctors, persoonlijk interview op 5 december, 2018).

*“(...) soms is dat echt maar een paar keer per jaar en soms is dat omdat je samen-
kijkt, dat onze collega's in Cambodja dan wel weer iedere week weer contact hebben
met de Cambodjaanse collega's van het bedrijf, dat zou kunnen. Dus dat weet ik ook
niet eens zeker, maar dat varieert.” (M. De Vuyst, Oxfam Novib, persoonlijk interview
op 6 december, 2018)*

Maarten de Vuyst van Oxfam Novib geeft aan dat contactfrequentie uiteen kan lopen. Dit hangt onder andere af van hoeveel er te melden is. Als beide partijen op locatie zijn kan er ook vaker en makkelijker een gesprek gevoerd worden en kunnen nieuwe bevindingen makkelijker uitgewisseld worden. Bij een intensiever partnerschap is het vaker het geval dat er meer te melden is voor beide partijen, want communicatie is belangrijk om een gezamenlijk project goed te laten verlopen.

Kortom, samenwerkingsverbanden zijn in de meest eenvoudige vorm filantropisch. Er bestaat dan een geldstroom van de MNO naar de NGO. Na filantropie kunnen er ook andere vormen van samenwerking ontstaan. Deze worden over het algemeen gedefinieerd door de soorten resources die worden uitgewisseld. Het gaat dan niet om een specifieke resource die wordt uitgewisseld waardoor een samenwerking als “strategisch” wordt gedefinieerd, maar het gaat dan om een variëteit aan soorten resources.

Naast resources spelen ook andere zaken een rol, maar in mindere mate. Zo speelt integratie en contact ook een (kleinere) rol. NGO's moeten vaak rapporteren aan de MNO's als het gaat om fondsenaanvragen terwijl er meer sprake is van wederzijds overleg in Nederland en ter plekke als er gezamenlijk een project wordt opgestart.

4.3 VERLOOP VAN DE SAMENWERKING

4.3.1 Het ontstaan van de samenwerking

Bij de vier organisaties kwam naar voren dat het initiatief tot samenwerking voornamelijk vanuit de NGO kwam, maar niet altijd. In het geval van fondsenwerving wordt dit wel meestal door de NGO gestart. Bij de selectie van een fonds of bedrijf om samen te werken wordt bij vrijwel elke organisatie gekeken naar de overlap tussen de multinational en de NGO. Dit heeft te maken met de intrinsieke motieven die eerder zijn genoemd. Er moet een soort aansluiting bestaan tussen beide partijen, zoals bijvoorbeeld werkzaam in dezelfde sector, prioriteiten of werkzaamheden. Op deze manier hebben de multinational en de organisatie elkaar iets te bieden en kunnen beide partijen beter worden van de samenwerking.

Daarnaast gaf Frederique Kallen van Mama Alice aan dat het fijn zou zijn als het bedrijf zelf een goede reputatie had. Oxfam Novib's Maarten de Vuyst geeft ook aan dat bij selectie van partners gekeken wordt naar het huidige beleid van het bedrijf; hoe gaan zij om met mensenrechten? Wat doen zij al aan verantwoord ondernemen? Dit wordt ook allemaal meegenomen als het gaat om selectie van een samenwerkingspartner.

Kortom, de NGO kiest de samenwerkingspartner niet willekeurig. De organisatie doet eerst vooronderzoek naar de multinational, en kijkt hierbij vooral naar overlap. Overlap kan op meerdere manieren gebeuren, zolang er maar een vorm van overlap bestaat. Daarnaast stellen organisaties ook nog eisen aan de bedrijfsvoering, zoals de manier waarop zij handelen en de reputatie die zij hebben.

4.3.2 Het verdere verloop tijdens de samenwerking

Bij drie van de organisaties kwam tijdens de interviews naar voren dat zij over het algemeen niet gelijk beginnen met een partnerschap; een samenwerking begint meestal eenvoudig, namelijk met een donatie. World Servants was de enige organisatie waarbij de samenwerking eigenlijk niet veranderde. Dit komt mogelijk doordat deze organisatie zich voornamelijk richt op kortere bouwprojecten. Hier is de benodigde kennis al aanwezig (door de samenwerking met de lokale aannemer), waardoor geld eigenlijk het belangrijkste is. De reden waarom de andere drie NGO's meestal beginnen met een simpele vorm van samenwerking verschilt echter per NGO.

Oxfam Novib's respondent antwoordde op de vraag of de invulling van samenwerking wel eens intensiever of minder intensief werd:

“Het eerste is bijna standaard, we beginnen altijd klein. Meestal beginnen we klein zodat we aan elkaar kunnen wennen. Maar bijvoorbeeld met ASN bank hebben we op dit moment geen samenwerking en volgens mij is dat voor het eerst in hele lange tijd. En dat is gewoon omdat wij geen project hadden die aansloten bij wat hun behoefte was.”
(M. De Vuyst, Oxfam Novib, persoonlijk interview op 6 december, 2018)

Uit dit citaat blijkt dat Oxfam eerst kennis moet maken, en dan samen op zoek gaan naar een project of samenwerking die bij beide partijen past. Uit deze tekst blijkt ook dat Oxfam impliciet een intrinsieke motief heeft; het is van belang dat de prioriteiten van het bedrijf en de organisatie bij elkaar passen. Dit is zodanig van belang dat zij samenwerkingsverbanden eindigen op het moment dat er geen overlappende behoeften zijn. Dit intrinsieke motief komt vervolgens nogmaals expliciet terug in het citaat:

“Het moet goed passen bij wat wij zelf als prioriteit hebben. (...)” (M. De Vuyst, Oxfam Novib, persoonlijk interview op 6 december, 2018)

De mate waarin de behoeften van de NGO en MNO aansluiten is dus belangrijk voor Oxfam Novib, maar dit hoeft niet noodzakelijk zwaarder te wegen dan de andere motieven. Het is namelijk zeer waarschijnlijk dat dit een voorwaarde is voor samenwerking; het bedrijf en de organisatie moeten beide iets uit de samenwerking kunnen halen.

