

# Checklist Partnerships

© P+ People Planet Profit

Wat komt er bij het bouwen van een Partnership kijken? P+ People Planet Profit stelde een reisgids samen, voor bedrijven en maatschappelijke organisaties die samen op avontuur willen. Een handige checklist, met af te vinken aandachtspunten. En zoals dat hoort bij reisadviezen: wat moet je vooral niet doen?

Door Judith van der Voort en Jan Bom

## De checklist van een onderneming

1. Veranker duurzaam ondernemen in de organisatiestructuur, in principes (bijvoorbeeld een code), in processen (bijvoorbeeld een management informatie systeem) of in resultaten.
2. Voel verantwoordelijkheid voor de directe 'buren' van de onderneming, zonder dit alleen te vertalen in sponsoring van activiteiten, maar eerder in het meedenken over het oplossen van praktische problemen.
3. Kies een partnership met een opdracht die aansluit bij primaire bedrijfsactiviteiten en de core business van de onderneming.
4. Regel steun vanuit het ondernemingsbestuur met name van de bestuursvoorzitter of directeur die bereid is tijd in de agenda vrij te maken voor gelegenheden waarbij het partnership naar buiten treedt.
5. Geef de verantwoordelijkheid aan een enthousiaste 'kartrekker' binnen de organisatie met communicatieve gaven en pioniersgeest en check wie eventuele vervangers of opvolgers kunnen zijn. Benoem een projectleider, wanneer daar geld voor is.
6. Formuleer een interne visie op de samenwerking met andere partners.
7. Formuleer een externe visie op de toegevoegde waarde van een partnership voor zowel de eigen organisatie als de partners waarbij de winst voor alle partijen voorop staat.
8. Benader partners met respect en op gelijke voet, maar stel ook zakelijke voorwaarden aan de partner.
9. Maak gebruik van de lokale makelaars of intermediairs bij het opzetten van partnerships. Deze bureaus kunnen als verbindende factor tussen bedrijf en maatschappelijke organisatie optreden en spreken de 'taal van beide werelden'.
10. Betrek intern de afdeling PR/voorlichting in een vroegtijdig stadium bij een partnership.
11. Begin als kleine onderneming met een klein project dat kort duurt, haalbaar en aansprekend is; grote ondernemingen kunnen wat sneller complexe partnerships aan.
12. Stem het partnership binnen de sector of de branche af met een overkoepelende organisatie, om kritiek te voorkomen.
13. Maak gezamenlijk een document op met afspraken over verwachtingen, doelen, communicatie, tijdsduur, financiën, evaluatie en onderteken dit partnership.
14. Zorg bij de uitvoering voor helderheid in de taakverdeling en de rollen.
15. Benoem vaste contactpersonen die voor draagvlak in de organisatie zorgen.
16. Realiseer mogelijkheden voor medewerkers om aan het partnership te proeven en breidt zo het draagvlak uit.
17. Accepteer de kritiek van maatschappelijke organisaties die tijdens het overleg naar voren zal komen, wanneer het gaat over de vraag of het partnership nog op koers is.
18. Streef nadrukkelijk naar professionalisering van het partnership.
19. Onderhoud een portfolio aan typen samenwerkingsrelaties met maatschappelijke organisaties en vrijwilligersorganisaties, om de blik ruim te houden.
20. Blijf vertrouwen in de toegevoegde waarde van het partnership, ook al blijkt het lastig het gewenste resultaat te bereiken.
21. Zie een cultuurkloof met partnerorganisaties als een uitdaging, niet als een belemmering.
22. Erken verschillen in tempo van partners die wordt geleverd om intern tot consensus te komen.
23. Communiceer transparant, ook de eigen dilemma's.
24. Doe verslag van het partnership in officiële verslaggeving, zoals in het eigen blad of het duurzaam jaarverslag en biedt de partners de gelegenheid om hun inzet te presenteren, ook met logo.
25. Communiceer ervaringen met andere bedrijven, of vraag andere bedrijven nieuwe projecten te adopteren.

