

Partnerschappen tussen NGO's en bedrijven

Welke succes- & faalfactoren kunnen het verloop van de samenwerking verklaren

Bachelorscriptie maart 2009

Dorien Huininga
3065561
Bestuurs- & Organisationswetenschappen
Bestuur & Beleid
Universiteit Utrecht
Begeleider: mw. Dr. M. v.d. Steeg



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Na ongeveer vijf maanden ligt hier voor U mijn bachelorscriptie voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, leerkring Bestuur en Beleid. Deze periode wordt gekenmerkt door ups en downs wat betreft de voortgang van dit onderzoek, maar heb ik uiteindelijk bijtijds kunnen afronden.

Dit onderzoek heb ik in eerste instantie geschreven voor het behalen van mijn bachelor. Echter heb ik gedurende dit onderzoek interessante bevindingen gedaan, die een bijdrage kunnen leveren aan partnerschappen tussen NGO's en bedrijven. Om deze reden kan ik dus niet meer zeggen dat ik dit onderzoek louter voor het behalen van mijn bachelor heb geschreven, maar ook voor de bedrijven en NGO's die de tijd hebben genomen om mij te helpen een duidelijk beeld te schetsen over hun samenwerkingsverloop. Zij zullen deze scriptie dan ook toegestuurd krijgen.

Om deze reden wil ik dan ook de respondenten van de betrokken NGO's en bedrijven bedanken, zonder hun inzet en tijd zou het mij nooit gelukt zijn dit resultaat te boeken.

Tot slot wil ik ook nog enkele andere personen in het bijzonder bedanken, Marianne van der Steeg, mijn scriptiebegeleidster, die mijn scriptie vele malen van kritische feedback heeft voorzien, maar mij daarnaast ook vaak een hart onder de riem heeft gestoken. Verder heeft mijn focusgroep, bestaande uit Karina Rauh en Laurien Vermeulen, ook een belangrijke rol gespeeld in de voortgang van dit onderzoek. Naast hun feedback waren zij ook een motiverende en stimulerende factor om dit onderzoek door te zetten en naar een hoger niveau te tillen, dank hiervoor. Tot slot wil ik Saskia van der Burgh en Jan-erik Huininga ook bedanken voor de tijd die zij hebben genomen om mijn schrijfstijl te verbeteren.

Ik wens u veel leesplezier.

Dorien Huininga

Inhoudsopgave

Inleiding	P. 4
Redenen partnerschap	P. 5
Onderzoeksvraag	P. 5
Theoretisch kader	P. 6
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	P. 6
De rol van NGO's	P. 8
De samenwerking	P. 8
Succes- en Faalfactoren	P. 9
Elementen binnen een factor	P. 11
Methoden & Technieken	P. 13
Operationalisatie	P. 13
Casussen	P. 15
Onderzoekstechnieken	P. 16
Respondenten	P. 16
Data-analyse	P. 17
Onderzoeksresultaten	P. 18
Partnerschap A	P. 18
Partnerschap B	P. 23
Bedrijf C	P. 27
NGO D	P. 31
Conclusie onderzoeksresultaten	P. 36
Conclusie	P. 38
Discussie	P. 40
Literatuurlijst	P. 42
Bijlage 1: codingtree	P. 44

1. Inleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (kortweg: MVO) is een steeds populairder begrip aan het worden. De afgelopen jaren is de aandacht voor het milieu (Planet) en de menselijke aspecten binnen en buiten de organisatie (People) gegroeid (MVO-nederland). MVO is het zoeken naar een balans tussen deze People, Planet en, de core-business van een bedrijf, Profit. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kan op verschillende wijzen ingevuld worden. Steeds vaker gaan verschillende actoren vanuit het bedrijfsleven, overheid en/of maatschappelijke organisaties samenwerken om een maatschappelijke activiteit te bewerkstelligen. Deze samenwerkingsprojecten kunnen ook een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn, dit is te zien in de partnerschappen tussen NGO's (niet gouvernementele organisatie) en het bedrijfsleven. Vaak zijn de effecten van dergelijke samenwerkingsprojecten nuttig gebleken. Dit is zichtbaar in het partnerschap tussen Ahold en ICCO. Door deze samenwerking ligt er nu groente en fruit uit Ghana in de schappen van de Albert Heijn. Hierdoor zijn honderden boerenfamilies in Ghana verzekerd van een inkomen. Echter lijkt de samenwerking minder gemakkelijk te verlopen. *"We kunnen beter kijken hoe we kunnen samenwerken, dan dat we er een competitie van maken. Dat is al lastig genoeg"*, sprak Roland Waardenburg van Ahold over de samenwerking met ICCO in het vakblad Vice Versa (Bakkeren, 2004). De samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en bedrijven lijken vaker stroef te verlopen. Hierdoor zijn veel partnerschappen minder daadkrachtig of zelfs gedoemd te mislukken (Hilhorst e.a., 2007). Toch sluit een minder succesvolle samenwerking een geslaagd resultaat niet uit. *"De effecten zijn zeer succesvol, de samenwerking zelf ehmm, dat is toch heel moeilijk."*(NGO A over partnerschap A).

Het is toch eigenaardig dat de effecten van een partnerschap een succes kunnen zijn, maar dat de samenwerking op zichzelf dat niet is. Wat gaat er dan fout binnen de samenwerking en hoe kan deze stroeve samenwerking verklaard worden?

Dit onderzoek zal zich toespitsen op het verloop van de samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Meer gedetailleerd zal het ingaan op de factoren die het succes of falen van dergelijke partnerschappen bepalen. Er wordt gekeken naar waarom het fout of goed gaat binnen een samenwerking en welke factoren hieraan ten grondslag liggen.

Naar de samenwerking tussen Maatschappelijke organisaties (ook wel NGO's genaamd) en het bedrijfsleven zijn meerdere onderzoeken verricht en artikelen gepubliceerd. Echter gaan deze artikelen over enerzijds de drijfveren om een partnerschap aan te gaan (Hoijtink, 2004; Maessen e.a., 2005; Hilhorst e.a., 2007) en anderzijds over de effecten en resultaten van deze partnerschappen (Stafford e.a., 2000; Pattberg e.a., 2003; Hilhorst e.a., 2007). De succes- en faalfactoren van het verloop van de samenwerking zijn hierin nog vaak onderbelicht gebleven. Hilhorst (2007) kaart kort aan dat veel partnerschappen 'stroperig verlopen en veelal roemloos ten ondergaan door de grote verschillen tussen beide partijen'. Echter blijft een verdere analyse over waarom dit het geval is achterwege.

Daarentegen zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar de succes- en faalfactoren binnen PPS-projecten (publiek-private samenwerking). In dit onderzoek wordt er een parallel getrokken tussen deze PPS-projecten en de partnerschappen

tussen NGO's en het bedrijfsleven. De reden hiervoor is dat de partnerschappen bepaalde overeenkomsten bezitten. Bij beide partnerschappen is er sprake van een samenwerkingsverband waarbij er een private partij aanwezig. Daarnaast is de andere partij in beide gevallen niet commercieel, (enerzijds publiek en anderzijds een NGO).

De elementen die binnen PPS-literatuur als succes- of faalfactor werden aangemerkt, zullen in dit onderzoek fungeren als toetsmechanismen. De rol en het belang van deze factoren worden bekeken binnen een aantal recente partnerschappen. Dit onderzoek zal bekijken welke factoren het verloop van de samenwerking tussen NGO's en bedrijven bepalen.

Redenen voor een partnerschap

Maatschappelijke organisaties zijn de afgelopen jaren qua karakter veranderd. Terwijl ze voorheen met name kritisch tegenover het bedrijfsleven stonden, zijn maatschappelijke organisaties nu steeds vaker op zoek naar partners uit het bedrijfsleven, *“samenwerken met een bedrijf, het is eigenlijk juist heel erg hip”* aldus de respondent van NGO B.

Samenwerking kent voor beide partijen een aantal voordelen. Enerzijds worden NGO's gedwongen samen te werken met andere partijen doordat de overheidsfinancieringen gekort zijn en ze hierdoor genoodzaakt worden deze financiële gaten elders te vullen. Door een samenwerkingsverband aan te gaan worden de kosten gezamenlijk gedragen en maken ze kans op betere subsidiemogelijkheden. Naast financiële redenen krijgt de maatschappelijke organisatie op deze manier toegang tot de kennis en expertise van een bedrijf en biedt het kansen om zich als maatschappelijke organisatie meer te profileren.

Voor het bedrijfsleven biedt het behalve de mogelijkheid tot profilering en overheidssubsidie ook de mogelijkheid gebruik te maken van de kennis en contacten van de maatschappelijke organisaties. Op deze manier kan een bedrijf nieuwe markten ontwikkelen en leidt het intern vaak tot een grotere motivatie en betrokkenheid onder de werknemers (Pattberg, 2004).

Hiernaast worden deze partnerschappen op verschillende wijzen gestimuleerd. De VN hebben een convenant opgesteld over mondiaal ondernemerschap, Global Compact 2007. Hierin willen ze de ontwikkeling van globaal partnerschap voor ontwikkeling bevorderen. Ook de wereldtop kwam daarvoor in 2002 al bijeen om de duurzaamheid te bevorderen. Uit deze bijeenkomst bleek de samenwerking tussen publieke, private en maatschappelijke organisaties het voertuig voor een duurzame samenleving (Andova en Levy, 2004; Hilhorst e.a., 2007).

Onderzoeksvraag

Er lijken dus genoeg redenen te zijn om ervoor te zorgen dat een partnerschap goed verloopt. Ook wordt het belang van deze partnerschappen erkend door zowel de VN als de wereldtop. Des te meer redenen om te onderzoeken waar de problemen en kansen in de samenwerking tussen NGO's en het bedrijfsleven zitten. Om dit te onderzoeken worden er enkele casussen uitgelicht. Hierin wordt eerst gekeken hoe de algehele samenwerking verliep, om vervolgens te kijken naar de factoren die hierin een rol speelden. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

“Welke factoren verklaren het succes respectievelijk falen van het samenwerkingsverloop van een partnerschap tussen een maatschappelijke organisatie en een bedrijf?”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er een aantal theoretische en empirische deelvragen opgesteld.

- Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?
- Hoe verhouden partnerschappen tussen NGO's en bedrijven zich tot MVO?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren van PPS-projecten die toepasbaar kunnen zijn op partnerschappen tussen NGO's en bedrijven?

- Hoe verloopt het samenwerkingsverband?
- Wat waren de redenen dat er iets mis/goed ging?
- Welke factoren verklaren het verloop van de samenwerking?

Aan de hand van deze vragen zal er een verklaring gegeven worden voor het verloop van de samenwerking tussen NGO's en bedrijven. Hierbij zullen de factoren gezien worden als de onafhankelijke variabele en is het verloop van de samenwerking afhankelijk van deze factoren.

Binnen dit onderzoek worden twee partnerschappen bekeken, tussen bedrijven en NGO's, een losse NGO en een los bedrijf (die wel functioneren in een partnerschap, maar geen partners van elkaar zijn). Binnen deze casussen is verloopt de samenwerking uiteenlopend van prettig tot slecht. Door deze verschillende casussen naast elkaar neer te leggen zal er uiteindelijk een conclusie getrokken worden over de invloed die de succes- en faalfactoren op de samenwerking hebben (gehad).

Nu duidelijk gemaakt is waar dit onderzoek over gaat en welke vraag hierbinnen centraal staat, wordt er ingegaan op de theorie. De centrale begrippen zoals MVO en partnerschappen zullen besproken worden in relatie tot de al bestaande literatuur hierover. Vervolgens zullen de factoren uit de PPS-literatuur aangehaald worden en vervolgens worden toegelicht. Daarna zullen deze geoperationaliseerd worden en wordt er besproken hoe dit onderzoek opgezet en uitgevoerd is. Tot slot zullen de onderzoeksresultaten gepresenteerd worden aan de hand van de empirische deelvragen, waarna in de conclusie alle punten kort terugkomen en er een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd zal worden.

2. Theoretisch kader

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

De vraag wat maatschappelijk verantwoord ondernemen is en wat er onder verstaan mag (c.q. moet) worden is een omstreven vraagstuk. Er is echter wel steeds een wederkerend aspect te vinden in alle definiëringen van MVO, namelijk de 3P's. De 3P's, te weten people, planet en profit, zijn de pijlers van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Elkington (1997) was de grondlegger van de Triple Bottom Line gedachte, die in Nederland werd vertaald als 3P's of triple P. De heersende gedachte in deze benadering is dat ondernemen niet alleen op winstmaximalisatie (de core-business) toegespitst hoort te zijn, maar dat de andere twee dimensies ook een plaats innemen in het ondernemerschap. De Triple Bottom Line houdt in dat alle drie de aspecten (3P's) aandacht toebedeeld krijgen en geïntegreerd worden in het organisatieproces. Hierin wordt de verantwoordelijkheid van de samenleving door de organisatie zelf gedragen doordat de organisatie juist wil handelen. Elkington spreekt in zijn Triple Bottom Line over het belang van de ethiek, het cement tussen de drie verschillende dimensies. Deze visie op MVO, het belang van de 3P's, wordt breed gedragen. Echter staat er tegenover deze 3Ps een andere visie, het meest expliciet verwoord door Milton Friedman (1984). Friedman zag de dimensies liever gescheiden, waarbij het bedrijf zich moet richten op het maken van de winst (Profit). Deze visie werd vaak aangehaald als de tegenpool van MVO. Dit lijkt echter kort door de bocht, bedrijven die maatschappelijke activiteiten ontplooiën blijken hier economische voordelen uit te halen. Binnen de visie van Friedman lijkt MVO dus uiteindelijk wel thuis te passen, mits het economische voorspoed met zich mee brengt.

Friedman en zijn visie op ondernemerschap en MVO worden hier aangehaald om aan te geven dat MVO heel moeilijk in te kaderen is. Activiteiten gedreven door puur economische redenen kunnen wel maatschappelijk verantwoord zijn, alleen liggen er geen morele en ethische gedachten aan ten grondslag.

Om in dit onderzoek het begrip MVO toch te begrenzen wordt hierin de visie van Elkington aangehouden, de triple-P-benadering. Deze benadering is alomvattend en wordt ook gehanteerd door vele kennisinstituten die te maken hebben met MVO, zoals MVO-Nederland.