Uit het interview met Amref blijkt impliciet ook wederom dat het belangrijk is dat de invulling van het samenwerkingsverband moet aansluiten bij de focus van het bedrijf en de organisatie:

“Philips richt zich op Health Care, dus dat is een hele logische combinatie, dus er is heel hard gezocht naar een manier om samen te werken. En aanvankelijk werd er financiële bijdrage toegezegd aan Amref, en op die manier was de eerste samenwerking eerste paar jaar.” (H. Apeldoorn, Amref Flying Doctors, persoonlijk interview op 5 december, 2018)

Het onderwerp van het interview met Amref was de samenwerking tussen de organisatie en Philips, en tijdens het interview bleek dat de samenwerking in eerste instantie puur financieel was. Na ongeveer een jaar is de samenwerking overgegaan naar een intensievere vorm van samenwerking. Volgens Hester Apeldoorn was er vanaf het begin al de wens om een diepere samenwerking aan te gaan, maar het was vooral zoeken naar de juiste invulling. Deze invulling werd duidelijker naarmate Amref en Philips meer met elkaar spraken, ook in Afrika. Daar werd gekeken naar wat nodig was op de ontwikkelingslocatie. Vervolgens werd gewerkt aan een vertrouwensrelatie (door middel van onder andere workshops) en zo konden de twee partijen tot een nieuwe invulling komen. De huidige samenwerking met Philips, in Makueni County in Kenia, is nog niet afgelopen. Toch wordt er al gekeken naar uitbreiding van de huidige invulling van het samenwerkingsverband, zoals nieuwe projecten waarbij micro-leningen mogelijk worden.

Mama Alice zei dat er alleen intensievere vormen werden gezocht als dat nodig was; Mama Alice is een kleinere organisatie, waardoor de werkzaamheden kleinschaliger zijn en minder soorten resources nodig zijn. Nu Mama Alice bezig is met het opzetten van social enterprise QuinoaQ is advies nodig, en daar benaderen zij bedrijven voor, zoals ook gezegd wordt door Frederique Kallen:

“Maar nu we een groot project starten, een groot restaurant met vakopleidingen en straks volgt er ook een hotel erbij, daar kunnen we alle hulp bij gebruiken, al het advies bij gebruiken, en dan merk je ook nu wel dat wij zelf daar naar op zoek gaan, en bedrijven dat ook gemakkelijker vinden om daar advies in te geven omdat dat hun kennis natuurlijk is, en ervaring is.” (F. Kallen, Mama Alice, persoonlijk interview op 20 december, 2018)

Het bedrijfsleven heeft de kennis en expertise die nodig is om QuinoaQ tot een succes te maken, en dat is dan ook waarom Mama Alice een intensievere samenwerking zoekt. Daarvoor was de organisatie voornamelijk alleen op zoek naar financiële bijdrages. Ook met Joker Reizen heeft Mama Alice gezocht naar een intensievere samenwerking. Het begon met alleen een financiële bijdrage, maar deze samenwerking is onderhand uitgebreid. Joker Reizen biedt ook trainingen voor Mama Alice's kinderen om ze te leren hoe ze bijvoorbeeld een betere gids zouden kunnen worden voor toeristen. Ook bezoeken groepsreizen van Joker Mama Alice in Peru, waar dan vervolgens gezamenlijke activiteiten worden gedaan (met de gidsen van Mama Alice en de toeristen van Joker Reizen). Uit het verloop van dit samenwerkingsverband blijkt weer dat een partnerschap begint met enkel een financiële bijdrage om hem later uit te bereiden, maar dat deze wordt uitgebreid als dat nodig is.

Uit de interviews van alle drie de organisaties (alleen World Servants niet) blijkt dus dat samenwerking over het algemeen begint met financiële steun van het bedrijf naar de NGO. Uiteindelijk wordt er door de twee grotere organisaties, Oxfam en Amref, al snel gezocht naar een intensievere, strategisch partnerschap om meer uit de samenwerking te halen. Soms is dat zelfs het uitgangspunt

en dient de filantropie vooral om elkaar te leren kennen. Mama Alice daarentegen gaat op zoek naar intensivering van de samenwerking op het moment dat zij dit nodig hebben; door de grootte van de organisatie en kleinschaligere projecten bestond er niet zoveel noodzaak om een diepere samenwerking aan te gaan. Uit alle drie de cases blijkt echter wel dat het van belang is dat er een zekere mate van overlap bestaat tussen kenmerken van het bedrijf en van de organisatie om samenwerking te intensiveren; hier komen de intrinsieke motieven weer terug. In het geval van deze NGO's gaat het dan om overlap van prioriteiten en behoeften of overlap van sector waarin de multinational en de organisatie werkzaam zijn.

Samenwerking begint over het algemeen dus simpel begint. Hierbij is filantropie een veelgebruikte vorm. Door eenvoudig te beginnen krijgt de multinational en de NGO de gelegenheid om aan elkaars werk- en denkwijze te wennen, en samen te zoeken naar een nieuwe invulling. Dan kan er worden overgegaan op een intensievere vorm, al is er niet altijd sprake van intensivering.

4.3.3 De afsluiting van de samenwerking

Samenwerkingsverbanden hebben meestal een einddatum. Over het algemeen beëindigen de organisaties de samenwerking niet zo snel voortijdig. Uit de interviews blijkt dat dit nauwelijks of nooit gebeurt; over het algemeen zijn de meeste samenwerkingen succesvol in de zin dat de doelgroep geholpen wordt en er beter van wordt op een bepaalde manier. Uiteraard gaan er ook wel eens projecten of samenwerkingen fout, maar dit komt minder voor. De redenen voor het foutgaan lopen zeer uiteen.

Zo noemt Oxfam Novib bijvoorbeeld dat het fout kan gaan omdat verwachtingen van tevoren niet goed zijn uitgesproken, waardoor één van de partijen onrealistische verwachtingen heeft van de samenwerking, dus dat is iets waar de samenwerkingspartners van kunnen leren tijdens het opzetten van vervolgsamenwerkingen. Aan de andere kant zijn er ook onvoorziene omstandigheden waar de samenwerkingspartners geen invloed op hebben, maar die er toch voor kunnen zorgen dat een project faalt.

World Servants noemt bijvoorbeeld dat zij ook afhankelijk zijn van de lokale gemeenschap, omdat die verantwoordelijk zijn voor het in stand houden van bijvoorbeeld de scholen die de organisatie bouwt. Op het moment dat de kartrekkers binnen de lokale gemeenschap weggaan of komen te overlijden kan het project falen. Daar kunnen de samenwerkingspartners dan niets aan doen.

