

II. PARTNERSCHAPPEN

Dit hoofdstuk gaat over het begrip partnerschappen. De eerste paragraaf heeft betrekking op definities van partnerschappen in zowel literatuur als praktijk. De tweede paragraaf beschrijft een partnerschap in de praktijk tussen een bedrijf en een non-profit organisatie.

1. *Definities van partnerschappen*

Publiek-private partnerschappen zijn de sleutel tot een duurzame samenleving. In het streven naar duurzaamheid is nationale en internationale samenwerking tussen bedrijven, overheden en non-profitorganisaties nodig. Deze partnerschappen bieden een duurzame oplossing voor internationale maatschappelijke vraagstukken. Samenwerking leidt tot kruisbestuiving en synergie en kan bijdragen aan het verhogen van het publieke bewustzijn over maatschappelijke vraagstukken en het ontwikkelen van duurzaam beleid en duurzame producten.

In de *business* en non-profit literatuur bestaat discussie over het vervagen van de grenzen tussen publieke en private sectoren, de non-profit en de for-profitsector. Sommige auteurs zien in het vervagen van deze grenzen aanleiding voor nieuwe organisatievormen zoals samenwerking in sociale ondernemingen. Anderen vinden bewijs voor toename van samenwerking tussen non-profit organisaties, bedrijven en overheden, maar met een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen deze sectoren in de partnerschappen. Partnerschappen kunnen meer duurzame impact hebben dan individuele acties. En partnerschappen kunnen niet alleen voordelen voor

individuele organisaties opleveren maar ook gemeenschappelijke doelen in de samenleving dienen. Bedrijven en non-profit organisaties zijn als het ware afhankelijk van elkaar om een duurzame bijdrage aan de samenleving te kunnen leveren en maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Tegelijkertijd neemt, in een opkomende mondiale samenleving, de interne en externe druk op organisaties toe. Dit zorgt ervoor dat relaties tussen bedrijven, non-profit, publieke- en overheidsorganisaties snel veranderen. Het aantal sector overstijgende partnerschappen zal daarom blijven groeien. Maar wat betekenen deze partnerschappen en hoe worden ze gedefinieerd?

Literatuurstudie

Het begrip 'partnerschap', en specifiek 'partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties', wordt in de literatuur en in de praktijk te pas en te onpas gebruikt voor allerlei samenwerkingsvormen. Door de inconsistentie in het gebruik van het begrip is het vergelijken van partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties lastig.

Een literatuurstudie naar artikelen gepubliceerd tussen 2000 en 2011 in vier academische magazines met een non-profit- en bedrijfsfocus laat interessante resultaten zien. Van de 796 artikelen die gevonden worden met het kernwoord 'partnerschappen' gaan er 18 over partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties, 84 over partnerschappen tussen de overheid en non-profitorganisaties en 55 artikelen over partnerschappen tussen bedrijven en overheid. Opvallender is dat bijna de helft van de artikelen die zijn gevonden met het kernwoord 'partnerschappen' geen enkele vorm van sectoroverstijgende samenwerking tussen organisaties beschrijft. Deze artikelen gaan over economische aspecten, ethisch gedrag of maatschappelijk verantwoord ondernemen van bedrijven. Ze gaan over samenwerking in de waardeketen van bedrijven en relaties tussen bedrijven en klanten via klantprogramma's. Sommige artikelen focussen op de rol van multinationale ondernemingen en hun behoefte aan

interorganisatorische relaties bij het betreden van nieuwe buitenlandse markten, bijvoorbeeld in de BRIC-landen of andere, minder ontwikkelende, landen. De meeste artikelen zijn geschreven vanuit een Angelsaksisch perspectief en slechts enkele vanuit een Europees perspectief.

Artikelen die wel over partnerschappen en specifiek over partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties gaan, beschrijven waar de samenwerking over gaat, zoals werknemersvrijwilligerswerk, *cause related marketing* of filantropische activiteiten. De artikelen over partnerschappen tussen bedrijven en overheden beschrijven voornamelijk de relatie tussen deze twee sectoren op basis van wet- en regelgeving. Maar veruit de meeste artikelen die we in deze literatuurstudie vinden, gaan over partnerschappen tussen overheden en non-profitorganisaties. Bijvoorbeeld coalities op samenlevingsniveau tussen organisaties op het gebied van zorg en welzijn. Het gaat vooral over partnerschappen tussen bedrijven en overheid en non-profit en overheid. Dus over partnerschappen met overheid.

