

## 2. *Kritische succesfactoren bij partnerschappen: wat zijn de overwegingen om tot een effectief partnerschap te komen*

Vaak begint de samenwerking tussen bedrijven en de civil society, of een specifieke maatschappelijke sector, op basis van gedeelde idealistische visies. Namelijk hoe de partners samen een steentje kunnen bijdragen aan een prettigere samenleving. Samen bouwen aan een duurzame samenleving klinkt heel mooi, maar (b)lijkt in de praktijk moeilijk te organiseren.

MBO is een methode om private partijen (bedrijven en non-profitorganisaties) bij elkaar te brengen om een maatschappelijke impact te genereren. Het algemene idee is dat met een investering vanuit bedrijven in Mensen, Munten, Middelen, Massa en Media de non-profitorganisaties meer, andere en betere diensten kunnen verlenen. Binnen deze partnerschappen werken twee partijen samen om een win-win te realiseren. Maar om deze win-win te realiseren, is het belangrijk om de kritische succesfactoren in het achterhoofd te houden om een partnerschap zo goed mogelijk op te zetten.

De kritische succesfactoren kunnen worden opgedeeld in twee verschillende fasen (voor een overzicht, zie tabel 3). Ten eerste is er de voorbereiding op het partnerschap en daarnaast de operationele fase. Uit eigen onderzoek van de auteurs van deze bijdrage blijkt dat het voortraject een belangrijke rol speelt bij het verloop van een partnerschap tussen een bedrijf en een non-profitorganisatie. De uitgebreide voorbereidende gesprekken, het benaderen en

betrekken van de juiste personen, het onder de aandacht brengen van het partnerschap bij het management, het formuleren van een duidelijke visie en concrete doelstellingen en de betrokkenheid van het topkader blijken hun vruchten af te werpen. Met andere woorden, een goed begin is het halve werk!



Het voortraject van een partnerschap is ontzettend belangrijk voor zowel het bedrijf als de non-profitorganisatie. Een goede voorbereiding is het halve werk en zorgt voor een beter verloop van de samenwerking.

Uit internationaal onderzoek blijkt dat het belangrijk is om een gezamenlijke missie voor het partnerschap vast te stellen, waar de overeenkomstige waarden van beide partijen aan ten grondslag liggen. Het delen van deze verantwoordelijkheden zorgt voor een evenwichtig partnerschap. Het is belangrijk dat beide partijen hun verwachtingen en mogelijkheden duidelijk maken.

Op deze manier kan men dit in overweging nemen en integreren in de gezamenlijke doelen die gesteld worden. Het openlijk uitspreken van de verwachtingen, verantwoordelijkheden en mogelijkheden zal leiden tot meer wederzijds vertrouwen. Dit vertrouwen is nodig, omdat blijkt dat de meest succesvolle partnerschappen een hoge mate van wederzijds vertrouwen hebben. Het zorgt er namelijk voor dat beide partijen gewillig zijn om kennis en middelen te delen. Het verkrijgen van nieuwe middelen, kennis en expertise of geld is vaak een hoofdrede om een partnerschap aan te gaan, maar juist wanneer partners dit delen ontstaat synergie.

Gedurende het gehele partnerschap blijkt dat communicatie erg belangrijk is. Het gebrek hieraan ligt vaak ten grondslag aan het ontstaan van problemen bij en tussen partners of zelfs bij het falen van een partnerschap. Communicatie is belangrijk voor het vertrouwen, het uitspreken van verwachtingen, mogelijkheden en verantwoordelijkheden, maar ook voor het creëren van draagvlak onder de werknemers van de partners. Draagvlak geeft een indicatie van de mate waarin betrokken partijen de samenwerking in hun eigen organisatie hebben ingebed. Een van de belangrijkste voordelen van voldoende draagvlak (vooral van werknemers uit alle lagen van de organisatie) is dat dit in hoge mate bijdraagt aan het realiseren

van de gestelde doelen van het partnerschap. Zonder deelname van werknemers kan een partnerschap niet bloeien. Met andere woorden; werknemers moeten betrokken zijn om de gestelde doelen te bereiken. Hierbij is leiderschap erg belangrijk. Management en directie moeten werknemers laten zien wat het partnerschap betekent voor de organisatie. Zij geven het partnerschap hiermee legitimiteit. Dit is niet alleen belangrijk in de voorbereidende fase, maar zeker ook in de operationele fase.