Organisaties zijn geheel vrij in hun keuze wel of niet maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Er zijn wel richtlijnen vanuit de OESO of EU, echter zijn richtlijnen niet bindend. Door de stijgende interesse voor MVO, groeit ook het belang voor bedrijven en multinationals om zich te conformeren aan de internationale richtlijnen. Naast bedrijven wilden ook de NGO's hun doelstellingen mondiaal (beter) verwezenlijken. Hoewel NGO's voorheen de antagonist van de bedrijven leek, begonnen zij zich flexibeler op te stellen en werd er vanaf beide kanten gekeken naar een mogelijke samenwerking. Dit leidde tot een opkomst van mondiale partnerschappen tussen NGO's en bedrijven. Dit was/is van grote invloed op de ontwikkelingen van MVO. Het statische model waarin de bedrijven een centrale positie aannemen lijkt voorzichtig plaats te maken voor een dynamisch, relationeel model waarin maatschappelijke vraagstukken de aandacht opeisen (Seters e.a., 2005). Zichtbaar is dat MVO dus gevoelig is voor tendensen zoals o.a. globalisering. Partnerships tussen NGO's en bedrijven worden steeds vaker aangegaan en lijkt het voertuig te zijn voor een duurzame vorm van MVO. *“Deelname aan partnerships*

biedt bedrijven allerlei kansen om hun reputatie te verbeteren, om een maatschappelijke bijdrage te leveren en om de eigen continuïteit op de langere termijn te bevorderen” (Tulder en De Zwart,2003).

De rol van NGO's

Tot nu toe is de relatie tussen NGO's en het bedrijfsleven onderbelicht gebleven. Er zijn weinig artikelen en onderzoeken te vinden die zich specifiek richten op de verhouding tussen NGO's en bedrijven. Veelal richten auteurs zich op de Publiek-Private samenwerking (PPS) en wordt de relatie tussen de NGO en de private partij zijdelings aangehaald. De partnerschappen waarbij geen publieke partner betrokken is, worden vaak verwaarloosd (Pattberg, 2004; 52/53). Daarnaast worden hybride vormen vaak onder PPS geschaard en laat men tripartiete samenwerking ook nog wel eens onder deze benaming laten vallen. Deze benaming is hierbij niet dekkend voor de aanwezige partijen; een maatschappelijke organisatie is geen publieke noch private partij. Zichtbaar wordt wederom dat de rol van de NGO nog vaak vergeten wordt. In dit onderzoek wordt hierom de samenwerking tussen NGO's en bedrijven belicht.

De samenwerking

Zover nu bekend is, verloopt de samenwerking tussen beide partijen niet altijd even gemakkelijk. Het succesvol laten verlopen van een partnerschap is al een taak op zichzelf (Osborne, 2000; 3). Hilhorst (2003) geeft ook aan dat deze partnerschappen vaak moeizaam en niet geheel probleemloos tot stand komen en meer dan eens ten onder gaan. Daarnaast opereren de actoren vaak in een ambigue omgeving waardoor ze de uitkomsten zelden kunnen incalculeren en achteraf wordt alleen kenbaar hoe de gang van zaken verlopen is. (Wilson-Grau en Nuñez, 2007).

Aan deze partnerschappen kleven vaak al enkele risico's vast. Zo is het vaak moeilijk om de belangen van beide partijen op elkaar af te stemmen. Private partijen streven toch naar winstmaximalisatie en de publieke partij omgeeft zich vaker in een complexe situatie met meerdere (stake- en) shareholders. Verder kunnen er hoge transactiekosten ontstaan, door o.a. de onderhandelingstijd. Deze onderhandelingstijd is echter wel noodzakelijk gezien de afhankelijkheid die ze in een verder stadium bereiken zullen (Canoy e.a., 2001).

Desalniettemin worden deze partnerschappen gezien als een meerwaarde. “The sum is greater than the parts” aldus Osborne (2000). NGO's en bedrijven kunnen elkaar aanvullen en door het bundelen van hun krachten een sterker partnerschap neerzetten. De meerwaarde van het project is hierbij ook van maatschappelijke aard (de uitkomsten). Mits het partnerschap de gewenste effecten heeft, zal dit maatschappelijke doelen vervullen (Pattberg, 2004).

Hoewel bedrijven en NGO's belang hebben bij deze samenwerking, lijken veel partnerschappen te stranden vanwege een moeizame samenwerking. Binnen de literatuur over partnerships tussen NGO's en bedrijven, zijn hier nog geen duidelijke factoren voor gevonden en/of gezocht.

Er zijn wel enkele factoren gevonden die als een voorwaarde voor een partnerschap gelden; Allereerst moeten de beide partijen een gedeeld belang hebben die los staat van het maken van winst. Daarnaast moeten de beide partijen elkaar iets te bieden hebben, ze moeten gezamenlijk iets proberen te bereiken die ze afzonderlijk van elkaar niet kunnen realiseren. Verder zijn de partners in deze samenwerking

verschillende entiteiten en zal dit ook in ogenschouw gehouden moeten worden. Er moet dus rekening gehouden worden met een verschil in belangen en organisatiecultuur (Pattberg, 2004).

Echter zijn dit factoren die als voorwaarde gesteld worden binnen de literatuur. Opvallend is wel dat de deze factoren, in een andere formulering, terugkomen in de succes- en faalfactoren uit de PPS. Het lijkt er dus op dat deze voorwaarden van Pattberg (2004), al een aanzet tot succes- en faalfactoren zijn voor partnerschappen tussen NGO's en bedrijven, alleen niet als dusdanig worden weergegeven.

Binnen publiek-private samenwerkingsprojecten zijn al wel meerdere onderzoeken gedaan naar de succes- en faalfactoren van het samenwerkingsverloop. Hierin wordt de voorwaarde "meerwaarde" (van Pattberg) als een succesfactor aangemerkt.

Hoewel er hier niet gesproken kan worden van PPS zijn er wel overeenkomsten zoals een samenwerking tussen verschillende entiteiten. In beide gevallen is er sprake van twee verschillende "soorten" organisaties. Dit verschil wordt in beide gevallen gezien als de reden van het partnerschap. Een andere overeenkomst is de aanwezigheid van een private speler. Enerzijds wordt deze private partner gekoppeld aan een publieke partij en anderzijds aan een NGO. Vanwege deze overeenkomsten en door het gebrek aan succes- en faalfactoren vanuit de literatuur over NGO's en bedrijven, worden de succes- en faalfactoren uit verschillende PPS-projecten gehaald. Hieronder zullen ze worden toegelicht.

Succes- & faalfactoren

De belangrijkste en relevante factoren vanuit de PPS zullen in dit onderzoek de boventoon voeren. Enkele factoren zoals "overeenstemming binnen publieke partijen" is irrelevant voor dit onderzoek, aangezien er geen publieke partijen aanwezig zijn. De factoren zullen aan de hand van een toelichting aan bod komen, in het volgende hoofdstuk worden de factoren verder geoperationaliseerd.

Meerwaarde van de samenwerking

Zoals Osborne (2000) en Pattberg (2004) al aangaven is het van belang dat de samenwerking een verrijking is. Het partnerschap moet iets willen bewerkstelligen wat ze afzonderlijk niet zouden kunnen. Er moet sprake zijn van complementariteit en aanvullendheid. Beide partijen moeten elkaar iets te bieden hebben, wat ze zelf niet hebben of kunnen krijgen (De Grontmij, 1997). Kortom: er moet een reden zijn voor beide partijen om een samenwerking aan te gaan. (Bommel e.a., 2003).

De meerwaarde van een samenwerking werd ook al eerder aangemerkt als voorwaarde voor een partnerschap, door Pattberg (2004). Hij stelde dat de samenwerking van toegevoegde waarde moest zijn, wil er een partnerschap tussen NGO's en bedrijven tot stand komen. Deze factor werd binnen de literatuur over NGO's en bedrijven dus niet zozeer aangemerkt als een succes- of faalfactor op het samenwerkingsverloop, maar wel als een eis voor de totstandkoming van een samenwerking.

Communicatie

"Openheid, elkaars belangen kennen en er ook naar vragen en het niet hebben van een dubbele agenda zijn hiervoor essentieel" (Bommel, e.a., 2003).

Bommel (2003) concludeert dat het van belang is dat beide partijen over gelijke kennis beschikken binnen de samenwerking en hierover communiceren. Om een vertrouwensband te creëren moeten beide partijen duidelijk aangeven voor en

gedurende de samenwerking wat hun doelen en belangen zijn. Open communicatie is een voorwaarde voor onderling vertrouwen. Deze open communicatie kan alleen gerealiseerd worden indien beide partijen toegankelijk zijn. Hierbij zullen alle partijen hun verwachtingen vanaf het begin af aan helder moeten stellen en zich hier vervolgens zo goed mogelijk aan houden.

Procesarchitectuur

In het begin worden de meeste fouten gemaakt. Het doordenken van het gehele proces, van het begin tot en met het eind, is hierom belangrijk ook al valt niet alles in te calculeren (PPS-bureau landelijk gebied, 2000). Daarom horen alle partijen bij zowel het ontwerp als de invoering aanwezig te zijn. Hier kan gesproken worden over de verwachtingen, de doelen van het partnerschap en de rollen die beide partijen zullen vervullen. Mochten er momenten voorkomen dat er besluiten gemaakt moeten worden, is het verstandig om de beide partijen hierbij te betrekken. De inbreng en inspraak van beide partijen moeten min of meer gelijk zijn, hiermee wordt de democratische legitimatie gewaarborgd.

Partijen

Binnen deze factor wordt er gekeken naar de selectie en analyse van actoren. Het is van belang dat de beide partijen wel hetzelfde doel voor ogen hebben en dat ze een “klik” hebben met elkaar. Daarnaast is het vaak ook funest als de beide partijen al op elkaar zijn aangewezen, bijvoorbeeld doordat deze keuze al vast stond en er geen vrije keuze was in de partners tot samenwerking.

Daarnaast moet er ook gekeken worden naar de toegevoegde waarde van alle betrokken partijen. Meer partijen leiden tot meer aanbod van verschillende kwaliteiten maar ook tot meer complexiteit en tegengestelde belangen. *“Meer partijen bieden weliswaar meer mogelijkheden, maar maken het proces ook ingewikkelder”* (Ernst & Young Consulting, 2000). Een goede actoranalyse kan voorkomen dat er een samenwerking tussen partners ontstaat die achteraf toch niet geschikt voor elkaar bleken.

Contracten

Bepaalde afspraken zullen vastgelegd (moeten) worden. Dit voorkomt onduidelijkheid en het brengt zekerheid met zich mee, zodat beide partijen gebonden zijn aan elkaar voor een bepaalde periode (Bommel, e.a., 2003). Contracten kunnen zekerheid bieden, maar daarnaast ook verstikkend werken.

Risico's

Aan een samenwerking zitten risico's vast, zoals bijvoorbeeld de cultuurverschillen tussen beide organisaties. De samenwerking kan ook leiden tot het falen van een partnerschap, er kan sprake zijn van cultuurverschillen die niet met elkaar te verenigen vallen. Verder kan de samenwerking stroperig verlopen, waardoor het proces langer duurt en dus duurder wordt.

Daarnaast moeten beide partijen opereren op een vaak nog onbekend of ambigu gebied (PPS-bureau, landelijk gebied, (2000)). Veel van deze risico's zijn niet in te calculeren en de gevolgen van hiervan zijn afhankelijk van de reactie erop.

De elementen binnen een factor

In de literatuur wordt doorgaans geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen succes- en faalfactoren. (Bommel, e.a., 2003) De reden hiervoor is dat een factor, zoals communicatie, zowel een succes- als een faalfactor kan zijn geheel afhankelijk van de invulling hiervan. Wat bij het ene partnerschap een faalfactor is geweest, kan bij een ander partnerschap een succesfactor zijn. Kortom de betekenis van een factor (succes of faal) is afhankelijk van het partnerschap en kan per partnerschap verschillen.

Binnen de genoemde factoren zijn er door verschillende auteurs, (Bommel, e.a., 2003; Pattberg, 2004; De grontmij, 1997; Osborne, 2000; Ernst & Young Consulting, 2000; PPS-bureau landelijk gebied, 2000) elementen aangereikt. De factoren zijn redelijk breed en abstract, daarom wordt er aan de hand van de onderstaande elementen helder gemaakt wat de verschillende auteurs onder de factoren verstaan. Daarnaast maken de elementen ook zichtbaar wat er gemeten wordt binnen deze factoren. Hieronder zal per factor aangegeven worden welke elementen deze omvat.

Schema 1 PPS-factoren

Factor	Elementen binnen deze factor
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none">• Redenen samenwerking• Complementariteit partner(s)
Communicatie	<ul style="list-style-type: none">• Communicatievormen & verloop• Toegankelijkheid• Kennisuitwisseling (de zorg voor gelijke kennis)• Continuïteit van de mensen die aan het project werken
Procesarchitectuur	<ul style="list-style-type: none">• Gezamenlijke planning• Gezamenlijk overleg bij tussentijdse beslissingen• Gezamenlijke doordenking van het proces• Verwachtingen vooraf (zijn deze besproken met elkaar)• Uitgangspunten en doelstellingen met elkaar besproken.• Scheiding van taken/ rollen binnen de samenwerking.
Partijen	<ul style="list-style-type: none">• aantal partijen (was dit voldoende)

	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er later andere partijen bij betrokken (voor bv. Kennis of bemiddeling) • Selectie partijen (hoe vond deze plaats) • Redenen voor deze selectie
Contract	<ul style="list-style-type: none"> • Aanwezigheid contracten • Zijn er (mondelinge) afspraken (zijn deze vastgelegd) • Duidelijkheid contracten • Is dit voldoende geweest
Risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Tegenslagen • Cultuurverschillen • Conflicten • De omgang met bovenstaande elementen

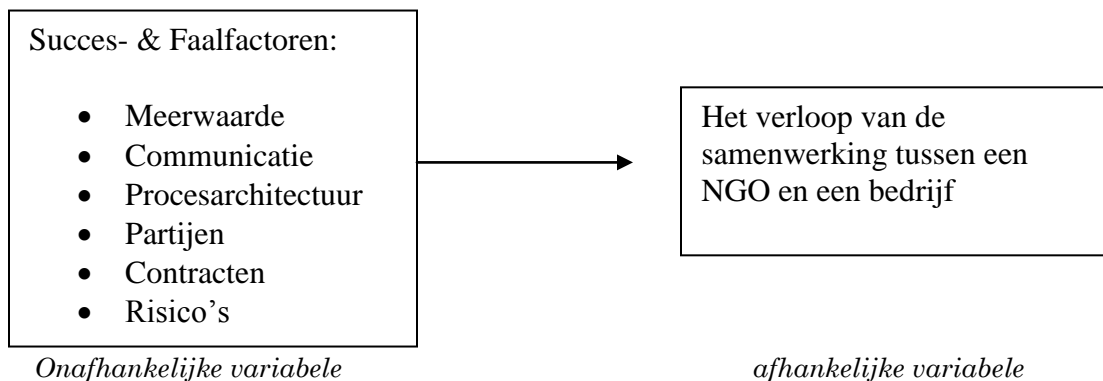
Methoden & technieken

In het vorige hoofdstuk zijn de succes- en faalfactoren van PPS-projecten genoemd. Hier werden de factoren vervolgens uiteengesplitst in elementen. Deze elementen laten zien welke aspecten elke factor omvat. Aan de hand van deze elementen kan de invloed van de factoren gemeten worden. Deze factoren spelen in dit onderzoek een grote rol; aan de hand van deze factoren wordt namelijk het verloop van de samenwerking binnen de partnerships verklaard. Er wordt dus gekeken naar een causaal verband, waarin gezocht wordt naar de oorzaken van een samenwerkingsverloop tussen NGO's en bedrijven. In dit onderzoek kunnen de succes- en faalfactoren aangemerkt worden als de onafhankelijke variabelen en het verloop van de samenwerking als de afhankelijke variabele. (Zie ook schema 2)

Om de afhankelijke variabele te onderzoeken, zal eerst de onafhankelijke variabelen concreet gemaakt moeten worden. In schema 4 wordt zichtbaar gemaakt welke vragen er gesteld worden om de invloed van een factor te meten. Vervolgens zullen de verschillende casussen toegelicht en gelegitimeerd worden. Tot slot zullen de onderzoeksmethoden ter sprake komen. Hier wordt ingegaan op de keuze van het soort onderzoek, en de methode die gehanteerd wordt om de empirie te verzamelen.