Het voorbeeld van Oxfam over verwachtingsmanagement is een leermoment. Drie van de vier organisaties gaven aan dat organisaties ook vaak leren van samenwerking met bedrijven. Frederique Kallen van Mama Alice geeft in dit citaat aan waar het leermoment vaak in zit:

“Ik merk wel, en ik weet niet of dat dat zo is, dat goede doelen in de basis een andere manier van denken hebben dan bedrijven. En ik vind het heel interessant om die andere manier van denken ook te horen en te zien, en ik denk dat een combinatie eigenlijk heel mooi kan zijn.” (F. Kallen, Mama Alice, persoonlijk interview op 20 december, 2018)

Hetzelfde geldt voor andere organisaties. Ook Maarten de Vuyst van Oxfam Novib geeft dit aan:

“Als we er niks uit leren dan hadden we er niet aan hoeven te beginnen. (...) We leren ook beter hoe bedrijven werken, dat vind ik sowieso altijd wel belangrijk, zodat we ook beter begrijpen als we hen aanspreken hoe we dat moeten doen, wat de afwegingen zijn. Kijk wij zijn de idealisten, maar dat we het wel op een realistische manier ons idealisme vragen aan een bedrijf.” (M. De Vuyst, Oxfam Novib, persoonlijk interview op 6 december, 2018)

Zoals de bovenstaande citaten aangeven leren de NGO's wel van hun partners. Het leermoment gaat meestal over de manier waarop bedrijven zaken afhandelen. Bedrijven en NGO's hebben een andere

manier van functioneren, en voor organisaties is het dan interessant om te leren hoe bedrijven functioneren. Die kennis kunnen organisaties gebruiken om volgende samenwerkingen beter te laten verlopen of op te zetten. Zo gaf Jan van der Leest van World Servants ook als voorbeeld dat een fonds kritische vragen stelden over de begroting in hun fondsenaanvraag, en dat World Servants hun projectbegroting op basis van die vragen aanpasten. Het desbetreffende fonds was dan wel niet van een multinational, maar het principe staat nog steeds. Organisaties leren van ondernemingen de manier waarop bedrijven werken.

Vervolgsamenwerkingen gebeuren dan ook regelmatig. Bij een vervolgsamenwerking begint het hele proces bijna opnieuw; er wordt weer gekeken naar de motieven van de NGO, maar ook van de MNO. Er wordt wederom gezocht naar overlap in prioriteiten en werkzaamheden, en wat beide partijen bij kunnen dragen aan de samenwerking. Ook bij een vervolgsamenwerking is het mogelijk dat de invulling van de samenwerking weer verandert terwijl het partnerschap nog bezig is. Het enige verschil is dat de samenwerkingspartners geen kennis meer hoeven te maken, dus een vervolgsamenwerking kan zich potentieel sneller ontwikkelen naar een intensievere samenwerking.

Ter conclusie, een samenwerkingsverband leidt ook tot een leermoment voor de organisaties. Dit leermoment heeft meestal betrekking op de denkwijze van de bedrijven, zodat de NGO's beter leren hoe zij contact kunnen maken en behouden met de MNO's. Ook volgt er vaak een nieuwe samenwerking als dat mogelijk is; partijen beginnen dan het hele proces weer opnieuw.

5 CONCLUSIE

5.1 HET ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde “**Welke rol spelen motivaties van Nederlandse NGO’s voor het aangaan van samenwerkingsverbanden met MNO’s met betrekking tot projecten in ontwikkelingsgebieden?**” Het antwoord hierop is dat alle motivaties een belangrijke rol spelen, al dan in verscheidene mate.

Motieven zijn volgens de literatuur in te delen in instrumentele, idealistische, en intrinsieke motieven. Hierbij zijn de intrinsieke motieven noodzakelijk voor NGO’s om een samenwerking aan te gaan met de MNO, al worden zij dan niet zo vaak expliciet genoemd in jaarverslagen. Deze intrinsieke motieven werden wel expliciet genoemd in de interviews als het ging om partnerselectie. Er moet een bepaalde mate van overlap bestaan tussen de prioriteiten, sector, en/of werkzaamheden van beide partijen. Op deze manier kan de samenwerking ook werkelijk voordelig zijn voor de MNO en de NGO.

De idealistische motieven zijn net als de intrinsieke motieven altijd aanwezig. Deze motieven missen vaak een strategie, maar zijn het uiteindelijke doel van de organisatie. Het gaat hier dan om verandering doorvoeren op verschillende schaalgroottes. Wat uit het onderzoek blijkt is dat de grootte van de NGO samenhangt met de schaalgrootte; de grote NGO’s als Oxfam en Amref richten zich op verandering binnen de sector of binnen een groter geografisch gebied (zoals een heel continent). Aan de andere kant zijn er kleinere NGO’s als World Servants en Mama Alice die zich richten op verandering op kleinere schaal, zoals het uitwisselen van inzichten tussen Nederlandse en buitenlandse jongeren of het helpen van families in één stad.

Ten slotte zijn er ook nog instrumentele motieven. Deze motieven zijn aanwezig, maar de invulling hiervan loopt erg uiteen. Dit zijn de motieven die de NGO’s hebben om het uiteindelijke doel te bereiken. In de meerderheid van de partnerschappen gaat het dan om geld; geld is veelzijdig en kan op veel manieren ingezet worden. Ook als er vanaf het begin wordt ingezet op een strategisch partnerschap (waarbij de samenwerking intensiever is) begint het meestal alleen met een donatie van de multinational aan de organisatie. Deze vorm van samenwerking, ook wel filantropie genoemd, is de meest eenvoudige vorm van samenwerking en komt dus ook het meest voor. Drie van de vier organisaties gaven echter aan tijdens de interviews dat donaties gewaardeerd waren, maar dat zij meer geïnteresseerd waren in de verandering die zij konden doorvoeren, waarvoor intensievere samenwerking vaak vereist was. Dan gaven zij daar de voorkeur aan boven filantropie.

Overigens werkten drie van de vier organisaties ook samen om kennis en ervaring te verkrijgen. Bedrijven hebben expertise over onderwerpen die NGO’s niet hebben, en daar kunnen de organisaties van profiteren. Af en toe ontvingen enkele organisaties ook extra mankracht van de bedrijven; werknemers kwamen dan helpen met een project. Dit gebeurt echter weinig. Wat ook weinig gebeurt is donatie van materiaal. Oxfam Novib gaf aan dat dit weinig gebeurde omdat hiermee geen duurzame verandering teweeg kon worden gebracht. Materiaal kan namelijk van de een op andere dag weg zijn door onvoorziene omstandigheden, en dan is de bevolking hier niets mee opgeschoten. World Servants gaf echter wel aan ook materiaal te accepteren, maar dan ging het om materiaal dat ter plekke gekocht was door het bedrijf zodat de lokale economie ook zou profiteren.

Het primaire motief van de NGO’s uit het onderzoek is leidend voor het soort samenwerking. Bij de grote NGO’s ging het zoals eerder genoemd om idealistische of instrumentele motieven, zoals grootschalige verandering binnen de sector (met of zonder een strategie). In dat geval wordt er gekozen voor een intensievere samenwerking waar dat mogelijk is. Binnen strategische partnerschappen wordt bijvoorbeeld naast geld ook kennis en expertise uitgewisseld, en zelfs gezamenlijke projecten

opgezet. Beide samenwerkingspartners kunnen binnen een strategisch partnerschap meer van hun eigen resources inzetten om zo samen een grootschalig project op te zetten, zoals het strategische partnerschap tussen Amref en Philips waarbij Amref zorgde voor de opleiding van de lokale bevolking terwijl Philips zorgde voor de infrastructuur op locatie.