## De checklist van een maatschappelijke organisatie

1. Zoek bedrijven die een duurzame ontwikkeling nastreven, maar accepteer dat een bedrijf niet al 100 procent duurzaam is.
2. Formuleer een visie op de eigen rol in het partnership en ga daarbij uit van de eigen sterke punten.
3. Kies partners die passen bij de omvang en de missie van de eigen organisatie.
4. Vertaal nieuwe ideeën en ervaringen die partners inbrengen in nieuwe activiteiten.
5. Zie de creativiteit en innovatie van de markt als een positief eindresultaat.
6. Kies voor de houding: 'partners zorgen voor extra handen om eigen doelen te bereiken'.
7. Accepteer dat een zakelijke partner een winst-oogmerk bij het partnership kan hebben, bijvoorbeeld het verhogen van de trots van de medewerkers, het verhogen van de reputatiewaarde van de onderneming, of het zich in positieve zin onderscheiden van concurrenten.
8. Beschouw een kleine samenwerkingsactiviteit als een verkenning voor een mogelijk groter en duurzaam partnership, maar zie de activiteit niet als mislukt als deze niet groter wordt.
9. Stel een enthousiaste coördinator aan met dusdanige verantwoordelijkheden dat er beslissingen over de voortgang kunnen worden genomen zonder een voortdurende brede raadpleging.
10. Neem met open belangstelling kennis van bedrijfsprocessen.
11. Zoek bewust waardecreatie die het partnership kunnen verrijken en uitbouwen.
12. Vraag om een rondleiding in partnerbedrijven.
13. Koppel bedrijven aan een geografisch gebied waar bepaalde verantwoordelijkheden voor worden genomen.
14. Introduceer desgewenst een overheidsorganisatie in het partnership met de nadruk op een stimulerende en ondersteunende rol, als facilitator of als medefinancier.
15. Beperk een partnership niet alleen tot individuele bedrijven, maar maak ook gebruik van koepels of verenigingen, die meerdere bedrijven als lid hebben.
16. Kies nadrukkelijk voor zichtbare activiteiten en het behalen van concrete positieve resultaten.
17. Spreek een zakelijke werkwijze af met vaste beoordelingscriteria en aandacht voor kwaliteit van het voortgangsproces.
18. Stimuleer emotionele betrokkenheid van de zakelijke partners bij het issue van het partnership.
19. Organiseer vaste contacten met de media, maar treedt als partnership naar buiten wanneer er gezamenlijke resultaten te melden zijn.
20. Weet dat het bedrijfsleven minder lang vergadert en sneller tot besluiten komt en probeer de eigen vergadercultuur te versnellen.
21. Deel goede ervaringen met collega-organisaties en wissel kennis en aanpak uit, bij voorkeur in openbare bijeenkomsten.
22. Blijf overtuigd van de toegevoegde waarde van het partnership, ook al valt de samenwerking tegen.
23. Zorg voor vervanging/opvolging van de coördinator, zodat geen continuïteitsproblemen ontstaan.
24. Wees niet beschaamd om het bedrijf credits voor goede resultaten te geven, door positief te reageren op verzoeken voor interviews in bedrijfspublicaties.
25. Geef duidelijk aan dat toekomstige partnerships ook met andere zakelijke partners kunnen worden aangegaan, na afloop en evaluatie van het partnership.

# Checklist Partnerships

© P+ People Planet Profit

## De grootste valkuilen

Zoals er een lijst is van succesfactoren, kan er ook een checklist gemaakt worden van redenen waarom een partnership kan mislukken. Ditmaal voor alle partners tegelijkertijd.

### Nooit doen in de startfase

1. Een partij buiten sluiten die het succes positief kan beïnvloeden.
2. Rekenen op bedrijven of organisaties die een plan niet meteen enthousiast oppakken.
3. Concurrentie tussen verschillende initiatieven laten ontstaan, zeker geen oneerlijke concurrentie, omdat de middelen niet even groot zijn.
4. Verwarring laten ontstaan over basiscriteria als normen of certificatie.
5. Een doel formuleren waardoor bij een van de partners intern conflicterende belangen ontstaan.
6. Te snel van 'kartrekkers' wisselen.
7. Te weinig in wederzijds vertrouwen investeren, maar vooral opportunistisch handelen.
8. Wantrouwen wekken bij consumenten, media of zusterorganisaties.
9. Een doel formuleren dat in een latere fase moeilijk meetbaar blijkt.
10. Met een maatschappelijke organisatie in zee gaan, die elke professionaliteit mist.
11. Met een bedrijf in zee gaan, waar intern commitment om duurzaam te willen ondernemen volledig ontbreekt.
12. Met een bedrijf of organisatie in zee gaan, die al drie tot vijf andere partnerships is aangegaan, afhankelijk van de grootte van de organisatie, zeker niet wanneer dit een partnership met een concurrerend bedrijf of organisatie is.
13. Als bedrijf denken dat het maatschappelijke probleem nog bestaat omdat de maatschappelijke organisaties niet slim zijn en bedrijven het dus wel even zullen oplossen.
14. Als maatschappelijke organisatie denken dat nu alle problemen met betrekking tot geld en andere middelen zijn opgelost.