Operationalisatie

In dit onderzoek wordt er getracht een causaal verband te vinden, hierom kan er ook gesproken worden van afhankelijke en onafhankelijke onderzoeksvariabele(n). Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk al werd aangegeven, is het verloop van de samenwerking afhankelijk van de factoren. Hieronder worden de onderzoeksvariabelen schematisch weergegeven.



Schema 3: de onafhankelijke en afhankelijke variabelen

Zoals zichtbaar in schema 3 zijn er zes faal- en/of succesfactoren geformuleerd. Het is nog onduidelijk welke factoren van invloed zijn op de samenwerking tussen een NGO en een bedrijf. Dit wordt pas duidelijk nadat deze factoren getoetst zijn aan de empirie. De empirie wordt verkregen aan de hand van interviews. Om de representativiteit van de empirie te bewaken, zullen binnen de factoren dezelfde aspecten gemeten moeten worden. Dit gebeurt door een aantal vragen op te stellen per factor (en element) die als richtlijn fungeren binnen de interviews. Deze vragen staan opgesteld in schema 4.

Schema 4: interviewvragen opgesteld per factor

Factor	Hoe te meten bij een partnerschap tussen NGO-bedrijf?
Meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> • Zou u dit project alleen kunnen starten? • Wat waren de redenen dat u aan dit project meewerkt/begon? • Wat is uw inbreng in het partnerschap, en van uw partner? (complementair)
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe vindt de communicatie plaats? • Wordt opgedane kennis gedeeld? • Heeft u wel eens het gevoel dat uw partner meer weet dan u? • Verloopt het contact steeds via dezelfde mensen? • Heeft u vaste mensen aangesteld voor het partnerschap? • Zijn de verwachtingen helder? (aan uw kant en heeft u ze kenbaar gemaakt?, zijn deze gelijk gebleven en nagekomen?)
Procesarchitectuur	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft er een gezamenlijke planning plaatsgevonden? • Wanneer er beslissingen gemaakt moeten worden, vinden deze dan in overleg plaats? • Heeft u van tevoren besproken wat de doelen van elkaar zijn in dit proces? (is dit hetzelfde doel?) • Zijn ook de verwachtingen van beiden in het beginstadium kenbaar gemaakt? • Is er een scheiding in planning en uitvoering tussen beide partijen? (zo ja, is dit van tevoren afgesproken?)
Partijen	<ul style="list-style-type: none"> • Welke partijen zijn betrokken? • Is er een selectie geweest van verschillende partijen? • Was u vrij in het kiezen van u partner? • Waren deze partijen voldoende? • Is er bereidheid meerdere partijen te betrekken?

Contracten	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er contracten aanwezig? • Waarvoor dienden deze? • Zijn deze contracten voldoende geweest? • Zijn er bepaalde richtlijnen opgelegd? • Heeft u mondelinge afspraken gemaakt?
Risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er bepaalde risico's verbonden aan dit partnerschap? (zo ja, zijn deze even zwaar voor beide partners?) • Zijn er meningsverschillen (ontstaan)? (En heeft u van te voren nagedacht hoe hiermee om te gaan indien deze voorkomen) • Wat merkt u van de cultuurverschillen tussen beide organisaties? • Hoe wordt er hiermee omgegaan? • Zorgt dit voor problemen/ oponthoud? • Is er begrip van beide kanten voor het verschil tussen de beide partners?

Deze vragen worden aan alle respondenten voorgelegd. Daarnaast wordt ook gevraagd hoe ze de algehele samenwerking (hebben) ervaren. Door deze vraag te stellen kan een samenwerking als succesvol of minder succesvol worden getypeerd. Vervolgens wordt er gekeken naar wat er over de zes factoren is gezegd door de respondenten. Op basis hiervan zal er een brug geslagen worden tussen de factoren en het verloop van de samenwerking.

Om deze empirie te verzamelen zijn er meerdere casussen onderzocht. Er zijn twee partnerschappen betrokken in dit onderzoek waarvan zowel de NGO als het bedrijf geïnterviewd is. Daarnaast is er een losse NGO en een los bedrijf onderzocht. Deze zijn wel in een partnerschap alleen niet met elkaar. Binnen deze casussen is er een verschil in de mate van succes van de samenwerking. Hieronder zullen de casussen toegelicht worden.

De casussen

In Nederland zijn er nog niet veel partnerschappen tussen NGO's en bedrijven, echter zijn het aantal partnerschappen wel groeiende. De partnerschappen die er zijn, zouden allemaal relevant kunnen zijn voor dit onderzoek. In dit onderzoek is echter gekozen voor een partnerschap waarin de samenwerking prettig verloopt en een partnerschap waarin de samenwerking minder gemakkelijk verloopt. Binnen dit onderzoek zullen alle respondenten, bedrijven en NGO's anoniem blijven. Toch zal er geprobeerd worden een beeld te schetsen van de partnerschappen.

Partnerschap A is een samenwerking die gericht is op het voorzien van stroom en elektriciteit in ontwikkelingslanden. De effecten van dit project lijken succesvol te zijn. Hierbij is er sprake van een groot bedrijf die gespecialiseerd is in het leveren

van stroom en een NGO die contacten heeft in de gebieden waar bedrijf A zijn stroom wil leveren. De samenwerking tussen deze twee organisaties is minder succesvol gebleken.

Partnerschap B is een samenwerking die gericht is op het ontwikkelen van boerenbedrijven in het buitenland. De NGO heeft hier de kennis en de connecties met deze boerenbedrijven en het bedrijf heeft de kennis om deze bedrijven financieel gezond te maken. Tussen deze twee organisaties lopen meerdere projecten, in dit onderzoek wordt ingegaan op het partnerschap die de textielproductie betreft.

Verder is bedrijf C een multinational die meerdere partnerschappen heeft lopen. Dit bedrijf is één van de voorlopers op deze vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen, wereldwijd. In dit interview wordt er ingegaan op meerdere partnerschappen met NGO's. Er zal een algemeen beeld geschetst worden over welke factoren van belang zijn voor een goede samenwerking, vanuit het perspectief van dit bedrijf.

NGO D is een grote ontwikkelingsorganisatie die met meerdere bedrijven en multinationals projecten ontwikkelt en beheert gericht op de ontwikkeling van de ontwikkelingslanden. Binnen dit onderzoek staat het partnerschap centraal die zich richt op het ontwikkelen van boerenorganisaties. Deze boerenorganisaties leveren producten aan de supermarkten, waardoor zij verzekerd zijn van een goed loon.

Deze casussen zijn relevant omdat er sprake is van een verschillend verloop van de samenwerking. Het ene samenwerkingsverloop wordt beduidend succesvoller ervaren dan de ander. Al deze casussen zijn gericht op de ontwikkeling in ontwikkelingslanden en een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierom kunnen deze casussen naast elkaar neergelegd worden en aan de hand hiervan zal er vervolgens een conclusie getrokken worden over de invloed van de succes- en faalfactoren op het samenwerkingsverloop.

Onderzoekstechnieken

In dit onderzoek is er gekozen om gebruik te maken van interviews, specifiek semi-gestructureerde interviews. Een topic-list zal hierbij als leidraad voor het interview fungeren. De topic-list zal bestaan uit de elementen genoemd in het schema 1. Bij een semi-gestructureerd interview wordt er door middel van een topic-list handvaten geboden, maar blijft er ruimte open voor de interviewer om in te gaan op de antwoorden van de respondent. Deze ruimte moet er in dit onderzoek ook bestaan, aangezien de genoemde factoren niet per definitie opgaan voor partnerschappen tussen maatschappelijke instellingen en private organisaties. De vragen die opgesteld zijn in schema 3, dienen als checklist. Deze vragen moeten in elk interview aan bod komen om een goede vergelijking te kunnen trekken. Dit onderzoek heeft een toetsend karakter, waarin gezocht wordt naar een causaal verband. Toch wordt er ruimte opengelaten in het onderzoek voor eventuele aanvullingen van de respondent. Mogelijkerwijze spelen er binnen deze partnerschappen factoren mee, die in de PPS niet relevant of van toepassing is.

Respondenten

Het onderzoek is kwalitatief te noemen aangezien de (diepte-) interviews de boventoon voeren en antwoord geven op de hoofdvraag. Belangrijk is dan ook dat de juiste mensen geïnterviewd worden. De keuze van de respondenten is hiervoor van

belang. Enkele van de meewerkende partijen hadden duidelijk één contactpersoon voor een partnerschap. Het was hierbij duidelijk dat deze de verantwoordelijkheid droeg voor deze samenwerking binnen een bedrijf of maatschappelijke organisaties. Bij andere meewerkende organisaties was het echter lastiger om te vinden wie de verantwoordelijkheid droeg en waren er vaker meer mensen bij betrokken die maar een gedeelte van het partnerschap droegen of uitvoerden. Uiteindelijk was er per organisatie of bedrijf wel één sleutelfiguur en was deze bereid mee te werken.

Data analyse

De verkregen data zullen gecategoriseerd worden. Deze categorisatie zal plaats vinden aan de hand van de factoren. Op deze manier kunnen alle stukken tekst, behorende tot dezelfde categorie (c.q. factor), bij elkaar gezet worden (Bijlage 1: codingtree). Per factor kan dan bekeken worden welke invloed deze had op het partnerschap. Op basis hiervan kan er bekeken worden welke factoren verbonden kunnen worden aan het succes dan wel falen van het project.

Om te onderzoeken of de samenwerking succesvol verliep wordt er gekeken naar twee dingen. Enerzijds is dit het eindoordeel van de respondent; deze vraag wordt aan het einde van het interview gesteld. Er is ook geprobeerd deze vraag aan het begin te stellen, echter bleek dat de respondent aan het einde van het interview opener was en kritischer durfde te antwoorden. Anderzijds wordt er tijdens het coderen een onderscheidt gemaakt tussen wat “de ene partij over de andere heeft gezegd” in “algemeen”, “negatief” en “positief”. Wanneer er veel meer negatieve dingen over de partner zijn gezegd (dan algemeen of positief), kan hier ook een oordeel over de samenwerking aan verbonden worden.

Onderzoekresultaten

Aan de hand van twee partnerschappen, een los bedrijf en een losse NGO zullen de factoren getoetst worden aan de empirie. Vervolgens zal er per casus een schema gegeven worden die de invloed van de factoren op het samenwerkingsverloop duidelijk weergeven. Daarna zal er per casus kort een conclusie gegeven worden om vervolgens tot een algehele conclusie te komen over de invloed van de succes- en faalfactoren op het samenwerkingsverloop tussen NGO's en bedrijven.

Partnerschap A:

NGO A kwalificeert de samenwerking als *“De effecten zijn zeer succesvol, de samenwerking zelf ehmm, dat is toch heel moeilijk.”* (...) *“Op zichzelf de samenwerking ansich dat kost meer energie dan dat je daar nou echt blij van wordt”* (NGO A). Deze maatschappelijke organisatie is over het algemeen vaker negatief dan positief te spreken over hun partner. Bedrijf A probeerde zoveel mogelijk op de oppervlakte te blijven en leek de vragen over de samenwerking zoveel mogelijk te ontwijken. Bedrijf A gaf wel aan veel belangenverschillen te kennen in de samenwerking, echter gaven ze geen concreet antwoord op de vraag *“Hoe ze de samenwerking hebben ervaren”* (hoewel deze meerdere malen is gesteld). Hierom wordt aan de hand van het volgende voorbeeld een beeld geschetst over het verloop van de samenwerking tussen NGO A en Bedrijf A:

“NGO A was voorheen onderdeel van Bedrijf A. Bedrijf A had een stichting in het leven geroepen, namelijk NGO A. NGO A is nu een erkende onafhankelijke zelfstandige organisatie. In het interview wijst de respondent van NGO A hier meermaals op. Bedrijf A lijkt zich hier echter niet van bewust en tijdens het interview werd gevraagd wanneer dit dan was gebeurd. Bedrijf A lijkt zich hier helemaal niet van op de hoogte en geeft aan dat de interviewer zich vast vergist moet hebben.”

Na de gegevens hierover nagetrokken te hebben, lijkt NGO A inderdaad een erkende onafhankelijke organisatie. Echter maakt het eigenlijk niet uit wie het gelijk heeft in dit geval. Dit voorbeeld is aangehaald om aan te geven hoe de samenwerking verloopt. Door de succes- en faalfactoren te toetsen aan deze samenwerking wordt er nu getracht een verklaring te zoeken voor het verloop van deze samenwerking.