Aan de andere kant zijn er kleinere NGO's, die minder behoefte hebben aan een strategisch partnerschap. Het primaire motief is hier vaker instrumenteel. De verandering is op kleinere schaal, zoals persoonlijke verandering. Om dit waar te maken hebben zij echter wel in de meeste gevallen een strategie. Zij kiezen vaker voor een eenvoudige vorm van samenwerking, zoals filantropie, omdat er bijvoorbeeld geen expertise van bedrijven nodig is voor de activiteiten die zij uitvoeren. De kleinere NGO's binnen dit onderzoek zetten dan ook weinig gezamenlijke projecten op met multinationals. De multinationals kunnen wel bijdragen in de vorm van geld, materiaal of kennis aan projecten die door de organisatie zijn opgezet, maar samen worden er minder of geen projecten gestart.

Daarnaast is het mogelijk dat motieven veranderen tijdens de samenwerking. Veranderende (instrumentele) motieven van de organisatie kunnen leiden tot een andere invulling van de lopende samenwerking of een andere invulling van een vervolgsamenwerking. In de praktijk blijken de idealistische en intrinsieke motieven weinig te veranderen. Het idealistische motief is voor alle vier de organisaties verandering doorvoeren, al dan op verschillende manieren, en het intrinsieke motief is altijd overlap tussen sector en prioriteiten van beide partijen.

Voor organisaties kan het van nut zijn om zich bewust te zijn van de verschillende motivaties. Voornamelijk het verschil tussen instrumentele en idealistische motieven; is er een strategie aanwezig om het doel te bereiken? In de praktijk kan de aanwezigheid van een strategie sturing geven aan de invulling van het partnerschap. Dit kan helpen op het moment dat een organisatie en een bedrijf nog op zoek zijn naar een vorm voor de samenwerking, dan is er in elk geval een beginpunt om de samenwerking op te baseren.

5.2 DE VERHOUDING MET DE BESTAANDE LITERATUUR

De resultaten van de inhoudsanalysen en de interviews sluiten grotendeels aan op de eerdere bevindingen van de literatuur. Verandering doorvoeren en geld verwerven zijn inderdaad twee belangrijke, mogelijk de belangrijkste maar in elk geval de meest-genoemde, motieven. Echter maakten weinig wetenschappelijke artikelen onderscheid tussen verschillende soorten motieven. De indeling van motieven die gebruikt wordt in dit onderzoek uit het artikel van Seitanidi, Koufopoulos en Palmer (2010) en dit is één van de weinige artikelen die categorieën hiervoor heeft. Uit het onderzoek blijkt echter wel dat deze categorieën motieven ook in de werkelijkheid spelen (al dan niet bij naam) en dat er verschil zit in de mate waarin de soorten motieven een rol spelen. Overigens zijn nieuwe motieven ook naar boven gekomen in dit onderzoek. Ze bleken minder lagere prioriteit te zijn, maar het zijn voornamelijk motieven. Deze nieuwe motieven zijn ruchtbaarheid creëren, het inspireren van beide partijen en de private sector grotere verantwoordelijkheid laten nemen. Het zou kunnen zijn dat deze nauwelijks in de literatuur genoemd worden omdat ze weinig voorkomen; ook binnen dit onderzoek zijn deze motieven slechts enkele malen genoemd. Ook noemden Seitanidi, Koufopoulos en Palmer (2010) als één van de weinigen het verschil tussen dynamische en statische motieven. Dit onderscheid is van belang, aangezien het dus blijkt dat motieven zeker kunnen veranderen tijdens een samenwerkingsverband.

De factoren die gebruikt zijn om de kenmerken van samenwerkingsverbanden te bestuderen (integratie/intensiteit, resources, governance, en doelen) zijn ook gebaseerd op literatuur en terwijl deze voorkomen in de praktijk, zijn enkele van deze factoren minder relevant geweest. De factoren hangen wel met elkaar samen; een hoge mate van intensiteit betekent ook meestal een variëteit

aan uitgewisselde resources. Het governance-aspect uit de literatuur kwam echter nauwelijks terug in de praktijk. Binnen de literatuur gaat het dan om het management van het project of samenwerkingsverband, maar in de praktijk is het voornamelijk de NGO (of de lokale partner van de NGO) die de projecten trekt. De multinational kan meer bijdragen op het gebied van resources bijvoorbeeld, maar het is meestal de NGO die rapporteert aan het bedrijf of contact opneemt met het bedrijf in plaats van andersom. De governance verandert in geringe mate in verschillende soorten samenwerkingsverbanden.

5.3 DISCUSSIE

Het was een uitdaging om NGO's te vinden om te interviewen. In totaal zijn er ongeveer 25 organisaties gecontacteerd van verschillende groottes per mail en telefoon. Ook is er contact opgenomen met bedrijven zoals de Rabobank om te vragen met wie zij samenwerkten om andersom te zoeken. De resultaten zijn echter minder goed dan verwacht. De helft van de NGO's reageerde vrij snel per mail, vaak met de mededeling dat zij geen interview konden houden vanwege tijdsgebrek, drukte, of gebrek aan (inhoudelijke) samenwerkingen met MNO's. Kleine NGO's waren ook nodig voor dit onderzoek om een completer beeld te krijgen, maar kleine NGO's beperken inhoudelijke samenwerking meestal ook tot enkel financiële bijdragen van (de stichting van) multinationals of tot lokale bedrijven. Het heeft dan ook het langst geduurd om nog een kleinere organisatie te vinden.

Het eerder genoemde gegeven dat kleinere organisaties weinig samenwerken met multinationals is op zichzelf ook een interessante bevinding. Mogelijk kan dat ook voor volgend onderzoek interessant zijn; waarom werken kleinere organisaties minder samen met multinationals? Het gaat dan niet alleen om strategische partnerschappen, maar ook om samenwerking met de fondsen van grotere bedrijven. Uit de redenen voor afwijzing van het interview bleek dat kleinere organisaties ook niet veel samenwerkten met de fondsen van bedrijven. Dit zou voor beide partijen een interessant onderzoek kunnen zijn. (Intensievere) samenwerking kan voor beide partijen, maar vooral NGO's iets extra's opleveren. Mogelijk kan het zijn dat kleine organisaties minder te bieden hebben voor het bedrijf, maar dat zou niet verklaren waarom sommige kleinere organisaties dan wel samenwerken met grote fondsen en andere helemaal niet terwijl ze wel in dezelfde sector werken.