### Nooit doen in de uitvoeringsfase

1. Veel te veel tijd in overleg steken en te weinig in 'gewoon doen'.
2. De 'kartrekkers' het contact met de eigen organisatie laten verliezen.
3. Als maatschappelijke organisatie teveel over idealen praten en te weinig aan de praktische oplossingen werken.
4. Als bedrijf je laten meeslepen door het ideaal en je zakelijkheid verliezen.
5. Bij veranderde omstandigheden of inzichten te star vasthouden aan beginselverklaringen die bij de aanvang van het partnership zijn geformuleerd, maar flexibel blijven nadenken hoe het einddoel gerealiseerd kan worden.
6. Critici buiten het partnership sluiten, of de dialoog weigeren te voeren met organisaties die proberen het partnership te dwarsbomen.

### Nooit doen in de afsluitingsfase

1. Als een van de partijen binnen het partnership proberen het succes alleen op te eisen.
2. Een partnership over een te korte periode beoordelen, waarbij een jaar eigenlijk het minimum is.
3. Elkaar achteraf verwijten dat de behaalde resultaten door schuld van een van de partijen te mager zijn.
4. Intern gevoelige informatie die is verkregen door de opbouw van een vertrouwensrelatie aan derde partijen doorspelen.

De 74 tips zijn gebaseerd op ervaringen binnen het Fortis-City Team partnership, het ArenA Initiatief in Amsterdam-Zuidoost, van bemiddelingsorganisaties als De Arnhemse Uitdaging, Matchpoint Amersfoort en Alianza, verder aangevuld met praktijktips van onder meer ABN Amro, Shell en het Rode Kruis. Geraadpleegde literatuur onder meer: de NIDO-verkenning 'Bedrijven en maatschappelijke organisaties: samenwerken voor duurzaam ondernemen' van Pierre Hupperts en Caroline van Leenders en de afstudeerscriptie 'Partnerschappen in perspectief' van Judith van der Voort, wetenschappelijk onderzoeker bij de vakgroep 'Business Society Management' aan de faculteit bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Lucas Meijs over nationale partnerships

## 'Honderd grote in 2010'

Lucas Meijs is sinds 1 december bijzonder hoogleraar vrijwilligerswerk 'civil society en ondernemingen' aan de Erasmus Universiteit. Meijs durft dwars tegen de trend in stellingen te poneren als: "Wat is er eigenlijk mis met filantropie? Waarom moet er voor alle partijen ineens altijd een win-win situatie ontstaan? Dat is doorgeslagen. Waarom mag een onderneming niet gewoon geld geven aan een stichting die niets, maar dan ook niets met het bedrijf te maken heeft?"

Volgens Meijs zijn er partnerships in drie stadia. "De meest simpele en eenmalige zijn: 'Ik maak geld over aan een goed doel'. Daarvan zeg ik: niks mis mee, ook als het niets met de core business te maken heeft. Sterker nog: ik weet niet of het voor de buitenwereld leuker is als een auto-importeur geld overmaakt aan het Aids-fonds of aan een vereniging van verkeersslachtoffers. Het laatste is meer core business, maar roept vast meer weerstand op.

"De tweede fase is transactioneel. Dan is er openbaarheid en een ruil. Dan heet geld geven sponsoring, wil een bedrijf er bijvoorbeeld naamsbekendheid voor terug. Een reclame op het voetbalveld is de oude versie, maar er zijn nieuwe loten aan de stam. De voorleeshulp van de president-directeur van de ABN Amro aan kleuters bijvoorbeeld. Grote voordeel hiervan is dat de partners gelijkwaardig worden. Je bent niet alleen meer de goede gever of de dankbare ontvanger.