Meerwaarde samenwerking

NGO A zegt in het interview niet afhankelijk te zijn van hun partner, echter blijkt later in het interview dat ze dat wel zijn. Althans wanneer zij hun doelen willen bereiken (dat is het uitbreiden van hun activiteiten) hebben zij een partner nodig die de nodige diensten levert en financiële ondersteuning geeft. Het lijkt er dus op dat NGO A wel afhankelijk is van een partner voor dit ontwikkelingsproject maar dit niet als *“afhankelijk”* willen bestempelen. In dit geval zou het eventueel ook een ander soortgelijk bedrijf kunnen zijn, maar zonder een partner zou de NGO de huidige activiteiten niet kunnen realiseren. Dit was uiteindelijk ook de reden waarom zij met bedrijf A in zee gingen. Ze hadden financiële ondersteuning nodig en er werd vanuit bedrijf A ook expertise geleverd over zaken waar zij geen verstand van hadden. *“In de overeenkomst stond ook dat bedrijf A expertise zou leveren. Dus als wij iemand nodig hadden om een financieel model te maken dan deden ze*

dat”(NGO A). Bedrijf A geeft ook aan dat de complementaire kennis en kunde van groot belang is voor de samenwerking en dat hiervan ook sprake is. *“Belangrijk is ook dat je samen meer kan realiseren dan alleen”*(bedrijf A). Om dit project te realiseren lijken de partners wel afhankelijk van de kennis en middelen die de ander te bieden heeft. Dit zijn de beginselen van deze samenwerking geweest. De meerwaarde die de partners elkaar te bieden hebben is dus belangrijk geweest voor het ontstaan van dit samenwerkingsverband.

De basis van deze samenwerking lijkt heel duidelijk. Er is sprake van aanvullende kwaliteiten die enerzijds in bezit zijn van bedrijf A en anderzijds geboden worden door NGO A. Doordat de beide partijen elkaar aanvullen lijkt een partnerschap een goed middel om een ontwikkelingsproject te realiseren. Beide hebben een meerwaarde die voor het ontwikkelen van dit project van belang lijkt. Enerzijds de kennis vanuit het bedrijfsleven met de financiële middelen en anderzijds de kennis over het project en het ontwikkelingsgebied. De factor “meerwaarde” is de aanleiding geweest voor het ontstaan van deze samenwerking.

Communicatie

De communicatie lijkt moeilijk te verlopen, in het bijzonder het gebrek aan continuïteit van de betrokkenen bij het partnerschap vanuit bedrijf A, aldus NGO A: *“Bedrijf A is een veelkoppig monster, waar allerlei mensen met allerlei ideeën zitten en de ene afdeling wil dat en de andere wil dat. Pietje wil zus en dan komt er een nieuwe CEO en de één ziet het wel zitten en de ander ziet het niet zitten”* (NGO A). Echter geeft bedrijf A aan dat er wel degelijk duidelijke contactpersonen zijn bij de beide partijen. *“Bij NGO A hebben we meestal contact met één persoon en wij hebben ook één of twee duidelijke contactpersonen”* (Bedrijf A). Hoewel er bij het bedrijf dus wel duidelijke contactpersonen zijn aangewezen, lijkt de NGO hier geen weet van te hebben. Hierover lijkt er een kloof te bestaan tussen de beleving van de NGO en het bedrijf in kwestie. Hieruit alleen al kan geconcludeerd worden dat er een communicatieprobleem aanwezig is.

Daarnaast lijkt dit verschil in perceptie zich ook voor te doen wat betreft de verwachtingen. Hoewel bedrijf A aangeeft dat de verwachtingen zijn vastgelegd en nageleefd worden, zegt NGO A dat de verwachtingen continu veranderen. *“De verwachtingen die zij van ons hebben veranderen telkens en dat is heel lastig om daarmee samen te werken”*(NGO A). Ook geeft NGO A aan dat afspraken niet nagekomen worden. *“Je spreekt iets af en een week later is men het weer vergeten.”* (...) *“En dan denk je ik heb nu iets geregeld en dan heb je weer niets geregeld”* (NGO A). Daarentegen geeft bedrijf A aan alle afspraken te zijn nagekomen *“De afspraken die gemaakt zijn, komen we eigenlijk altijd na”* (bedrijf A). Hiermee doelde bedrijf A echter alleen op de contractuele afspraken: *“mondelijke afspraken? Ja, je moet natuurlijk wel even begrijpen dat er ideeën en verwachtingen zijn en ja nou die zullen niet altijd hetzelfde blijven, hè”*(bedrijf A). Er lijken dus verschillen te bestaan over welke afspraken als bindend ervaren worden en welke niet. Deze miscommunicaties leiden tot onzekerheid aan de kant van de NGO. Zo lijkt de NGO niet te weten welke verwachtingen bedrijf A van ze heeft en wanneer iets echt geregeld is. De bovenstaande tegenstellingen over van bedrijf A en NGO A lijken allemaal voort te komen uit een gebrekkige communicatie over wie de contactpersonen zijn, welke er verwachtingen zijn en in hoeverre afspraken bindend zijn of slechts tot ideeën

gerekend worden. Hierdoor lijken de partners een heel andere visie op het communicatieverloop te hebben, aangezien de meningen over het communicatieverloop enerzijds negatief zijn (NGO A) en anderzijds redelijk positief (bedrijf A).

De communicatie lijkt binnen dit partnerschap een probleem te zijn. De contactpersonen vanuit bedrijf A lijken niet duidelijk kenbaar zijn gemaakt, hoewel bedrijf A aangeeft dat deze er wel zijn. Dit duidt op een gebrekkige communicatie. Hiernaast is er ook sprake van wisselende verwachtingen en onduidelijkheid over het nakomen van de afspraken. Dit zijn allemaal voorbeelden die ten grondslag liggen aan de communicatie. Het verschil in opvatting over het communicatieverloop versterkt dit beeld alleen nog maar. De meningen over het communicatieverloop lopen zover uiteen, dat het lijkt alsof de problemen die er klaarblijkelijk zijn niet bespreekbaar zijn of worden gemaakt. Op basis van deze voorbeelden kan de communicatie dan ook aangewezen worden als een knelpunt binnen deze samenwerking.

Procesarchitectuur

De NGO geeft aan de doelen van het project onafhankelijk van anderen te maken en het bedrijf in kwestie kon vervolgens kiezen deze wel of niet te steunen. Echter op dezelfde vraag antwoordde het bedrijf dat ze de doelen samen hebben opgesteld. De planning van het verdere project werd wel gezamenlijk gedaan gaven de beide partijen aan. *“Alle partijen zijn betrokken bij het maken van de doelen en hebben hierbij een gelijke inspraak”*(bedrijf A). Opvallend is wel dat de NGO het idee heeft deze doelen alleen te hebben opgesteld, terwijl bedrijf A beweert deze gezamenlijk te hebben opgesteld. Dit kan er op duiden dat er in het aanloopproces iets mis is gegaan.

NGO A is de uitvoerende partij in dit samenwerkingsverband. Bedrijf A helpt wel mee met de activiteiten, door middel van het stimuleren van zijn medewerkers om (vrijwilligers-) werk te doen voor/bij deze maatschappelijke organisatie. Toch lijkt het proces gescheiden. De uitvoerende taken worden gezien als de hoofdtaak van de NGO. Hierin is de inspraak van de beide partijen echter wel gelijk, toch lijkt bedrijf A dit te willen veranderen: *“Mijn contactpersoon zit nu op het niveau van raad van bestuur, die vecht zich nu dood voor een sponsorcontract waarin hij alleen zeggenschap heeft. Maar die krijgt ie niet. Nee, we maken afspraken prima en jij hebt het bij ons niet voor het zeggen”* (NGO A).

Binnen de procesarchitectuur lijken er zich problemen voor te doen. Er is onduidelijkheid over wie de doelen hebben opgesteld en daarnaast voelt de NGO dat er een strijd om het zeggenschap gaande is. Zowel het opstellen van doelen als het zeggenschap over het project zijn elementen die vaak in de aanloop van een project besproken worden. Hoewel er wel een gezamenlijke planning is geweest, lijkt deze niet duidelijk genoeg uitgevoerd of nageleefd te worden.

Er bestaan uiteenlopende ideeën over twee punten in dit partnerschap die te maken hebben met de procesarchitectuur. Dit is enerzijds wie de doelen heeft opgesteld en anderzijds wie het zeggenschap mag hebben. Beide punten lijken te maken te hebben met wie met de “eer” mag strijken. Dergelijke punten hadden in de aanloop van het project vastgesteld kunnen worden. Dit kan betekenen dat er in de aanloop niet duidelijk over is nagedacht en gesproken.

Partijen

Naast de NGO en het bedrijf zijn er nog wel enkele andere partijen betrokken bij de uitvoering van het project, hierbij moet er gedacht worden aan lokale partners op de locatie van het project. Een echte selectie van partijen heeft er niet plaatsgevonden, van oudsher leek bedrijf A een logische partner. Bedrijf A heeft NGO A in het leven geroepen om bepaalde maatschappelijke projecten in beheer te nemen. NGO A is nu wel een zelfstandige organisatie. Beide partijen gaven aan elkaar een logische keuze te vinden en hebben hierom niet naar andere potentiële partners gekeken.

De NGO heeft het plan wel zo ingericht dat dit aantrekkelijk was voor bedrijf A. Ze wilden graag dat dit bedrijf met hun in zee ging. *“Je richt jouw plan en opzet zo in, op een manier waarvan je denkt daar zou bedrijf A wel wat mee kunnen, dat spreekt bedrijf A wel aan. Want je probeert hun natuurlijk als je partner te krijgen. Ja, dan houd je wel in je achterhoofd met welke organisatie je te maken hebt”* (NGO A).

Door de geschiedenis die de NGO en het bedrijf deelden, vonden ze elkaar een logische partner. In het verleden had de NGO al projecten van het bedrijf in beheer gehad, dit idee lag ten grondslag aan deze samenwerking. Hierdoor is er niet gekeken naar andere partners.

Contracten

Tot dusver zijn er drie contracten ondertekend. Een over de looptijd, een over de financiën en een over expertiseverlening. Wat betreft de NGO is dit voldoende en ook bedrijf A geeft aan dat wat betreft dit samenwerkingsverband dit afdoende is geweest. Wat betreft financiën, doelstellingen en bijdrage aan het partnerschap is veel vast gelegd in contractvorm en behoeft volgens beiden geen verdere aanvullingen. Echter lijken er wel, zoals zichtbaar werd in de factor “procesarchitectuur”, onduidelijkheden te bestaan over de zeggenschap. Over de contractduur bestaat ook onduidelijkheid, Bedrijf A denkt dat het tot 2014 loopt en de NGO denkt dat het tot 2011 loopt. Deze misverstanden kunnen teruggekoppeld worden naar de factor “communicatie”. Immers wanneer er duidelijk gecommuniceerd wordt in de aanloop van en tijdens het partnerschap zou de looptijd duidelijk moeten zijn. Hoewel de beide partijen aangeven voldoende te hebben vastgelegd bestaan er dus wel misverstanden die door duidelijke contracten (en naleving hiervan) voorkomen hadden kunnen worden. Enerzijds lijken deze contracten dus niet voldoende en anderzijds lijken ze niet duidelijk (gelezen) te zijn. In een samenwerking die moeizaam verloopt kunnen duidelijke contracten een houvast bieden. Aangezien men nooit weet of een samenwerking succesvol zal verlopen, is het daarom belangrijk dat er wel bepaalde zekerheden zijn, hiervoor worden contracten opgesteld.

Zowel de NGO als het bedrijf lijkt tevreden met de aanwezige contracten. Toch lijken er onduidelijkheden te bestaan, die voorkomen hadden kunnen worden door deze contractueel vast te leggen. Deze onduidelijkheden hangen ook samen met andere factoren, zoals o.a. communicatie, echter zouden problemen omtrent zeggenschap vastgelegd kunnen worden.

Risico's

“Bedrijf A zwalkt en wij moeten het maar oplossen. En dan lossen we het op en dan is het weer niet goed.”(NGO A)

Conflicten en problemen lijken in deze samenwerking ruimschoots aanwezig. Echter worden deze niet bespreekbaar gemaakt. Deze problemen lijken in relatie te staan met veel van de bovenstaande factoren. Daarnaast ook met de cultuurverschillen. Zowel bedrijf A als NGO A gaf aan dat het belangrijk was om begrip te hebben voor de verschillen tussen de beide partijen en hiervoor open te staan. Toch lijkt dit begrip voor elkaar in dit partnerschap niet echt terug te komen. NGO A geeft aan dat zij zich moeten aanpassen aan de prioriteiten van bedrijf A: *“dat ligt eraan wat voor bedrijf A op dat moment prioriteit is. Als het op dat moment een prioriteit is, dat moest eigenlijk al gisteren. En als het niet de juiste tijd is dan reageren ze ook bij wijze van spreken helemaal niet.”* (NGO A) en daarentegen geeft bedrijf A aan dat er voldoende begrip en openheid is naar de NGO toe: *“Begrip en openheid is heel belangrijk”* (..) *“begrip naar NGO A toe is er ruimschoots aan deze kant”* (bedrijf A). Wederom lijken de beide partners elkaar tegen te spreken. Dit is het geval bij bijna alle factoren. De beide partijen ervaren de samenwerking heel anders en lijken deze verschillen niet met elkaar te bespreken

Zoals al zichtbaar was in de andere factoren, is er binnen deze samenwerking sprake van twee verschillende visies op de samenwerking. Dit leidt tot conflicten en onduidelijkheden. De factor “risico's” lijkt in dit geval erg sterk samen te hangen met de andere factoren, met name met de communicatiefactor. Door de slecht lopende communicatie lijken de rest van de factoren ook besmet en lijkt dit een risico voor de voortgang van het samenwerkingsverband.