Een ander vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op een bepaalde sector, grootteklasse of andere categorisering van de NGO's. In dit onderzoek zijn vier organisaties opgenomen die bereid waren een interview te geven, en onderzoek zal natuurlijk altijd afhankelijk zijn van deze bereidheid van NGO's. Echter, deze afhankelijkheid maakt het lastig om een goede afbakening te vinden. Zo had dit onderzoek in eerste instantie een afbakening van NGO's in een bepaald land binnen een bepaalde sector, maar toen bleek dat enkele van de toen gekozen organisaties geen interview wilden geven, en de alternatieve organisaties ook niet. Als gevolg is het lastig om op basis van de resultaten uit dit onderzoek een algemene conclusie te trekken voor een sector of andere brede categorisering. Vervolgonderzoek kan proberen om de afbakening en respondenten beter rond te krijgen om wél een algemener beeld te krijgen van een groep organisaties.

Mogelijk zou enquêtering ook kunnen leiden tot een representatievere uitkomst. Het is misschien makkelijker voor een organisatie om een vragenlijst in te vullen dan een interview af te leggen. Deze methode zou meer soorten samenwerkingsverbanden en motieven kunnen blootleggen, omdat hier minder diepgaande vragen voor nodig zijn. Voor vervolgonderzoek kan dit interessant zijn om op grotere schaal uit te zoeken welke vormen er zijn. Het zou kunnen zijn dat motieven en samenwerkingsfactoren die in dit onderzoek niet van toepassing waren en verwijderd waren uit de uiteindelijke codeerlijst omdat zij 0 verwijzingen hadden tóch wel spelen bij andere organisaties.

Voor de scriptie zijn voornamelijk mensen gesproken die zich bezighielden met de werving van sponsors. Het zou kunnen zijn dat medewerkers die zich richten op andere delen van de NGO een andere mening hadden over het belangrijkste motief. Ook zou het spreken van meerdere medewerkers al helpen met het uitzoeken van belangrijke motieven; in het huidige onderzoek wordt het enige interview dat is gehouden aangenomen voor "waarheid", maar het kan zijn dat de respondent één van de weinigen was binnen de organisatie die een bepaald motief als belangrijk zag. Meer interviews met medewerkers van dezelfde NGO zouden dit probleem deels moeten oplossen.

Tijdens het interview was het ook lastig om ter plekke een goede vraag te formuleren en te stellen, al waren de respondenten ervaren met het beantwoorden van vragen, waardoor antwoorden uitgebreid waren ondanks een suboptimale vraagstelling. Er is wel een topiclijst met vragen van tevoren opgesteld, maar in praktijk worden deze vragen niet allemaal gesteld of moet doorgevraagd worden om op tot de juiste informatie te komen. In dat geval biedt de topiclijst slechts handvaten, maar geen concrete vraagstelling die van toepassing is op de situatie. Tijdens het transcriberen en terugluisteren van interviews zijn sommige vragen zeer slecht en suggestief gesteld, en dat had eigenlijk anders moeten. Van te voren was er gepland om rekening te houden met vraagstelling en stiltes die tijdens het interview zouden vallen, maar in de praktijk loopt het toch weer anders. Alhoewel de respondenten zeer goed reageerden op mijn vragen zou het kunnen zijn dat er toch (onbewust) sprake was van wenselijke antwoorden geven. Wenselijke antwoorden hebben invloed op het onderzoek. Zo is in dit onderzoek als resultaat genoemd dat samenwerkingen grotendeels succesvol zijn, maar misschien is dat in de praktijk wel minder zo.

6 LITERATUURLIJST

- Aldaba, F., Antezana, P., Valderrama, M., & Fowler, A. (2000). NGO strategies beyond aid: perspectives from Central and South America and the Philippines. *Third World Quarterly*, 21(4), 669-683.
- Arya, B., & Salk, J. E. (2006). Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 16(2), 211-234.
- AMREF Flying Doctors. (2018). *Jaarverslag 2017*. Verkregen via AMREF: <https://viewer.onlinepublisher.nl/amref-jaarverslag-2017?singlepage=true>
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1), 69-97.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Bailey, D., & Koney, K. M. (2000). *Strategic alliances among health and human services organizations: From affiliations to consolidations* (Vol. 41). Sage.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (1999). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *Social Marketing Quarterly*, 5(3), 48-53.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66, 44-55.
- Buckley, P. J. (2002). Is the international business research agenda running out of steam?. *Journal of international business studies*, 33(2), 365-373.
- Crane, A. (2000). Facing the backlash: green marketing and strategic reorientation in the 1990s. *Journal of Strategic Marketing*, 8(3), 277-296.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long range planning*, 43(2-3), 326-342.
- Directie Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie. (2018). *Terms of Reference – Evaluatie van het functioneren van de strategische partnerschappen tussen het Ministerie van Buitenlandse Zaken en maatschappelijke organisaties*. Verkregen via <https://www.iob-evaluatie.nl/publicaties/terms-of-references-lopend/2018/10/10/evaluatie-van-het-functioneren-van-de-strategische-partnerschappen-tussen-het-ministerie-van-buitenlandse-zaken-en-maatschappelijke-organisaties>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Evans, B., Richmond, T., & Shields, J. (2005). Structuring neoliberal governance: The nonprofit sector, emerging new modes of control and the marketisation of service delivery. *Policy and Society*, 24(1), 73-97.
- Fabig, H., & Boele, R. (1999). The Changing Nature of NGO Activity in a Globalising World: pushing the corporate responsibility agenda. *IDS Bulletin*, 30(3), 58-67.
- Foster, M. K., & Meinhard, A. G. (2002). A regression model explaining predisposition to collaborate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(4), 549-564.
- Fowler, A. (1992). Distant obligations: speculations on NGO funding and the global market. *Review of African political economy*, 19(55), 9-29.
- Frey, B. B., Lohmeier, J. H., Lee, S. W., & Tollefson, N. (2006). Measuring collaboration among grant partners. *American Journal of Evaluation*, 27(3), 383-392.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(3), 246-268.
- Gajda, R. (2004). Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *American journal of evaluation*, 25(1), 65-77.
- Galaskiewicz, J., & Colman, M. S. (2006). Collaboration between corporations and nonprofit organizations. *The nonprofit sector: A research handbook*, 2, 180-204.
- Guo, C., & Acar, M. (2005). Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 34(3), 340-361.