Typen en fases van partnerschappen

Sectoroverstijgende partnerschappen bestaan in de praktijk uit samenwerking tussen organisaties uit verschillende sectoren. Het kan hierbij gaan om partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties, overheden en non-profitorganisaties, overheden en bedrijven en multi-

sector (of zogenaamde tri-sectorale) partnerschappen waarbij bedrijven, overheden en non-profitorganisaties betrokken zijn. Een partnerschap tussen bedrijven en non-profitorganisaties kan enerzijds beschreven worden als een partnerschap waarbij het bedrijf zich richt op een 'investering' in de relatie met niet-gouvernementele of campagneorganisaties (NGO's) ten behoeve van de publieke perceptie van het bedrijf. Dit type partnerschap heeft de vorm van een stakeholderdialoog. Het doel van NGO's in deze relatie is een gedragsverandering bij het bedrijf tot stand te brengen. Het bedrijf is vooral op zoek naar bescherming of verbetering van haar reputatie en gebruikt de 'goedkeuring' van de NGO als instrument voor het beïnvloeden van andere stakeholders, zoals bijvoorbeeld investeerders en de media. Anderzijds kan zo'n partnerschap gericht zijn op het ruilen van middelen al dan niet ten behoeve van maatschappelijke vraagstukken. De investering vanuit het bedrijf bestaat uit een combinatie van Mensen, Munten, Middelen, Media en Massa. De non-profitorganisatie investeert door het bedrijf -vaak in de vorm van werknemersvrijwilligerswerk- toe te laten in haar eigen organisatie. Het rendement is duidelijk voor de non-profitorganisatie. Met de extra middelen van het bedrijf kunnen simpelweg meer, andere of betere diensten worden verleend. Het rendement van het bedrijf zal wisselen, maar is basaal een strategisch, HR- of marketing/

PR-rendement. Het partnerschap tussen een bedrijf en een non-profitorganisatie kan zich in verschillende fases van samenwerking ontwikkelen: filantropisch, transactioneel en integratief. Filantropische samenwerkingsrelaties worden aangegaan vanuit een *single purpose giving* gedachte: Bedrijven geven een (eenmalige) donatie aan een non-profitorganisatie. Dit is een zeer eenzijdige relatie waarbij het bedrijf doneert en de non-profitorganisatie ontvangt. De transactionele relatie gaat een stuk verder. In deze relatie wordt het tweezijdige karakter van een partnerschap benadrukt en wordt gestreefd naar een win-winsituatie. De non-profitorganisatie is niet meer alleen de ontvangende partij, maar een zakelijke partner. Dit is bijvoorbeeld (maatschappelijke) sponsoring waarbij de naam van het bedrijf duidelijk wordt genoemd, maatschappelijke teambuilding en werknemersvrijwilligerswerk. Beide partners creëren voor zichzelf waarde met de samenwerking. In de integratieve fase is de waardecreatie echt gezamenlijk. De partners hebben een gedeelde visie en de missies van de organisaties worden op elkaar afgestemd. Meestal ontwikkelt een transactioneel partnerschap zich door de tijd heen samen met het toenemen van de activiteiten, tot een integratief duurzaam partnerschap. De grenzen zijn echter niet scherp.

AARD VAN DE RELATIE	FASE 1:	FASE 2:	FASE 3:
	Filantropisch	Transactioneel	Integratief
Betrokkenheidsniveau	Laag	>>>	Hoog
Betekenis voor de missie	Marginaal	>>>	Centraal
Grootte van de middelen	Klein	>>>	Groot
Omvang van de activiteiten	Smal	>>>	Breed
Interactieniveau	Weinig	>>>	Intensief
Complexiteit van management	Simpel	>>>	Complex
Strategische waarde	Weinig	>>>	Aanzienlijk

Tabel 2: Drie fasen in partnerschappen.

Onderzoekers zijn van mening dat aan bovenstaande fasen van samenwerking nog een vierde fase kan worden toegevoegd die vooral de laatste jaren zichtbaar is; de transformationele fase. In de transformationele fase ontwikkelt de samenwerking tussen bedrijven en non-profitorganisaties zich in sociaal ondernemerschap. Partners werken samen aan sociaal relevante kwesties waarbij veel aandacht is voor de unieke rol die de samenwerkingspartners hierbij hebben. Partners bepalen in deze samenwerking niet alleen de sociale kwestie die voor beide relevant is, maar ook de wijze waarop zij door sociale innovatie kunnen bijdragen aan een transformatie van de samenleving. Er is echter nog onvoldoende onder-

zocht wat de effecten van deze samenwerkingsfase zijn op de aard van de relatie tussen partners.



Iedere samenwerkingsfase brengt andere uitdagingen met zich mee en vereist dus een andere manier van organisatie en management. Het is daarom voor organisaties van belang om te bepalen in welke fase van het partnerschap zij zitten en wat de wederzijdse verwachtingen zijn.

Gebaseerd op:

Deze bijdrage is gebaseerd op lopend onderzoek in het kader van het promotieonderzoek van Wendy Stubbe.