Conclusie + Schema

In het onderstaande schema worden de resultaten per factor weergegeven. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen de NGO en het bedrijf. Dit schema is gebaseerd op de bovenstaande analyse over welke rol de factoren hebben gespeeld in dit samenwerkingsverband. De invloed van de factoren op het samenwerkingsverloop worden op de volgende manier beoordeeld:

- Zeer goed: + + +
- Goed: + +
- Voldoende: +
- Neutraal: +/-
- Matig: -
- Slecht: - -
- Zeer slecht: - - -

Schema 5.1

Partnerschap A: de invloed van de succes- & faalfactoren op het samenwerkingsverloop

	Meer waarde	communicatie	Proces architectuur	partijen	contracten	risico's	Eindoordeel samenwerking
Partnerschap A	++	- - -	-	+/-	-	- -	- -

Conclusie

Zoals al duidelijk was in de analyse, geeft ook het bovenstaande schema duidelijk aan dat de communicatie het belangrijkste knelpunt is binnen partnerschap A. Er is een duidelijke relatie zichtbaar tussen de communicatie en het samenwerkingsverloop. De invloed die de communicatie heeft op het samenwerkingsverloop lijkt erg groot, en is in dit geval negatief. Hieruit kan dus geconcludeerd worden dat wanneer de communicatie gebrekkig is, dit waarschijnlijk gevolgen zal hebben voor de beoordeling van de samenwerking. Communicatie kan in dit samenwerkingsverband aangemerkt worden als een faalfactor. Naast communicatie hebben ook de factoren “procesarchitectuur”, “contracten” en “risico’s” een negatief eindoordeel, alleen in mindere mate dan communicatie dat heeft. Toch lijken deze factoren een rol te spelen bij het eindoordeel over de samenwerking. Wel lijkt een slechte communicatie invloed te hebben op de andere factoren. Wanneer de communicatie moeizaam verloopt, lijkt bijvoorbeeld de procesarchitectuur hier ook nadelen van te ondervinden. Dit hoeft echter niet te betekenen dat wanneer de communicatie goed verloopt de procesarchitectuur per definitie ook goed verloopt. De factor “meerwaarde” is wel positief beoordeeld. Het feit dat er dus wel meerwaarde was aan de beide kanten mocht niet echt baten voor het eindoordeel over het samenwerkingsverband. Deze factor zal dus ook niet verklaren waarom deze samenwerking moeilijk verloopt, het verklaart alleen gedeeltelijk waarom dit partnerschap tot stand is gekomen.

Partnerschap B

NGO B: *“Ik vind het heel plezierig om met Bedrijf B samen te werken. En het schilt gewoon dat elke partij in deze samenwerking echt een toegevoegde waarde heeft.”*

Bedrijf B: *“Ik ervaar deze samenwerking met NGO B eigenlijk als zeer prettig.”*

Naast een positief eindoordeel over de samenwerking, werd gedurende het interview alleen neutraal of positief over de partner gesproken. Hieruit mag geconcludeerd worden dat de samenwerking succesvol verloopt. Hieronder wordt er gekeken welke factoren aan een succesvolle samenwerking ten grondslag liggen.

Meerwaarde

De meerwaarde die de partners elkaar bieden lijkt een stabiele bodem voor een samenwerkingsproject. Complementariteit is de belangrijkste basis die genoemd wordt. *“Zij hebben de kennis die wij zochten en wij bieden de kennis en middelen die NGO B nodig heeft, wij zijn complementaire partners”* (bedrijf B). Voor een samenwerking wordt er dus een partner gezocht die kwaliteiten, middelen en kennis heeft die de ander niet heeft. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de partners elkaar nodig hebben om het ontwikkelingsproject uit te kunnen voeren. Doordat afhankelijkheid wordt erkend en gewaardeerd, zien de partners het project als iets wat ze alleen samen tot een succes kunnen brengen. De inbreng in de samenwerking moet complementair zijn, maar het einddoel moet gezamenlijk gedragen worden en (ongeveer) gelijk zijn. Er wordt een partner gezocht die ideeën heeft waarmee de ander zich kan identificeren, *“Qua filosofie liggen we goed op één lijn”* (NGO B).

In dit partnerschap is de meerwaarde van de partners van groot belang geweest. De meerwaarde wordt terug gezien in enerzijds de complementariteit van kwaliteiten, middelen en kennis van de partners, maar anderzijds ook in het dragen van een gezamenlijk doel. Dit leidt tot een breder gedragen doel.

De factor “meerwaarde” kan in partnerschap B gezien worden als een voorwaarde die gesteld werd door beide partijen aan de partner. Verder geldt het in dit geval ook voor een basis waaruit een gezonde samenwerking is voortgekomen.

Communicatie

Beide partners zien communicatie als essentieel in een goede samenwerking. Dit is dan waarschijnlijk ook de reden dat de communicatie goed verloopt binnen deze samenwerking. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over wanneer er vergaderingen en evaluatiemomenten zijn en wie de contactpersonen zijn; *“Er zijn afspraken gemaakt over wanneer we vergaderen, wie er dan bij zijn en wanneer er een evaluatie plaats vindt”* (Bedrijf B).

Communicatie hangt direct samen met de toegankelijkheid en openheid die er is en hoe de partner deze ervaart. Beide partijen geven aan dat deze aspecten aanwezig zijn en als heel belangrijk ervaren, *“Je moet wel met elkaar kunnen communiceren op de momenten dat dat nodig is. Ik denk dat communicatie ook erg belangrijk is, ja. Die toegankelijkheid die hebben wij wel naar elkaar toe”* (NGO B). Het lijkt te schelen dat beide partijen één contactpersoon hebben, dit zorgt voor een stabiel communicatiepunt in de samenwerking. Zij zijn het aanspreekpunt in de samenwerking en weten wat er speelt, waardoor het altijd duidelijk is met wie de ander contact op kan nemen. In deze samenwerking lijkt alles bespreekbaar. *“Alles is bespreekbaar en dat is gewoon belangrijk, je moet gewoon goed communiceren”* (NGO B).

De communicatie in deze samenwerking wordt aangemerkt als heel belangrijk en verloopt binnen dit partnerschap goed. Hierdoor wordt er sfeer binnen de samenwerking gecreëerd die open en eerlijke communicatie mogelijk maakt en stimuleert. Dit leidt tot samenwerking waarin duidelijk is wanneer en met wie er gecommuniceerd moet worden.

Procesarchitectuur

De aanloop van dit samenwerkingsproject heeft zeker 6 tot 10 maanden geduurd. In deze periode is de M.O.U. (Memoir Of Understanding) opgesteld, waarin duidelijke richtlijnen en afspraken vastliggen. *“Om dit allemaal op papier te krijgen, ja dat kost allemaal wel wat tijd”*, (NGO B). Hoewel deze samenwerking een lange aanloop kende, is dit wel van belang geweest voor het verdere proces. De verwachtingen, taken, financiën en looptijd zijn besproken en staan op papier. Behalve dat dit zekerheid biedt, weten de partners wat ze van elkaar kunnen verwachten. In de aanloop van het project hebben ze tijd ingeruimd om de plannen duidelijk op elkaar af te stemmen en tot overeenstemming te komen. De kans dat partijen dan voor verrassingen komen te staan is kleiner, doordat er veel aandacht aan de voorbereidingen zijn besteed. In deze voorbereidingen zijn evaluatiemomenten vastgelegd. *“Ook heel belangrijk is het inplannen en uitvoeren van evaluatiemomenten”* (bedrijf B). Deze momenten zorgen ervoor dat de gemaakte afspraken bewaakt worden. Daarnaast is dit een mogelijkheid tot het herdefiniëren

van de doelstellingen als deze onrealistisch blijken. Dit lijkt nog niet te zijn voorgekomen, maar het kan gezien worden als een voorzorgsmaatregel.

Een goede procesarchitectuur schept duidelijkheid aan beide kanten over de doelen, ambities en verwachtingen. In dit partnerschap is er sprake van een goede procesarchitectuur waarin de ambities, doelen, richtlijnen en evaluatiepunten zijn besproken en opgenomen. Dit lijkt een positieve uitwerking te hebben op het verdere verloop van de samenwerking. Beide partijen weten wat ze aan elkaar hebben. Een goede procesarchitectuur lijkt dus bij te dragen aan een prettige samenwerking..

Partijen

“We kijken meer per situatie, van wie is nou een natuurlijke partner hierin en dat kan in NL zijn of internationaal. Zonder dat we een voorgedefinieerd idee hebben. Er moet ook een klik zijn. We kijken hierbij gewoon goed naar de omgeving wie ons partner kan worden” (NGO B).

Beide partijen gaven aan eerst ook naar andere mogelijke partners te hebben gekeken, voordat de keuze op elkaar is gevallen. Daarbij werd gekeken naar de competenties en doelen van elkaar en de ander. Op basis hiervan is uiteindelijk het besluit gevallen om met elkaar in zee te gaan. *“Wanneer je niet van te voren op elkaar bent aangewezen, maar zelf voor je partner kan kiezen, is de commitment veel groter”* (bedrijf B). Een prettige basis voor een samenwerking lijkt dus bepaald te worden door keuzevrijheid. *“We hebben ook wel eens in een situatie gezeten dat de partner eigenlijk al vastlag en dan gaat het allemaal veel stroever. Maar wij hebben zelf voor Bedrijf B gekozen en zij voor ons en dat is een gezonde basis, want het komt tot stand uit vrije wil, en het is heel ongedwongen hierdoor en dat maakt het een prettige samenwerking”* (NGO B).

Wanneer er gekeken wordt naar verschillende partijen, vindt er een afweging plaats tussen de verschillende partijen. Op basis hiervan vindt er uiteindelijk een keuze plaats. Door deze keuzevrijheid te bieden kan de betrokkenheid van beide partners groter worden. Ze maken zelf een keuze om met deze partner samen te werken en niet zomaar met een willekeurige NGO of bedrijf die toevallig geïnteresseerd was.

Een goede actoranalyse kan de betrokkenheid van beide partijen bij het project vergroten. Beide partijen voelen zich de uitverkorenen omdat zij zijn uitgekozen om met de ander samen te werken. Dit idee kan de motivatie en toewijding aan zo'n project doen vergroten, zoals bedrijf B al aan gaf.

Contract

Het M.O.U. is het enige aanwezige contract. Hierin staan de speerpunten van het programma, de inbreng van de partners, de financiering en de wijze en punten van evaluatie in vermeld. Deze contracten bieden zekerheid voor de toekomst. Beide partijen geven aan dat deze M.O.U. voldoende is en geen aanvulling behoeven. *“Deze M.O.U. zijn meer dan alleen richtlijnen, het zijn afspraken waar wij ons allebei aan houden”* (..) *“Alles wat nodig is, staat er eigenlijk in”* (bedrijf B). Deze uitspraak geeft al aan dat een contract een bepaalde zekerheid biedt. Door middel van evaluaties, die contractueel vastliggen, wordt de gang van zaken ook bewaakt. Hierdoor wordt er in de gaten gehouden door de beide partijen dat hetgeen er in het contract staat ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt.

Een contract opstellen is een tijdrovend proces, echter wanneer dit gebeurt, biedt het wel een stukje zekerheid. Deze contracten bieden een houvast voor de beide partijen; er wordt een zekere garantie afgegeven dat de andere partij zijn afspraken en verplichtingen nakomt. Of het essentieel is voor een succesvolle samenwerking is nog niet te zeggen, echter is het wel een houvast aan beide kanten wanneer er toch onduidelijkheden ontstaan.

Risico's

De aanloop van deze samenwerking was het enige moment waarin de NGO wel eens heeft gedacht dat er niets meer van terecht zou komen. Achteraf gezien bleek dit lange proces noodzakelijk te zijn voor een helder beleid en zei de NGO ook dat deze periode nodig was voor het opbouwen van het vertrouwen in de verdere samenwerking: *“Als het vertrouwen er is weet je ook gewoon dat het goed gaat komen en dat vertrouwen dat is er aan alle kanten” (NGO B).*

De cultuurverschillen tussen beide partners leidde volgens NGO B tot een veel gezonder en nuttiger samenwerking. Beide partijen gaven aan dat de kwaliteiten die de ander bezat, leidde tot een krachtiger resultaat. De commerciële inslag van bedrijf B leidde tot een efficiëntere invalshoek. NGO B had juist de kennis van ontwikkelingsprojecten en hoe ze hierbij te werk moesten gaan. Door deze twee kwaliteiten te combineren werd er een sterkere samenwerking behelst. Beide partijen gaven ook aan veel van elkaar te leren. Dit geeft ook wel aan dat de partijen voor elkaar open staan. Wanneer beide partijen dus duidelijk open staan voor elkaar lijkt dit een goede basis voor een fijne samenwerking.

Conflicten en risico's lijken te ontstaan wanneer er geen duidelijke afspraken of communicatie is. In dit partnerschap verliep eigenlijk alles wenselijk en kan er niet gesproken worden van conflicten. Zoals NGO B al aangaf hangt dit ook samen met vertrouwen, wanneer dit er is, lijken risico's gemakkelijk overwonnen.

Conclusie + schema

Hieronder allereerst het schema aan de hand van de bovenstaande analyse. Het beoordelen van deze factoren gebeurt op dezelfde manier als bij partnerschap A.

Schema 5.2

Partnerschap B: De invloed van de succes- & faalfactoren op het samenwerkingsverloop

	Meer waarde	Com-municatie	Proces-architectuur	partijen	contract	Risico's	Oordeel Samen werking
Partnerschap B	++	+++	+++	++	++	++	++/+++

Conclusie

In deze casus lijken alle factoren succesvol ingevuld en hierom is het moeilijk om een duidelijke factor aan te geven als een doorslaggevende succesfactor. Toch lijken er wel enkele aspecten essentieel te zijn geweest voor de goede samenwerking. De beide partijen waren afhankelijk van elkaar wat betreft kennis en competenties. Zowel de

NGO als het bedrijf beseftte dat ze elkaar nodig hadden om het project te realiseren. Deze erkenning maakte de partners gewillig om met elkaar samen te werken. De communicatie verliep binnen de samenwerking goed, helder en duidelijk. Dit kan samenhangen met de voorbereidingen in de aanlooperperiode waarin duidelijke afspraken zijn gemaakt en vastgelegd. Hierdoor wisten de beide partijen met wie ze te maken hadden en wat de verwachtingen van de andere partij waren. Dit vergemakkelijkt de communicatie doordat er duidelijkheid is geschept. Anderzijds vergemakkelijkt een goede communicatie het maken van goede afspraken en het helder stellen van verwachtingen. Hoewel alle op alle factoren goed gescoord is, kan er gesproken worden van een positieve wisselwerking tussen goede communicatie, contracten en procesarchitectuur.

Bedrijf C

Bedrijf C typeert de samenwerking met een NGO als volgt: *“Het succes van de samenwerking is afhankelijk van veel verschillende dingen”*. Hierbij wordt niet zozeer één partnerschap belicht, maar meerdere partnerschappen met een NGO waarbij deze respondent betrokken is (geweest). In deze casus (bedrijf C) wordt meer een algemeen beeld geschetst over welke factoren belangrijk zijn voor een succesvol samenwerkingsverloop tussen bedrijven en NGO's, aldus bedrijf C. Hieronder wordt gekeken op welke “dingen” de respondent van bedrijf C doelt.