- Hamann, R., & Acutt, N. (2003). How should civil society (and the government) respond to 'corporate social responsibility'? A critique of business motivations and the potential for partnerships. *Development Southern Africa*, 20(2), 255-270.
- Heap, S. (2000). NGO-business partnerships: Research-in-progress. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(4), 555-563.
- Heifer. (2018). *Jaarverslag 2017*. Via Heifer: https://www.heifer.nl/files/Jaarverslagen/Heifer_Jaarverslag2017_digi_pp.pdf
- Hendry, J. R. (2006). Taking aim at business: What factors lead environmental non-governmental organizations to target particular firms?. *Business & Society*, 45(1), 47-86.
- Jamali, D., & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of business Ethics*, 84(2), 277-295.
- Kolk, A., Van Tulder, R., & Kostwinder, E. (2008). Business and partnerships for development. *European Management Journal*, 26(4), 262-273.
- Kolk, A. (2013). Partnerships as panacea for addressing global problems? On rationale, context, actors, impact and limitations. In *Social partnerships and responsible business* (pp. 43-71). Routledge.
- Lewis, D. (1998). Nongovernmental organizations, business, and the management of ambiguity. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(2), 135-152.
- Mama Alice. (2018) *Jaarverslag 2017*. Via Mama Alice: <http://www.mamaaliceperu.com/ned/assets/jaarverslag-2017-ngo-mama-alice.pdf>
- "Mamitas." (n.d.) Verkregen op 18 december, 2018 via <http://www.mamaaliceperu.com/ned/mamitas.html>
- Marano, V., & Tashman, P. (2012). MNE/NGO partnerships and the legitimacy of the firm. *International Business Review*, 21(6), 1122-1130.
- Millar, C. C., Choi, C. J., & Chen, S. (2004). Global strategic partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of change and ethical issues. *Business and Society Review*, 109(4), 395-414.
- "Missie, visie, waarden." (n.d.) Verkregen op 17 januari, 2018 via <https://www.worldservants.nl/missie-visie-waarden>
- Molina-Gallart, N. (2014). Strange bedfellows? NGO–corporate relations in international development: an NGO perspective. *Development Studies Research. An Open Access Journal*, 1(1), 42-53.
- MVO Nederland. (2017). *Kantelpunten binnen handbereik: MVO Trendrapport 2017*. Verkregen via MVO Nederland: <https://mvonederland.nl/sites/default/files/media/MVO%20Trendrapport%202017.pdf>
- Nelson, J. (2007). The operation of non-governmental organizations (NGOs) in a world of corporate and other codes of conduct. *Corporate Social Responsibility Initiative*.
- Omar, A. T., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657-678.
- "Ons werk." (n.d.) Verkregen op 18 december, 2018 via <http://www.mamaaliceperu.com/ned/ons-werk.html>
- "Oprichting van Oxfam Novib." (n.d.) Verkregen op 13 december, 2018 via <https://www.oxfamnovib.nl/oprichting-van-oxfam-novib>
- "Over ons." (n.d.) Verkregen op 18 december, 2018 via <http://www.mamaaliceperu.com/ned/over-ons.html>
- Oxfam Novib. (2018). *Oxfam Novib Annual Accounts (2017-2018)*. Verkregen via Oxfam Novib: https://www.oxfamnovib.nl/Files/rapporten/2018/Jaarverslag/OX-18-01%20jaarverslag_opmaak_WT_online.pdf
- Poret, S. (2014). Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how?.
- Rowell, A. & Kretzmann, S. (1997). *The Ogoni Struggle – A Project Underground Report*. Verkregen via <https://ratical.org/corporations/OgoniStruggleTL.html>
- Rumsey, G. G., & White, C. (2009). Strategic corporate philanthropic relationships: Nonprofits' perceptions of benefits and corporate motives. *Public Relations Review*, 35(3), 301-303.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720.
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business–nonprofit partnerships: Do their effects extend beyond the charitable donor-recipient model?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 379-400.

- Schiller, R. S., & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting collaborations between nonprofits and businesses: An NPO-centric view and typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 942-962.
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). Partnership formation for change: Indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 139-161.
- Seitanidi, M. M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(3), 247-266.
- Simmons, P. J. (1998). Learning to live with NGOs. *Foreign policy*, 82-96.
- Simo, G., & Bies, A. L. (2007). The role of nonprofits in disaster response: An expanded model of cross-sector collaboration. *Public administration review*, 67, 125-142.
- Teegen, H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of international business studies*, 35(6), 463-483.
- Toppinen, A., & Korhonen-Kurki, K. (2013). Global Reporting Initiative and social impact in managing corporate responsibility: a case study of three multinationals in the forest industry. *Business ethics: A European review*, 22(2), 202-217.
- Vaes, S., & Huyse, H. (2015). Private Sector in Development Cooperation. Mapping international debates, donor policies, and Flemish development cooperation.
- Wageningen Economic Research. (2012). *Protocol for the Systematic Review on the effects of Corporate Social Responsibility*. Verkregen via: <https://www.iob-evaluatie.nl/binaries/iob-evaluatie/documenten/publicaties/2014/04/01/389---inceptierapport-systematic-literature-review-naar-de-effecten-van-csr/389-inceptierapport-systematic-literature-review-naar-de-effecten-van-csr.pdf>
- Wickstead, M. A. (2015). *Aid and development: a brief introduction*. OUP Oxford.
- World Servants. (2018). *Jaarverslag 2017*. Via World Servants: <https://www.worldservants.nl/sites/default/files/files/Website%20Jaarverslag%202017.pdf>
- Wymer Jr, W. W., & Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22.
- Yaziji, M. (2004). Turning gadflies into allies. *Harvard business review*, 82(2), 110-5.

7 BIJLAGEN

7.1 DEFINITIES

Binnen de wetenschap kunnen misverstanden ontstaan in het geval dat het niet duidelijk is wat bedoeld wordt met een bepaalde term of concept. Om dit te vermijden is een kort overzicht toegevoegd van de meest-gebruikte begrippen binnen deze scriptie.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO): Ook wel *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een soort ondernemen waarbij het niet alleen gaat om zo veel mogelijk winst genereren, maar ook om sociale problemen op te lossen of in ieder geval niet te verergeren. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan op meerdere manieren gebeuren.

Non-gouvernementele organisatie (NGO): Ook wel non-profit organisaties. Deze organisaties zijn onafhankelijk, niet gericht op winst, en behartigen vaak belangen van een bepaalde groep. Vaak heeft deze bepaalde groep een achtergestelde positie in de samenleving, zoals NGO's voor dierenwelzijn, mensen met een beperking, kinderen zonder mogelijkheid tot onderwijs, of mensen met een inkomen onder de armoedegrens.