"In de derde fase (integratief) wordt het echt zweten. Daar moet de keuze worden gemaakt: gaan we partnerships aan die wel of niet met de core business te maken hebben. Ik denk zelf dat het verstandig is om niet al te ver van de core business af te zitten. Maar het hoeft voor mij ook weer niet extreem met de eigen missie van het bedrijf te maken hebben. Er is een Australische bank waar bankmedewerkers naar middelbare scholen in achterstandswijken toegaan, om uit te leggen hoe financiële producten werken. Daar word ik zenuwachtig van. Wat mij betreft hadden ze liever gekozen voor 'jeugd en achterstand', een wat breder thema.

"Met het ontwikkelen van de derde fase ben je vele jaren bezig, want dan praat je over gezamenlijk beleid, gezamenlijke toekomstvisie, afgestemde missies, een diversiteit aan gezamenlijke activiteiten en gezamenlijke waardecreatie. Een partnership met een duurzaam en strategisch karakter. Partnerships zitten dus duidelijk in een startfase. En we moeten reëel zijn. Ik verwacht niet dat straks 20 duizend bedrijven grote, integratieve partnerships hebben. Als het er honderd zijn in 2010 ben ik blij."

lmeys@fbk.eur.nl

Pierre Hupperts over internationale partnerships

## 'Veel complexer'

Pierre Hupperts is zelfstandig adviseur, als directeur van Visie & Strategie. Duikt nogal eens op als spreekstalmeester, op conferenties over duurzaam ondernemen. Zijn visie is altijd internationaal geweest, ook in de tijd dat hij in de directie van de Body Shop campagnes draaide. Hupperts reisde het afgelopen jaar behoorlijk wat af en onderzocht MVO in een aantal Latijns-Amerikaanse landen. De opkomst van Zuid-Afrika, Brazilië en India als krachtige spelers in het internationale handelsoverleg fascineert hem. Hij ziet een groot verschil tussen nationale en internationale partnerships.

"Alleen al de complexiteit van het aantal stakeholders waar je als onderneming rekening mee moet houden. Dat aantal neemt ontzettend toe. In Nederland werk je samen met een maatschappelijke organisatie en dat is dat. In het buitenland is je eigen bedrijf vaak alweer een zusterbedrijf, of in ieder geval een vestiging met lokaal management, met eigen ideeën, filosofieën of wat dan ook. Dan krijg je dus al minimaal vier partijen. Waarbij al die relaties heel complex zijn. Een moederbedrijf kan een dochterbedrijf niet zomaar verplichten om iets te gaan doen met een niet-gouvernementele organisatie (NGO). Ze kunnen het wel streng aanbevelen, stimuleren of wat dan ook, maar als het niet klikt op dat niveau, tja..."

"Datzelfde verhaal gaat ook voor de NGO's op, die autonoom zijn, ook al maken ze deel uit van internationale netwerken zoals Oxfam en Friends of the Earth. Als ik met buitenlandse bedrijven praat of met Nederlandse bedrijven in het buitenland, dan praat ik meestal niet meer met Nederlanders. Het management is meestal internationaal. Bij de ABN in Brazilië zitten Brazilianen in de top. Die hebben natuurlijk een heel ander referentiekader. Wat in Nederland normaal wordt geacht, hoeft daar niet per se normaal te zijn. Als ik tijdens mijn trainingen in Latijns-Amerika vertel hoeveel leden de natuur- en milieuorganisaties hier hebben, 4,2 miljoen mensen bij elkaar, dan vallen ze van tafel van ongeloof. De grootste consumentenorganisatie heeft niet meer dan 40 duizend leden; in Nederland heeft de Consumentenbond er 600 duizend.

"Dus als je terecht komt in een samenleving met een hele zwakke civil society, met een slecht functionerende en soms zelfs corrupte overheid, dan heb je natuurlijk een heel andere context waarin je afwegingen en prioriteiten moet stellen, dan wanneer je in Nederland met een gerespecteerde club als Natuurmonumenten om de tafel zit. Waar ook nog eens imagowinst als bedrijf te halen valt."

p.hupperts@phvisie.nl