Meerwaarde:

De samenwerking met een NGO lijkt alleen tot stand te komen wanneer een NGO competenties of kennis bezit die het bedrijf zelf niet bezit. Echter is het daarbij wel van groot belang dat de doelen die de partners voor ogen hebben verenigbaar zijn. Toch vanuit het bedrijfsperspectief gezien, zijn er meerdere redenen om zo'n partnerschap aan te gaan. Allereerst dient het een maatschappelijk doel, wat de intrinsieke motivatie van het personeel kan doen verhogen. Daarnaast dient het ook een zakelijk en strategisch doel. Het zendt een signaal uit naar de afnemers van de producten van dit bedrijf, zowel naar de klanten toe als naar de samenwerkende organisaties en bedrijven. De boodschap van maatschappelijk verantwoord ondernemen genereert een soort vertrouwen waar een bedrijf voordelen uit kan halen. *“Je moet allebei baat bij hebben bij het slagen van het project, dat is de basis van een project.”*

Echter wordt hiermee niet geïnsinueerd dat het alleen een middel is om de positie van het bedrijf te verbeteren. Er zit wel een idealistische gedachte achter, echter moet deze gedachte wel inpasbaar zijn in de visie van het bedrijfsleven. *“Je doet het omdat je erin gelooft en als je erin gelooft dan doe je het gewoon. Er dan komen er wel momenten dat je er iets over kan vertellen maar dat is niet de prioriteit”*.

Een partnerschap moet meerwaarde hebben. Hiermee wordt niet alleen gedoeld op de meerwaarde van competenties en kennis van de partner waardoor een project tot stand kan komen. Maar er moet ook een meerwaarde aan het project zelf vast zitten die goed is voor de core-business van een bedrijf. Wanneer van beide gesproken kan worden is een partnerschap voor een bedrijf in alle manieren van het woord voordelig.

Communicatie

“Het is heel belangrijk dat dezelfde mensen de kar trekken. Dat is cruciaal, als dat niet goed gaat, dan gaat zo’n samenwerking zwabberen” (bedrijf C).

Communicatie wordt gezien als de voedingsbodem van een goede samenwerking. Om dit te bewerkstelligen zijn er duidelijke contactpersonen nodig. Hiermee wordt er stabiliteit opgebouwd in het samenwerkingsproces. Dit is de basis voor een goede vertrouwensrelatie. *“Het is belangrijk een kampioen te hebben voor zo’n programma”* (..) *“als mensen merken dat ze niet genoeg steun krijgen, kunnen ze terug naar de godfather en zeggen luister ik krijg niet genoeg steun, en dan regelt hij het vaak wel omdat hij het gezicht van het partnerschap is”*.

Bedrijf C geeft heel duidelijk aan dat binnen de partnerschappen waarbij zij betrokken zijn (geweest), er altijd één of twee duidelijke contactpersonen zijn geweest. Wanneer er een duidelijk persoon naar buiten treedt als het gezicht van het partnerschap, verloopt de communicatie meestal goed. De hoedanigheid van het project is in grote mate afhankelijk van de aanwezigheid van deze persoon. Wanneer deze van het project af gaat, zal dit ook het verdere project beïnvloeden.

Communicatie bepaald het verloop van de samenwerking in grote mate. Onder communicatie vallen elementen als vertrouwen, openheid en toegankelijkheid. Deze elementen zijn essentieel voor een goed verloop van de samenwerking. Om dit te realiseren is het volgens bedrijf C het belangrijkste om een duidelijk persoon aan te stellen die de contacten beheert. Dit zal de succesfactor zijn voor een goede samenwerking, aldus bedrijf C.

Procesarchitectuur

Het opzetten van een goede samenwerking is een tijdrovend proces, waarbij de verwachtingen van de beide partijen niet te hoog moeten zijn. *“Er zijn maar weinig dingen die a la minute heel groot worden en één daar van is vuurwerk en dat steek je aan is even mooi en er blijft niets dan een hoopje as over.”* In de aanloopperiode moet eerst uitgezocht worden wat en hoe je het gaat doen en of deze doelen gezamenlijk gedragen worden, voor men zich in het project stort. Wanneer de verwachtingen die geschapt worden te hoog zijn, leidt dat tot tegenvallende resultaten. *“Als je kleine verwachtingen hebt en het wordt een groot succes dan is het geweldig en andersom hetzelfde. Daarom is het belangrijk dat je aan het begin van de samenwerking gewoon geen hoge verwachtingen neerzet”*. De verwachtingen moeten op elkaar afgestemd worden tijdens de aanloop van de samenwerking. De partners weten op deze manier waar een ander staat en komt dan niet voor verrassingen te staan. *“Conflicten ontstaan als er verschillende verwachtingen zijn, want als de verwachtingen allemaal hetzelfde zijn heb je geen conflict. Waar het om gaat om de verwachtingen goed te managen”*. Het lijkt dus essentieel voor de samenwerking te zijn om de verwachtingen te bespreken voordat het startsein voor het partnerschap is gegeven.

De aanloop naar een samenwerking lijkt een belangrijke factor te zijn voor een prettige samenwerking. Hierin moet de tijd genomen worden om de verwachtingen helder en realistisch te maken. Verschil in verwachtingen over de partner en het project kan leiden tot conflicten en leiden tot conflicten. De conclusie die hieraan

verbonden kan worden is dat het ontbreken van een goede voorbereiding een mogelijke faalfactor voor een samenwerking kan zijn.

Partijen

De samenwerkende partijen moeten allemaal een gelijksoortig doel voor ogen hebben, die verenigbaar is met elkaar. Het is hierbij niet belangrijk wie het initiatief neemt, zolang het maar bij beide partijen leeft. *“Het gaat er niet zo om wie het initiatief neemt, als het niet bij beide leeft dan werkt het niet en dan maakt het verder geen klap uit wie het idee heeft neergezet.”*(bedrijf C)

Dat is ook de basis waarop een partnerschap tot stand kan komen. De aanwezige partijen moeten een gezamenlijk doel nastreven, dit is een voorwaarde voor een samenwerking tussen partijen, wie het doel/idee heeft voorgesteld doet er dan niet meer toe. Behalve de aanwezige partijen worden er ook andere partijen ad-hoc bij betrokken. Deze zijn vaak niet de hele samenwerking aanwezig, maar meer een ondersteunende partij in bepaalde activiteiten, zoals een gemeente, burgemeester of een andere lokale partij. Door deze partijen (tijdelijk) te betrekken wordt er betrokkenheid (en bekendheid) gegeneerd, wat het draagvlak van het project vergroot. Echter zijn meer partijen geen garantie voor een kwaliteitstoename. Hierom moet er een goede afweging plaats vinden van welke partijen wel en geen toegevoegde waarde hebben.

De betrokken partijen moeten goed gekozen worden. Hierom moet er eerst gekeken worden of de beide partijen op één lijn met elkaar liggen. Dit gebeurt in een oriëntatiefase. Meer partijen kunnen het draagvlak vergroten, echter moeten deze partijen wel van toegevoegde waarde zijn zoals al aangegeven werd onder de factor “meerwaarde”.

Contract

“Een contract is ook maar een stuk papier als er geen vertrouwen is dan hoef je er niet aan te beginnen en ja als dat er wel is, wat is dan de toegevoegde waarde nog van een contract, dus het is altijd een beetje een vraag van wat voegt een contract toe aan een vertrouwensrelatie.”

Contracten lijken weinig te betekenen, het wordt omschreven als een formaliteit. Contracten lijken hier ondergeschikt te zijn aan vertrouwen. *“Er zijn wel contracten opgemaakt maar wanneer puntje bij paaltje komt wordt er toch gedaan wat er op dat moment prioriteit nummer 1 is, ook al staat in het contract dat er op dat moment eigenlijk iets anders gedaan moet worden”*. Een contract wordt hier dus niet gezien als houvast, maar als een papiertje zonder waarde. Echter kan men zich afvragen of de samenwerkende NGO hier ook zo overdenkt. Bedrijf C lijkt het echter prettig te vinden om te handelen naar de situatie in plaats van naar vastgelegde afspraken. Echter geeft bedrijf C wel aan dat de contracten die van financiële aard zijn wel waardevol zijn. Hierin staat hoeveel het bedrijf (en de NGO) financieel bijdraagt aan het samenwerkingsproject.

Contracten lijken niet van essentieel belang voor een goede samenwerking. De contracten die opgemaakt zijn, behalve financiële, worden niet echt nageleefd. De waarde die een contract kan hebben, zoals zekerheid over het nakomen van (niet-financiële) afspraken, lijkt door bedrijf C niet gedeeld te worden.

Conflicten

Zoals de respondent al aangaf ontstaan conflicten door een verschil in verwachtingen. Daarom is het belangrijk deze goed te managen. Daarnaast is het heel belangrijk om open te staan voor elkaar. Tussen een NGO en een bedrijf zit een wezenlijk verschil en deze moet in acht worden genomen. Voordat er een samenwerking plaatsvindt, moet er ook gekeken worden of er een samenwerking mogelijk is met deze NGO.

Kortom conflicten kunnen voorkomen worden door in het beginproces goed na te denken over met wie je in zee gaat en met welke doelen. Wanneer dit overeenkomt en de beide partijen hetzelfde doel voor ogen hebben lijken conflicten onwaarschijnlijk.

Conclusie + schema

De factoren worden bij dit schema niet getoetst aan het eindoordeel omdat het niet één partnerschap betreft. In dit geval wordt in het schema 5.3 alleen bekeken welke factoren volgens bedrijf C belangrijk zijn voor succesvolle samenwerking tussen NGO's en bedrijven. Het plus en minnetjes systeem wordt hier wel gehanteerd, echter is het hierbij niet de invloed op het eindresultaat, maar het belang dat er aan gehecht volgens bedrijf C.

Schema 5.3

Het belang van de factoren in een samenwerking met een NGO

	Meer- waarde	communicatie	Proces- architectuur	partijen	contract	conflicten
Bedrijf C	++	+++	+++	+	-- / +*	- / +

* De reden dat deze factor zowel -- als een + krijgt, is omdat financiële contracten wel worden gewaardeerd, maar overige contracten niet echt van belangrijke invloed lijken te zijn aldus bedrijf C.

In deze conclusie wordt er gekeken naar welke factoren aanwezig moeten zijn in een samenwerking, wil het samenwerkingsverloop succesvol zijn, aldus respondent bedrijf C.

Conclusie

De basis van een partnerschap is het hebben van een meerwaarde; Beide partijen moeten kwaliteiten en/of middelen bezitten die de ander niet bezit. Daarnaast moet het project ook een meerwaarde hebben voor het bedrijf; imagebuilding. Behalve deze meerwaarde moeten de doelen van de beide partijen wel verenigbaar zijn. Deze beide argumenten lijken de grond te zijn voor het tot stand komen van een samenwerking.

Qua communicatie lijkt de continuïteit van de contactpersonen en betrokkenen erg belangrijk. Dit zijn de mensen die ervoor kunnen zorgen dat het project een succes wordt. Hierom wordt de factor communicatie in schema 5.3 aangemerkt als een zeer belangrijke factor. Volgens bedrijf C kan deze factor de samenwerking maken.

Daarnaast is de procesarchitectuur ook aangemerkt als heel belangrijk. Hierin spelen de verwachtingen een grote rol. Deze moeten niet te groot zijn, dan zal het resultaat alleen maar tegenvallen. Wat betreft de verwachtingen is het ook

belangrijk dat deze goed op elkaar worden afgestemd. Conflicten ontstaan volgens bedrijf C door een verschil in verwachtingen.

Kortom de belangrijkste punten om een samenwerking succesvol te maken zijn continuïteit van de betrokken personen en het goed managen van verwachtingen.

NGO D

NGO D is in samenwerking met een bedrijf en kwalificeert deze samenwerking als *“Het is een zeer boeiende samenwerking, ik denk dat Bedrijf D dat ook vindt”*. NGO D praat overwegend positief over haar partner. Hieruit mag geconcludeerd worden dat er hier sprake is van een (redelijk) goede samenwerking.

In deze casus zal alleen de visie van NGO D aan bod komen. Hieronder wordt aan de hand van de factoren gekeken welke een belangrijke rol hebben gespeeld in deze samenwerking, volgens NGO D.

Meerwaarde

In deze samenwerking lijkt complementariteit wederom de basis voor de samenwerking. Er wordt hierbij gekeken naar de kwaliteiten die zij zelf bezitten en de kwaliteiten die de andere partij bezit. Wanneer deze elkaar aanvullen, lijkt er een reden te bestaan voor een samenwerking tussen een NGO en een bedrijf. *“Toen wisten zij eigenlijk niet precies hoe ze dit moesten aanpakken en toen vroegen ze aan ons, hier zijn jullie goed in en misschien kunnen jullie deze projecten managen”* (NGO D). Wanneer deze competenties complementair blijken te zijn, wordt er gekeken of de beide partijen een verenigbaar doel voor ogen hebben. Aan de kant van het bedrijf mag er niet alleen sprake zijn van window-dressing en anderzijds moet de NGO begrijpen dat het bedrijf ook commerciële doeleinden na streeft. Complementariteit moet dus gepaard gaan met doelen die verenigbaar zijn met elkaar. Wanneer hier sprake van is, lijkt dit een stabiele bodem te zijn voor een mogelijk succesvol samenwerkingsverband.

Complementariteit en verenigbare doelen worden hier aangegeven als een belangrijke basis voor een succesvolle samenwerking. Er moet dus gekeken worden naar de kennis en kwaliteiten van de andere partij, maar ook naar eigen kwaliteiten. Vullen de eigen kwaliteiten, de kwaliteiten van een ander aan? Wanneer hier sprake van is, lijken aan de eerste beginselen van een succesvolle samenwerking te zijn voldaan.

Communicatie

Binnen de samenwerking was er duidelijk één contactpersoon aan de kant van de NGO zelf, maar ook aan de kant van het bedrijf. Hierdoor verloopt de communicatie heel prettig. Deze contactpersonen hebben dagelijks contact over de gang van zaken. De NGO geeft aan dat deze stabiliteit in contactpersonen het vertrouwen stimuleert. De reden hiervoor is dat er zowel aan de kant van de NGO als vanuit het bedrijf een continue persoon aanwezig is die zich alleen richt op dit samenwerkingsproject. Dus aan beide kanten is er minimaal één persoon voor wie dit project prioriteit heeft.