Multinationale onderneming (MNO): Ook wel multinational. Een multinationale onderneming is een (groot) bedrijf met winstoogmerk dat actief is in één of meer landen, en heeft vaak vestigingen in meerdere landen.

MNO-NGO samenwerking: Ook wel *social alliance*, MNO-NGO samenwerkingsverband, *business-NPO collaboration*. Samenwerking tussen een multinationale onderneming en een non-gouvernementele organisatie, vaak gericht op het bestrijden van sociale problemen. Deze samenwerking kan vele vormen hebben.

7.2 UITEINDELIJKE CODEBOOM

Naam	Beschrijving	In # artikelen	Fre-quentie
Motief	De beweegredenen van NGO's om een samenwerking aan te gaan.		
De private sector grotere verantwoordelijkheid laten nemen	Bedrijven moeten zich meer inzetten om sociale problemen tegen te gaan en de SDG's te halen.	1	1
Een goed gevoel geven	Partners voldoening geven in het werk dat ze doen.	1	1
Financiering	Geld verwerven.	6	15
Het inspireren van beide partijen	Partners inspireren om meer "goed" te doen.	1	1
Kennis of expertise verkrijgen	Het verwerven van kennis voor de organisatie.	4	9
Netwerk	In contact komen met potentiële nieuwe samenwerkingspartners.	2	3
Ruchtbaarheid	Meer openbare bekendheid creëren.	1	1
Verandering doorvoeren	Het realiseren van verandering, op verschillende schaalgroottes.	9	27
Samenwerkingsverbanden	De mogelijke invullingen en het verloop van het partnerschap.		
Factoren van samenwerking	Factoren uit het theoretisch kader.	12	163
Doelen	Wat willen de samenwerkingspartijen bereiken met de samenwerking? De gezamenlijke doelstelling.	5	12
Formele doelstelling	De concrete of meetbare doelstelling van een project of samenwerkingsverband.	5	8
Informele doelstelling	De doelstelling waar op wordt gehoopt, maar niet (concreet) is vastgelegd.	2	4
Governance	Heeft betrekking op het management van de samenwerking.	3	6
Betrokkenheid	De betrokkenheid van bedrijven; hoe dichtbij staan zij bij het project?	4	4
Hoeveelheid Medewerkers	Het aantal personeel betrokken bij de samenwerking.	1	1
Integratie/intensiteit	Hoe nauw werken de MNO en de NGO samen?	8	71
Activiteiten van de samenwerking	Welke activiteiten worden uitgevoerd als gevolg van de samenwerking?	8	59
Bewustzijn creëren	Het verspreiden van kennis over een bepaald probleem of over de organisatie zelf. Vaak door middel van campagnes.	4	6
In dialoog treden	(Kritisch) overleg met bedrijven over hun handelen.	1	2
Lobbyen	Lobbyen met of op bedrijven om doelstellingen te behalen.	2	3

Naam	Beschrijving	In # artikelen	Fre-quentie
Materiaal doneren	De MNO doneert material aan de NGO.	4	4
MNO doneert aan NGO	De MNO doneert geld aan de NGO. Indien dit de enige invulling is, filantropie.	7	23
Netwerken faciliteren	De NGO verbindt mensen met elkaar, door bijvoorbeeld netwerkborrels voor bedrijven die hen sponsoren.	1	3
Projecten opstarten	De MNO en NGO richten gezamenlijk een project op. Hier nemen beide partijen over het algemeen een andere taak op zich. Zo zorgt de NGO bijvoorbeeld voor opleidingen en de MNO voor het materiaal om dit te doen.	4	11
Samen een bedrijf oprichten	De MNO en NGO richten gezamenlijk een bedrijf op.	1	1
Communicatiefrequentie	Hoe vaak wordt er gecommuniceerd tussen de samenwerkingspartners? Hoeveel keer per jaar/maand/week?	4	11
Zelfstandigheid van de NGO	Tijdens samenwerking kan het zijn dat de NGO een deel van zijn autonomie moet inleveren om compromissen te sluiten.	1	1
Resources	Welke hulpmiddelen worden uitgewisseld? Wat wordt er bijgedragen aan de samenwerking door de partijen?	11	78
Geld	Een financiële donatie. Als dit de enige resource is die wordt uitgewisseld is de samenwerking filantropisch van aard.	11	29
infrastructuur	Voorzieningen voor de lokale bevolking, zoals gebouwen of wegen.	3	4
Kennis	Bestaande kennis van een bedrijf of NGO.	8	14
Macht of invloed	Via samenwerking kunnen andere actoren bereikt en beïnvloed worden.	2	2
Mankracht en tijd	Fysieke arbeid uitgevoerd door personeel of andere mensen gelieerd aan één van de samenwerkingspartners.	3	8
Materiaal	Tastbare hulpmiddelen.	2	2
Netwerk	Via samenwerking kunnen de partijen in contact komen met nieuwe actoren om potentieel nieuwe partnerschappen te sluiten. Het doel is niet beïnvloeden zoals bij uitwisseling van "macht of invloed".	2	3
Opleidingen en trainingen	Een van de partijen verzorgt opleidingen of trainingen voor de doelgroep als deel van de samenwerking.	5	11
Rato van bijdragen	Wie draagt er meer bij?		

Naam	Beschrijving	In # artikelen	Frequentie
Gelijkwaardige bijdragen	De MNO en NGO dragen allebei (ongeveer) evenveel bij.	1	2
MNO draagt meer bij	De multinational draagt meer bij aan resources of andere toevoegingen.	1	3
Verloop van de tijd	Het verloop van de samenwerking over langere tijdsperiode.	7	75
Evaluatie	Een terugblik op de samenwerking, om te kijken hoe de samenwerking is verlopen.	7	23
Beëindiging van samenwerking	In enkele gevallen wordt gekozen om het samenwerkingsverband te stoppen.	3	7
Leermomenten	Organisaties leren van samenwerking hoe bedrijven in elkaar zitten, en dit kunnen zij meenemen naar de volgende samenwerking.	4	6
Tussentijdse evaluatie	Tussendoor worden bij enkele organisaties ook geëvalueerd, om te kijken of de samenwerking nog verloopt zoals zij dat voor ogen hadden.	3	3
Vervolgsamenwerking	Na afsluiting van de eerste samenwerking kan ervoor gekozen worden om nog een partnerschap te starten, mogelijk met andere invulling.	5	6
Verandering van samenwerking	Bij enkele organisaties verandert de samenwerking terwijl deze nog bezig is.	3	5
Vorbereiding	Een samenwerking komt niet zomaar tot stand. Wat moet hier eerst voor gebeuren?	4	47
Kennis maken	MNO's en NGO's moeten elkaar eerst leren kennen, ook om te zien wat zij van elkaar verwachten. (Hangt samen met "Verwachtingen uitspreken")	2	3
Onderhandelingen	Het kan zijn dat er nog gezocht wordt naar een invulling. In dat geval zijn onderhandelingen noodzakelijk.	2	2
Partnerkeuze	Waarom kiezen NGO's voor een bepaalde partner?	4	23
Als er connecties zijn	Bestaande, gemeenschappelijke contacten maakt het voor NGO's makkelijker een bepaald bedrijf aan te schrijven.	2	5
Overlap zoeken	Er moet sprake zijn van intrinsieke motieven; aansluiting tussen beide partijen.	3	12
Reputatie	Reputatie van de MNO kan ertoe leiden dat de organisaties juist wel of niet willen samenwerken.	1	2
Verwachtingen uitspreken	Verwachtingen vanaf het begin uitspreken kan helpen een samenwerking tot een succes te brengen. (Hangt samen met "informele doelen").	2	10
Verwachtingen	De verwachtingen zijn niet voldaan.	1	1