In de operationele fase van een partnerschap zien we grotendeels dezelfde kritische succesfactoren; zoals het belang van communicatie, wederzijds vertrouwen en draagvlak. Daarnaast blijkt uit internationaal onderzoek dat het meten van resultaten en effecten en het evalueren van de samenwerking belangrijke factoren zijn. Overigens wordt het monitoren, meten en evalueren van een partnerschap vaak vergeten. Het monitoren en meten van resultaten en het evalueren van de samenwerking is een manier om gedurende het partnerschap de vooruitgang te bepalen en doelen bij te stellen. Daarnaast biedt dit het management de mogelijkheid om bij te sturen op veranderingen die binnen de organisatie plaatsvinden. Bovendien kan het dienen als benchmark voor welke partnerschappen het meest succesvol zijn geweest en waarom. Hierdoor kan iedere partner bewust van het

partnerschap leren om het bij een volgend partnerschap wellicht nog effectiever aan te pakken.

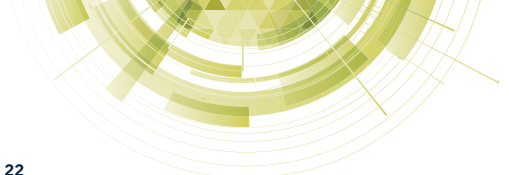
Daarnaast blijkt uit eigen onderzoek dat het type programma dat wordt ontwikkeld belangrijk is. Afhankelijk van de organisatie-omvang van de partners kan in de voorbereidende fase gekozen worden voor een centraal of decentraal programma. Wanneer het bedrijf en/of de non-profitorganisatie meerdere vestigingen heeft, draagt het inzetten van zowel een centraal als een decentraal programma in grote mate bij aan het verloop van de samenwerking. Een gecombineerd programma is van belang wanneer de locaties van de verschillende afdelingen van het bedrijf en de non-profitorganisatie verspreid over Nederland gelegen zijn. Geografisch gezien is het ideaal

als er een non-profitorganisatie in de directe omgeving van een specifiek bedrijfsonderdeel gevonden kan worden. Dit geeft werknemers het gevoel dat zij in de eigen omgeving bijdragen aan de maatschappij. Met andere woorden, de betrokkenheid van lokale werknemers (werknemers die daadwerkelijk uit de stad, het dorp of de regio komen) is groter. Het centrale programma kan vanuit het hoofdkantoor van het bedrijf en/of de non-profitorganisatie gefaciliteerd worden met als belangrijke spil tussen de twee partners: een corporate foundation. Een intermediaire of een externe partij zoals een foundation kan de motivatie voor en continuïteit van het partnerschap waarborgen, de verschillende partners ondersteunen bij projecten, het programma faciliteren en de samenwerking monitoren en evalueren.

### KRITISCHE SUCCESFACTOREN VOOR PARTNERSCHAPPEN

► <b>Vorbereidende fase</b>	Bouwen aan wederzijds vertrouwen Creëren van draagvlak en betrokkenheid van directie en management Communicatie
► <b>Operationele fase</b>	Communicatie, draagvlak en vertrouwen Meten en evalueren Type programma bepalen Focus op geografische ligging

*Tabel 3: Kritische succesfactoren voor partnerschappen.*



Zoals eerder in deze bijdrage al is geschreven kunnen partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties een maatschappelijke impact genereren. Door middel van partnerschappen kunnen bruggen worden geslagen tussen min of meer gescheiden werelden. Het opzetten van deze partnerschappen is echter geen gemakkelijke opgave en vergt veel voorbereiding, tijd en toewijding. En hoewel de effecten van private betrokkenheid bij publieke issues op lange termijn moeilijk te meten zijn, is wel duidelijk dat samenwerking meer maatschappelijke impact genereert dan organisaties alleen kunnen. Voorwaarde hiervoor zijn wel de beschreven kritische succes factoren.

Gebaseerd op:

Roza, L., Stubbe, W. & Meijs, L.C.P.M. (2013) *Building an effective cross-sector, multi-level and multi-party partnership*. Working paper.