Wanneer er goed gecommuniceerd wordt, lijkt dit andere problemen het hoofd te kunnen bieden. *“Als die communicatie niet goed loopt, dan kom ik daar binnen en dan vragen ze wie ben jij, hoe en wat? En dan krijg ik allemaal vragen waarvan ik*

denk die hadden jullie eigenlijk allemaal al moeten beantwoorden dus dat is... maar daar zijn ze nu wel achter dat heb ik even moeten zeggen en dan zeggen ze ook dat is inderdaad niet handig, daar ontbreekt een stukje daar is een gat waardoor dingen stagneren maar dat is nu duidelijk geworden. Sinds de laatste vergadering in februari loopt dat volgens mij goed.”(NGO D) Dit voorbeeld geeft ook aan dat er sprake is van een grote toegankelijkheid en bespreekbaarheid binnen deze relatie; miscommunicaties worden direct bespreekbaar gemaakt. Doordat deze elementen binnen de samenwerking goed verlopen, lijken ook problemen binnen de communicatie gemakkelijk opgelost te kunnen worden. Hoewel de communicatie naar elkaar en andere partners niet altijd vlekkeloos verloopt, lijkt de communicatie toch heel goed te gaan binnen deze samenwerking.

Communicatie loopt in deze samenwerking goed. Dit is vooral zichtbaar op het moment dat er iets mis gaat binnen de samenwerking, doordat de problemen direct bespreekbaar gemaakt worden en bespreekbaar zijn. Verder draagt de continuïteit van de contactpersonen bij aan de ontwikkeling van een vertrouwensband.

Procesarchitectuur

Een goed project vereist tijd, ideeën, overleg en ingeplande evaluatiemomenten en -punten. Er moet goed gekeken worden welke partijen gaan samenwerken, welke doelen en ambities deze hebben en hoe dit uitgevoerd gaat worden. Eerst moet uitgezocht worden wat en hoe men dit gaat doen en of deze doelen gezamenlijk gedragen worden voor men zich halsoverkop in een project stort. De verwachtingen die geschept worden lijken vaak te hoog en dat leidt tot tegenvallende resultaten zoals ook het geval was bij NGO D: *“De verwachtingen zijn niet uitgekomen” (...)* *“het is gewoon een lastig proces, we waren veel te ambitieus”* (NGO D). Toch hoeft een verkeerd verwachtingspatroon van het project de samenwerking niet negatief te beïnvloeden. Wanneer de verwachtingen op een evaluatiemoment bijgesteld worden, kunnen deze omgezet worden in een realistisch doelstelling. *“Ik denk dat je ieder half jaar even een pas op je plaats moet doen en even kijken van waar staan we nu en waar gaan we heen.” (...)*, *“je kan nu wel zeggen ik wil het over een half jaar zo maar misschien is het dan wel niet zo”* (NGO D). Doordat er bij voorbaat evaluatiemomenten waren ingesteld, lijkt het verloop van de samenwerking er niet onder te lijden. Een goede procesarchitectuur kan dus leiden tot een goed verloop van de samenwerking, desondanks de verwachtingen te hoog en onrealistisch waren.

Het instellen van evaluaties kunnen cruciaal zijn voor het behoud van een goede samenwerking. Op deze momenten kan er teruggekeken worden naar wat er is gedaan, wat er op dat moment gebeurd en waar de partijen in de toekomst heen willen. Onrealistische doelstellingen en verwachtingen kunnen hier geherdefinieerd worden.

Partijen

NGO D heeft al vaker met dit bedrijf samengewerkt, wat een fijne samenwerking betrof. Om deze reden wilde NGO D ook dit project in beheer nemen. Daarnaast konden zij zich heel goed vinden in het plan dat het bedrijf in kwestie voorstelde en wilden hierom graag mee werken. Hoewel er dus niet echt een selectie aan de kant

van de NGO heeft plaatsgevonden, lijkt het wel een bewuste keuze te zijn geweest om mee te werken aan dit project.

Ondanks er geen duidelijke selectie heeft plaatsgevonden lijkt de commitment om aan dit project mee te werken wel groot, omdat het een initiatief vanuit het bedrijf was waar NGO D zich heel goed in kon vinden. Daarnaast kende de NGO het bedrijf al en was hierover positief. Deze voorkennis zorgt voor een goede “eerste”indruk.

Contract

Binnen deze samenwerking zijn er meerdere contracten opgesteld. Een specifiek contract tussen het bedrijf en NGO D, een implementatieplan en een Memoir Of Understanding (M.O.U.), waarin ook de lokale partners zijn opgenomen. Dit eerste contract is grotendeels financieel aangezien de NGO D verantwoordelijk is voor de uitgaven binnen het project. De M.O.U. bevat richtlijnen en is niet bindend. De M.O.U. staat ook open voor aanpassingen. *“De M.O.U. is opgesteld een jaar geleden en dan heb je nog geen voortschrijdend inzicht en dat zal altijd bijgesteld kunnen worden, van hé dat hebben we verkeerd in geschat of dat moeten we anders doen.”* Echter merkt NGO D dat de M.O.U. niet goed doorgelezen worden. Hoewel het richtlijnen bevat, staan er wel enkele afspraken in die nagekomen moeten worden. *“ik verwacht niet dat ze daar zo in staan als ik, dat werkt niet. Maar wat ik wel verwacht is dat ze wel de afspraken doorgenomen hebben die hierin zijn opgenomen en dat ze kijken naar welke taken komen voor mij hier uit.”*

Doordat de afspraken in de M.O.U. niet bindend zijn, lijken ze ook minder strikt of niet nagelezen te worden. Dit leidt uiteindelijk tot misverstanden betreffende de taken, rollen en verantwoordelijkheden. De vraag is dus of richtlijnen wel werken voor bepaalde afspraken die nagekomen moeten worden. Hier lijkt dat dus niet het geval te zijn. Onduidelijkheden hierover kunnen het samenwerkingsproces verstoren. *“he.. de leveranciers hadden beter op de hoogte moeten worden gesteld en dat zouden zij dan moeten doen door het bedrijf. Ja dat soort dingen en dan kom je dan gewoon later achter, terwijl ze in de M.O.U. stonden.”* Hoewel de misverstanden in deze samenwerking snel opgelost worden, heeft dit toch vaak een vertragende werking op de voortgang.

Belangrijk is dat wanneer er contracten opgesteld worden waarin afspraken worden opgenomen, deze ook worden nageleefd. Hierom is het beter om geen richtlijnen af te spreken over de taken die aan beide kanten gedaan moeten worden, maar dit als bindend moet formuleren. Wanneer het contract bindend is, lijkt dit toch beter gelezen en nagevolgd. Hierom lijken contracten van essentiële waarde, echter alleen wanneer ze van verplichte aard zijn.

Risico's

De cultuurverschillen zijn de reden dat deze samenwerking zo interessant is *“Er zijn dingen waarvan je nog nooit gehoord hebt en dat je denk he zit dat zo, het is voor hun een verrijking maar voor ons zeker ook”*. Toch kosten deze verschillen ook tijd en energie *“Dan merk je wel dat er een verschil is in bedrijfscultuur, wat wij willen en wat het bedrijf wil. Dat is ontzettend boeiend, tuurlijk heel boeiend, maar ehm.. dat is leuk als je heel veel tijd hebt en daar lekker over door kan bomen maar dat is meestal niet zo want er moet natuurlijk wel een target gehaald worden en al die vergadertijd*

hebben we ook niet, dat is wel frustrerend. Wij verwijten dan wel aan het bedrijf van jullie willen te snel jullie willen gewoon alleen geld wegzetten zo verwijten zij ons dat wij alleen maar op de rem staan en alleen maar moeilijk doen. Een beetje zo en ja dat kost tijd..” De cultuurverschillen lijken dus tweeledig te zijn. Enerzijds maken ze de samenwerking interessanter en sterker door het bundelen van kwaliteiten, anderzijds kost het veel tijd om tot overeenstemming te komen. Echter lijken deze cultuurverschillen wel van grote waarde voor NGO D. Hoewel de NGO aangeeft dat het soms frustrerend is wordt ook aangegeven dat juist deze verschillen de samenwerking zo boeiend maken. *“hoe kun je de ander overtuigen hetgeen wat jij wilt ook voor hen winstgevend is ja dat vind ik heel leuk, dat vind ik het grootste pluspunt van de samenwerking. Dat vind ik eigenlijk het leukste van de samenwerking.”*

Hoewel de cultuurverschillen tijd kosten en soms een frustrerend kunnen zijn, lijkt dit juist ook de kracht te zijn van de samenwerking. De NGO geeft aan juist veel van elkaar te leren en de onderhandelingen juist interessant te vinden. Deze cultuurverschillen kunnen dus een vertragende werking hebben op de samenwerking, maar lijkt in het algemeen juist een pluspunt te zijn.

Conclusie + schema

Aan de hand van de bovenstaande analyse, zal er nu een schema weergegeven worden. De beoordeling van de factoren zal op dezelfde wijze gebeuren als bij partnerschap A.

Schema 5.4

NGO D: De invloed van de succes- & faalfactoren op het samenwerkingsverloop

	Meer waarde	communicatie	Proces architectuur	partijen	contracten	risico's	Eindoordeel samenwerking
NGO D	++	+ / ++	++	+	-	+	+ / ++

Conclusie

De samenwerking die NGO D beschrijft lijkt een prettige samenwerking. De belangrijkste redenen hiervoor schijnen de goede communicatie en de procesarchitectuur te zijn. Toch is deze samenwerking niet geheel probleemloos verlopen. De communicatie naar de leveranciers toe verliep niet duidelijk. Desondanks is dit probleem snel opgelost, door dit direct kenbaar te maken naar het bedrijf toe. Hoewel er wel problemen binnen de communicatie zijn geweest, lijkt de communicatie dusdanig goed te verlopen dat dergelijke problemen gemakkelijk opgelost kunnen worden. Daarnaast bleken de verwachtingen die ze hadden van elkaar en het project te ambitieus te zijn. Doordat er evaluatiemomenten ingericht waren, konden de beide partijen de verwachtingen naar elkaar kenbaar maken en bijstellen. Dit heeft er voor gezorgd dat ze doorgingen met doelen en verwachtingen die op dat moment wel haalbaar leken. Doordat deze evaluatiemomenten ingesteld waren, bleef de samenwerking stabiel.

Verder lijkt de factor meerwaarde hier succesvol ingevuld te zijn en een goede basis te zijn voor een verdere samenwerking. De beide partijen kenden elkaar al en wisten welke kwaliteiten de ander bezat. Dit leidde tot het voortzetten van een al bestaande (goede) relatie.

De factor contracten lijkt binnen deze samenwerking wel een knelpunt te zijn. De opgestelde documenten die niet van bindende aard zijn, worden niet volledig gelezen. Dit heeft als gevolg dat bepaalde afspraken niet nagekomen worden.

Conclusie onderzoeksresultaten

Hieronder zullen de resultaten nogmaals kort weergegeven worden. Echter ditmaal worden de partnerschappen, de NGO en het bedrijf naast elkaar neergelegd. Zo kan er een vergelijking worden getrokken tussen de verschillende casussen over de invloed van de succes- en faalfactoren op het samenwerkingsverloop.

Allereerst zal nu eerst een schema weergegeven worden (schema 5.5) waarin alle voorgaande schema's gecombineerd worden.

Schema 5.5: *combinatie van partnerschap A, B, NGO D en Bedrijf C*

	Meerwaarde	Communicatie	Proces-architectuur	partijen	contract	Risico's	Eindoordeel Samenwerking
Partnerschap A	++	---	-	+/-	-	--	--
Partnerschap B	++	+++	+++	++	++	++	+/+++
NGO D	++	+/+++	++	+	-	+	+/+++
BedrijfC *	++	+++	+++	+	- -/+	-/+	n.v.t.

* Bedrijf C is wel opgenomen in de tabel, maar laat meer een algemeen beeld zien waarvan het bedrijf denkt welke factoren belangrijk zijn i.p.v. dat het een zichtbare relatie weergeeft tussen het eindoordeel van de samenwerking en de succes- & faalfactoren.

Per factor zal nu bekeken worden, aan de hand van het bovenstaande schema, welke factoren een belangrijke rol hebben gespeeld in het verloop van de samenwerking. Er wordt gekeken bij welke succes- en faalfactoren er een relatie bestaat tussen het eindoordeel van het samenwerkingsverloop en de beleving van deze factor.

Meerwaarde

Bij alle besproken casussen is de factor meerwaarde als "goed" bestempeld. Het lijkt dus dat er een meerwaarde voor de beide partners moet zijn, wil een samenwerkingsverband tussen een NGO en een bedrijf van de grond komen. Toch lijkt de aanwezigheid van een meerwaarde voor de beide partijen geen garantie voor een goede samenwerking. Er lijkt geen sterke relatie te zijn tussen de meerwaarde en het uiteindelijke eindoordeel over de samenwerking. Bij partnerschap B en NGO D zou er een relatie aangewezen kunnen worden, echter verzwakt partnerschap A deze beredenering. Bij partnerschap A lijkt dit de enige factor die een voldoende ("goed") heeft gescoord en toch is het eindoordeel over de samenwerking negatief. In dit geval lijkt deze factor eerder een voorwaarde voor het ontstaan van een samenwerking dan een factor die het succes of het falen van het samenwerkingsverloop verklaart.

Communicatie

Schema 5.5 maakt een duidelijke relatie tussen de communicatiefactor en het eindoordeel zichtbaar. Wanneer de communicatie als "slecht" wordt bestempeld (zoals bij partnerschap A), is het eindoordeel over het samenwerkingsverloop ook negatief. Wanneer er de communicatie positief wordt ervaren is ook het eindoordeel over het verloop van de samenwerking positief. Op basis van schema 5.5 kan dus

gesteld worden dat de factor communicatie een grote invloed heeft op het eindoordeel over het samenwerkingsverloop en dus bepalend kan zijn voor het succes dan wel falen van de samenwerking.

Procesarchitectuur

Schema 5.5 laat ook zien dat er een verband is tussen de procesarchitectuur en de beleving van het samenwerkingsverloop. Wanneer er tevredenheid is over de procesarchitectuur, lijkt de samenwerking ook als positief te zijn ervaren. (partnerschap B en NGO D). Andersom is dit verband is ook zichtbaar bij partnerschap A; Hier werd de procesarchitectuur als negatief ervaren net zoals het verloop van de samenwerking. Bedrijf C geeft ook aan dat de procesarchitectuur zeer belangrijk is voor een succesvol samenwerkingsverloop met een NGO. Kortom, er kan geconcludeerd worden dat de invulling van de procesarchitectuur van grote invloed kan zijn op het samenwerkingsverloop.