Naam	Beschrijving	In # artikelen	Fre-quentie
worden niet gehaald			
Verwachtingen worden overtroffen	De verwachtingen worden voldaan en meer.	2	2
Welke partij initieerde	Welke partij nam als eerste contact op met de andere?	4	9
MNO	De MNO nam als eerste contact op met de NGO.	2	3
NGO	De NGO nam als eerste contact op met de MNO.	5	6

7.3 TOPICLIJST

- **De respondent**
 - Persoonsgegevens
 - Hoe bent u begonnen bij de organisatie?
 - Huidige positie in de organisatie?
 - Werkzaamheden?

- **De NGO**
 - Visie/missie?
 - Doelgroep? (hangt samen met visie/missie)
 - Grootte?
 - Interne organisatie
 - i. Hoeveel medewerkers heeft de organisatie?
 - Samenwerking in het algemeen: Met wat voor partijen werkt de organisatie samen?
 - i. Met wie of wat voor soort bedrijven?
 - ii. Veelvoorkomend of juist niet?

- **Voorbereiding**
 - Hoe kwam het eerste contact tot stand?
 - i. (NGO > MNO) Waarom heeft de NGO precies dat bedrijf benaderd?
 - ii. (MNO > NGO) Waarom heeft de NGO een samenwerking met dat bedrijf geaccepteerd?
 - Hoe lang hebben de onderhandelingen geduurd?
 - i. In welk tijdsbestek?
 - ii. Hoeveel gesprekken?
 - Hoe verliepen de onderhandelingen?
 - i. (Bij moeizame onderhandelingen) Wat was de uiteindelijke compromis?

- **Integratie/intensiteit**
 - Communicatie
 - i. Welke mediums voor communicatie? Telefoon/mail/in persoon?
 - ii. Frequentie van de communicatie?
 - Uitgevoerde activiteiten
 - i. Welke activiteiten moest de samenwerking bewerkstelligen?
 - ii. Waarom is er gekozen voor samenwerking om deze activiteiten uit te voeren?
 - Hoe was de MNO betrokken bij de samenwerking (e.g. hoe vaak werd terugkoppeling verwacht)?
 - i. Frequentie?

- **Resources**
 - Hoe heeft de MNO bijgedragen aan de samenwerking?
 - i. Welke resources (kennis/contacten/geld/materiaal?)
 - Hoe heeft de NGO bijgedragen aan de samenwerking?
 - i. Welke resources (kennis/contacten/geld/materiaal?)
 - Wat was de ratio van bijdragen?
 - i. Droeg één partij meer bij dan anderen? Zo ja, hoe precies?
 - ii. Hoe zijn jullie tot deze ratio gekomen?
 - Wat zoekt de NGO bij samenwerkingspartners?

- **Governance**
 - Leidinggevende(n) van het project
 - i. Van de MNO of NGO?
 - ii. Hoeveel?
 - iii. Wat waren de taken?
 - Andere medewerkers van het project
 - i. Van de MNO, NGO, of ergens anders?
 - ii. Hoeveel?
 - iii. Hoe was de taakverdeling?
 - Hoe verliep het contact tussen medewerkers binnen het project?
 - i. Frequentie?

- **Doelen**
 - Wat wilde de NGO bereiken met de samenwerking?
 - i. Wat waren de formele doelen? (concreet/meetbaar/vastgelegd)
 - ii. Wat waren de informele doelen?
 - Hoe passen deze doelen bij de visie van de NGO?
 - Hoe ver zijn jullie in het behalen van deze doelstelling?
 - i. Verwachten jullie de doelstelling te behalen?
 - ii. (Indien verwachting niet is gehaald): Waarom zijn de doelen niet behaald volgens jullie?
 - 1. Hoe had dit voorkomen kunnen worden?

- **Evaluatie**
 - Hoe verliep/verloopt de samenwerking in het algemeen?
 - i. Was er sprake van onenigheden? Zo ja, waarover? Wat zouden jullie anders doen bij de volgende samenwerking?
 - Wat waren de verwachtingen aan het begin van de samenwerking?
 - i. Zijn de verwachtingen veranderd tijdens de samenwerking, en zo ja, hoe?
 - ii. Is er voldaan aan alle verwachtingen? Aan welke wel? Welke niet?
 - Hoe zouden jullie staan tegenover een volgende samenwerking met dit bedrijf?

7.4 RESPONDENTENTABEL EN DOCUMENTENTABEL

Voor de inhoudsanalyse:

Naam Organisatie	Titel
Amref Flying Doctors	Amref Jaarverslag 2017
Amref Flying Doctors	Amref Transcript
Oxfam Novib	Oxfam Novib jaarverslag 2017 - 2018
Oxfam Novib	Oxfam Novib Transcript
Mama Alice	Joker Reizen brochure
Mama Alice	Joker Reizen Webpagina
Mama Alice	Mail van Frederique Kallen over Joker Reizen
Mama Alice	Mama Alice Transcript
World Servants	Tussenrapportage SL118 (in samenwerking met BAM International)
World Servants	Tussenrapportage SL218 (in samenwerking met BAM international)
World Servants	World Servants Transcript

Voor de interviews:

Naam Respondent	Titel	Duur interview	Datum
Hester Apeldoorn	Marketeer/Partnership manager bij Amref Flying Doctors	34:22	5-12-2018
Maarten de Vuyst	Private Sector lead bij Oxfam Novib	43:49	6-12-2018
Frederique Kallen	Oprichtster en voorzitter bij Mama Alice	47:00	20-12-2018
Jan van der Leest	Fondsenwerver bij World Servants	50:43	19-01-2019