Partijen

Tussen de factor “partijen” lijkt wel een verband te bestaan, maar niet zo sterk als de twee voorgaande factoren. Wanneer op deze factor goed gescoord wordt lijkt de samenwerking ook goed te scoren. Toch lijkt er bij partnerschap A geen sterke relatie te bestaan.

Contracten

De relatie tussen de contracten lijkt ook niet heel sterk te zijn. Wanneer er, zoals bij NGO D, “onvoldoende” gescoord is op deze factor kan de samenwerking nog wel goed verlopen. Ook bedrijf C geeft aan dat deze factor niet heel erg belangrijk is, mits er vertrouwen bestaat tussen de partners. Toch scoren bij partnerschap A zowel de factor als de samenwerking negatief en bij partnerschap B scoort ook zowel de contracten als de samenwerking positief. Hierbij moet wel gezegd worden dat partnerschap B op alle factoren voldoende scoort en partnerschap B op bijna alle factoren onvoldoende. Bij NGO B is dit echter de enige factor die een onvoldoende behaalt, hierom wordt deze relatie ook niet als heel sterk getypeerd.

Risico's

Deze factor lijkt een sterke relatie te kennen met het eindoordeel over de samenwerking. Echter lijkt deze factor, op basis van de voorgaande analyses, ook een sterke relatie met de andere factoren te kennen. Over deze factor kan dus gezegd worden dat wanneer de andere factoren goed scoren, deze factor ook goed scoort. Daarnaast kan er op basis van schema 5.5 ook geconstateerd worden dat wanneer op deze factor goed gescoord wordt, de samenwerking ook als positief wordt ervaren. Deze factor lijkt dus beïnvloed te worden door andere factoren, wanneer deze goed verlopen, verloopt deze factor goed en hiermee dus ook de samenwerking.

Conclusie

Partnerschappen tussen NGO's en bedrijven lijken zeer zinvol te zijn. Door het bundelen van de kwaliteiten en krachten kunnen ze projecten realiseren, die ze onafhankelijk van elkaar niet kunnen waarmaken. De effecten van deze samenwerkingsverbanden kunnen heel succesvol zijn, maar in nog veel van deze partnerschappen is de samenwerking moeizaam gebleken (Hilhorst e.a., 2007). Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen welke factoren de samenwerking tussen NGO's en bedrijven enerzijds negatief en anderzijds positief beïnvloeden. In dit onderzoek is gekeken naar welke factoren het succes of het falen van het samenwerkingsverloop tussen NGO's en bedrijven verklaren. Omdat er nog geen wetenschappelijke literatuur over de succes- en faalfactoren van deze partnerschappen te vinden was, is er gezocht naar gelijksoortige onderzoeken. Vervolgens werd geconstateerd dat er binnen de PPS (publiek-private samenwerking) al veel onderzoek naar dergelijke factoren zijn gedaan. Om deze reden zijn de gebruikte factoren uit dit onderzoek, afkomstig uit literatuur over PPS. Door deze factoren getoetst te hebben aan meerdere casussen die samenwerkingsverbanden tussen NGO's en bedrijven betref, is er geprobeerd om de enkele vraagtekens over deze samenwerkingsverbanden weg te nemen.

De invloed van de succes- en faalfactoren op het samenwerkingsverloop

De succes en faalfactoren die getoetst zijn, zijn de volgende: Meerwaarde, Communicatie, Procesarchitectuur, Partijen, Contracten en Risico's. Uit het onderzoek bleek dat deze factoren niet aangemerkt kunnen worden als louter een faal- of een succesfactor; Het ligt volledig aan de invulling van deze factor of het een succes- of een faalfactor is. Binnen dit onderzoek werden zowel prettige als minder prettige samenwerkingsverbanden bekeken.

Uit het onderzoek bleek dat goede communicatie een vereiste is voor een goede samenwerking, echter is een gebrekkige communicatie een nog sterkere faalfactor. Er is gebleken dat er een hele sterke relatie bestaat tussen een slechte communicatie en een moeizaam verlopende samenwerking.

De procesarchitectuur lijkt net zoals de communicatie van grote invloed te zijn op het verloop van de samenwerking. Wanneer er voldoende tijd wordt ingelast om de ambities en verwachtingen helder te stellen (van het project en naar elkaar) verloopt de samenwerking overwegend beter. Daarnaast zijn het vaststellen van evaluatiemomenten en –punten cruciaal voor het samenwerkingsverloop. Tijdens deze momenten kunnen onrealistische verwachtingen bijgesteld worden en wordt het verloop van de samenwerking bewaakt. Wanneer dit ontbreekt, werkt dit ook negatief door in de samenwerking.

Daarnaast zijn er ook enkele factoren belicht die wel van invloed zijn op de samenwerking, maar niet per definitie verantwoordelijk hoeven te zijn voor het slagen of het falen van een samenwerkingsverloop. Deze factoren zijn Partijen en contracten. Hierbij moet wel gezegd worden dat er wel veel waarde gehecht wordt aan contracten die financieel van aard zijn.

De factor “meerwaarde” is een factor die niet zozeer een verklaring biedt voor het verloop van de samenwerking. Het is eerder een factor die de totstandkoming van een partnerschap mogelijk maakt. Aan deze factor moet wel voldaan worden, willen

de partners elkaar iets te bieden hebben. Zoals Osborne (2000) en Pattberg (2004) al aangaven met “The sum is greater than the parts”.

De laatste factor die getoetst is, is “risico’s”. Dit is een vrij abstract begrip, maar richt zich met name op de cultuurverschillen die er bestaan tussen een NGO en een bedrijf. In de PPS-literatuur werd deze aangemerkt als een faalfactor, opvallend genoeg lijkt het binnen deze samenwerkingsverbanden juist de sleutel tot succes te zijn. Hoewel deze verschillen heel tijdrovend kunnen zijn, leidt dit ook tot het bundelen van kwaliteiten en verschillen die leerzaam zijn voor de beide partijen. Hierom is het belangrijk open te staan voor de andere partij en hier ook begrip voor te tonen. Voordat men in het samenwerkingsverband stapte, wist men dat de partner een partij was die van heel andere aard is. Voordat men aan een partnerschap begint is het dus ook van groot belang dat men beseft dat een samenwerking als deze een kwestie van geven en nemen is en dat hierbinnen veel onderhandeld zal worden. Wanneer men dit op een goede manier doet zal er juist veel geleerd van elkaar kunnen worden. Partnerschappen waarbij de samenwerking succesvol verloopt, waarderen de kwaliteiten en de aanwezige cultuurverschillen juist heel erg.

In dit onderzoek is de relatie tussen NGO’s en bedrijven op basis van succes en faalfactoren onderzocht. Deze bovenstaande factoren kunnen een leidraad voor volgende partnerschappen tussen NGO’s en bedrijven zijn. Zichtbaar is gemaakt welke factoren een belangrijke rol spelen en dus belangrijk zijn om aandacht aan te besteden, wil een partnerschap een succesvolle samenwerking kennen.

De samenwerking tussen NGO’s en bedrijven kunnen heel succesvol verlopen, echter moeten hierbij wel de bovenstaande factoren in acht genomen worden. Indien dit gebeurd zullen deze partnerschappen een relatief nieuw en misschien wel veelvuldig gebruikt middel van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn/worden.

Discussie

In dit slotstuk van het onderzoek wordt er nog teruggeblikt naar de keuzes die zijn gemaakt in dit onderzoek en hoe deze keuzes het verdere onderzoek en hiermee de resultaten hebben beïnvloedt. In dit hoofdstuk wordt er ook gekeken naar hoe algemeen toepasbaar dit onderzoek is en welke onderzoeken als vervolg kunnen dienen op dit onderzoek.

Binnen dit onderzoek is er gekozen om de resultaten te verzamelen op basis van vooraf gedeeltelijk gestructureerde interviews. Deze aangebrachte structuur (de factoren) zorgt ervoor dat de samenwerking op bepaalde elementen wordt onderzocht. Wanneer het interview volledig open gelaten was, zouden er mogelijk andere factoren ontstaan zijn.

Daarnaast ben je in een interview afhankelijk van de respondent en de gewilligheid die er is om eerlijk en open antwoord te geven op de vragen. In dit onderzoek is gemerkt dat er hierin een verschil aanwezig was. De respondenten van bedrijf A waren erg op hun hoede en leken heel bang om in verkeerd daglicht te komen. Een verschil in openheid wat betreft de respondenten kan het onderzoek dus wel enigszins kleuren.

Dit onderzoek is gericht op een oorzaak-gevolg relatie, waarin de interpretatie van de onderzoeker zoveel mogelijk achterwege werd gelaten, echter is de opvallende instelling die de respondenten van bedrijf A hadden wel even kort aangestipt, terwijl dit bij de anderen achterwege gelaten is. Dit past eigenlijk niet bij de aard van dit onderzoek, toch leek het van belang te zijn voor het algemene oordeel over het partnerschap en is dit een bewuste keuze geweest.

Verder zijn er in dit onderzoek 4 casussen onderzocht. Twee volledige partnerschappen; waarvan één een positief samenwerkingsverloop en de ander een negatief samenwerkingsverloop kende. Dit is een mooie basis voor een vergelijkend onderzoek en zorgt ervoor dat de uitkomsten van dit onderzoek wel in zekere mate algemeen toepasbaar zijn. Toch zijn de andere twee casussen niet helemaal gelijk, ten eerste omdat dit steeds één partner uit een partnerschap was, die hier werd belicht maar de hoofdreden is dat bedrijf C niet echt een verklarend interview was. Hier werd gesproken over de samenwerking met NGO's in zijn totaliteit en welke factoren hier een rol in speelde. Dit interview gaf wel duidelijk aan welke factoren als belangrijk werden gezien, maar kon niet zichtbaar maken welke relatie er was tussen een het samenwerkingsverloop en de factoren, simpelweg omdat men geen eendoordeel over het samenwerkingsverloop met alle NGO's kan geven. De reden hiervoor is dat al deze projecten een ander verloop van samenwerking kende. Hierom konden er maar weinig conclusies getrokken worden over het verloop van de samenwerking aan de hand van het interview met bedrijf C.

In dit onderzoek is nu gekeken naar welke factoren het samenwerkingsverloop tussen NGO's en bedrijven verklaren. Eerdere onderzoeken naar de succes- en faalfactoren van deze partnerschappen zijn er nog niet geweest, om deze reden is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant. Echter zou er in de toekomst een soortgelijk onderzoek naar meta-niveau getild kunnen worden. Hierin kan dan gekeken naar welke elementen binnen de factoren belangrijk zijn. In dit onderzoek zijn de factoren vrij abstract en groots opgezet, hierom kan er wel gesteld worden

dat de communicatie heel belangrijk is, maar de term communicatie omvat een breed scala van elementen. Welke aspecten binnen bijvoorbeeld de communicatie belangrijk zijn wordt wel even aangestipt maar zou voldoende stof opleveren voor een geheel nieuw onderzoek.

Literatuurlijst

- Bommel, K., H., M., Westein, E., Ovaa, E., Ruiter, de, H., Folbert, J., P., Hoekstra, J., R., (2003), *Publiek-private samenwerking bij waterberging*, Lei, Den Haag
- Bakkeren, Hanno, (2004), *Samenwerking Ahold en ICCO valt tegen*, Vice Versa; jaargang 38, nr. 2
- Canoy, M., Janssen, M., Vollaard, B., (2001), *PPS: een uitdagend huwelijk, publiek-private samenwerking bij combinatieprojecten*.
- Elkington, J. (1998) , *Cannibals with forks*. Gabriola Island: New society publishers.
- Ernst & Young Consulting Inventarisatie faal- en succesfactoren van lokale PPS-projecten,(13 april, 2000) *Eindrapportage, Onderzoek in opdracht van Kenniscentrum PPS*. Ministerie van Financiën, Ernst & Young Consulting, Utrecht
- Grontmij Groep/Stichting OmslagGroep, (September 1996) *Operationalisering van Publiek Private Samenwerking. Trekpaard of duwboot?* De Bilt
- Hilhorst, T., Oorthuizen, J., Termeer, K., (mei/augustus 2007), *Reflectie: Alliantievorming in ontwikkelingssamenwerking; een verdiepende casestudie*.
- Maessen, R., Bastmeijer, K., Rijckevorsel E., Seters, P., (Januari/april 2005), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de globalisering van de Civil Society*, Universiteit Tilburg
- Osborne, S., P., (2000), *Public-private partnerships: Theory and practice in International perspective*, Routledge
- PPS Bureau landelijk gebied,(2002) *Werkfilosofie Publiek Private Samenwerking in het landelijk gebied*. PPS Bureau landelijk gebied
- Pattberg, Phillipp, (2004), *Private environmental Governance and Sustainability Transition: Functions and Impacts of NGO-business partnerships*
- Seters, Paul, Maessen, Rob, Bastmeijer, Kees, Rijckevorsel Eléonore , (2003), "lost in translation"

- Tulder, van R. & A. van der Zwart (2003). Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving. Het Spectrum B.V.: Utrecht.
- Wilson-Grau, R., en M. Nuñez (2007) Evaluating international social change networks: A conceptual framework for participatory approach. – In: *Development in Practice*.

Bijlage 1: Codingtree

Actoren

Over zichzelf:

- Positief
- Negatief
- Algemeen

Over andere actor (partner)

- Positief
- Negatief
- Algemeen

Onafhankelijke variabele:

Factoren:

Meerwaarde samenwerking:

- Afhankelijkheid
- Redenen
- Overig

Communicatie

- Communicatievormen
- Toegankelijkheid
- Gelijke kennis
- Continuïteit van mensen die aan het project werken
- Flexibiliteit
- Helder over de verwachtingen
- Communicatieverloop
- Overig

Procesarchitectuur

- Gezamenlijke planning
- Gezamenlijk overleg bij beslissingen
- Gezamenlijke doordening van het proces
- Overig

Partijen

- Betrokken partijen
- Selectie partijen
- Inspraak van de beide partijen
- Overig

Contract

- Aanwezigheid contracten
- Waren deze contracten voldoende
- Mondelinge overeenkomsten
- Overig

Risico's

- Cultuurverschillen
- Verwachte risico's
- Conflicten
- Omgang risico's
- Overig

Afhankelijke variabele:

Verloop samenwerking

- Succesmomenten
- Faalmomenten