

Partnerschappen: waar hebben we het over?

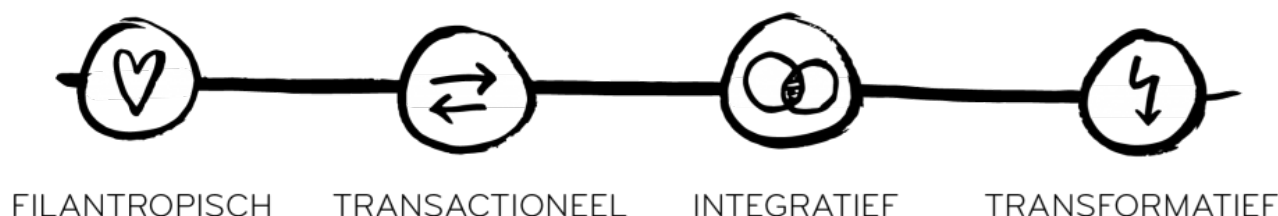
 www.sdgnederland.nl/nieuws/partnerschappen-waar-hebben-we-het-over/

Wilma Roozenboom

Deze week praten vertegenwoordigers uit 44 landen in New York over de voortgang van de Sustainable Development Goals. Nummer 17, het partnership for the goals, staat hoog op de agenda. In Oxford organiseerde Business fights Poverty vorige week het evenement Rethinking collaboration for social impact. En, dichterbij huis: begin deze maand organiseerden Rabobank en WNF een groot [congres](#).

Transformatieve partnerschappen

Samenwerking kan op allerlei manieren. Samenwerking kan kortstondig en oppervlakkig zijn, of langdurig en intensief. Het kan ontstaan vanuit reputatiemanagement, risicobeheersing, een zoektocht naar nieuwe markten of nog andere redenen; het kan zich richten op lobby, kennisuitwisseling, onderzoek en ontwikkeling, of op het opzetten van keurmerken, dienstverlening en marktontwikkeling. En dat kan vanuit een internationaal platform met 80 leden wereldwijd of een exclusief partnerschap tussen twee Nederlandse partijen. [Austin en Seitanidi](#) introduceerden al jaren geleden een handig kader voor het denken over samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. Zij onderscheiden vier varianten van samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties, met een oplopende graad van intensiteit en ambitie. Hun collaboration continuum loopt van filantropische samenwerking tot transformatieve samenwerking. En het is een handig raamwerk om te bepalen waarover je het hebt, met je (mogelijke) partners.



Filantropie: bedrijf geeft geld voor werk van maatschappelijke organisatie, maatschappelijke organisatie voert uit naar eigen goeddunken. Bijvoorbeeld sponsoring van de voetbalclub, of een corporate donatie aan de Hartstichting.

Transactionele samenwerking: bedrijf en maatschappelijke organisatie ruilen diensten uit, waarbij beide profiteren. Samenwerking omdat de ander iets kan wat jij niet kan – of omdat het samen sneller, beter, effectiever kan. Bijvoorbeeld: koop deze Pampers en draag daarmee bij aan een levensreddend vaccin voor baby's in ontwikkelingslanden.

Integratief: bedrijf en maatschappelijke organisatie gebruiken elkaars kennis in het bedrijfsproces, in de eigen keten, vanuit strategisch organisatiebelang. Bijvoorbeeld een kledingproducent, die gebruikmaakt van de kennis van Solidaridad voor het verduurzamen van de textielproductieketen.

Transformatief: bedrijf en maatschappelijke organisatie creëren samen iets nieuws, met economische en maatschappelijke waarde. Dergelijke samenwerking is meestal gericht op sociale innovatie, nieuwe

organisatievormen, systeemverandering. Bijvoorbeeld de [samenwerking tussen FrieslandCampina, het Wereld Natuur Fonds en de Rabobank](#) die werken aan een verdienmodel voor biodiversiteit en daarmee – in de woorden van Natasha Oerlemans van het Wereld Natuur Fonds – een paradigmaverandering willen doorvoeren.

Naarmate je verder opschuift naar rechts, is de samenwerking intensiever en strategischer. Filantropische samenwerkingsverbanden kunnen ad hoc en eenmalig zijn, transformatieve samenwerking is per definitie strategisch.

Met het aannemen van de SDGs en de nadruk die daarbij wordt gelegd op samenwerking van allerlei sectoren (SDG17), zit de ambitie voor samenwerking steeds vaker aan de rechterkant van het spectrum. Bedrijven en maatschappelijke organisaties werken intensiever samen, met hogere en strategischer ambities. Ze zitten dichter op elkaar. En daarmee wordt de hoe-vraag over samenwerking steeds relevanter: hoe werk je nou goed samen? Hoe halen we er het maximale uit? Hoe voorkomen we conflicten en maximaliseren we de winst, zowel economisch als maatschappelijk?

Van partnerschappen naar ecosystemen

Hoewel dat al ingewikkeld genoeg is en veel samenwerkingsverbanden een vroegtijdige dood sterven, maken we het samen nog ingewikkelder. [Kate Raworth](#) van Oxford University stelt dat de wereld beweegt van 'singular partnerships to eco-systems of partners around an issue'. En dat doet ze in de context van de vele multi-stakeholder netwerken die rondom de Sustainable Development Goals ontstaan. Netwerken van NGO's, kennisinstellingen, overheden, jonge sociale ondernemingen en gevestigde corporates die allemaal met elkaar verbonden zijn op onderdelen van hetzelfde thema – waarbij verschillende thema's op hun beurt niet van elkaar los te zien zijn. Klimaatverandering, honger, migratie: het hangt met elkaar samen. Niet voor niets zijn de Sustainable Development Goals gepresenteerd als een samenhangend, onlosmakelijk geheel.

Logisch en goed. En ingewikkeld, in de praktijk. Want is een dergelijk eco-systeem van partners theoretisch nog enigszins te behappen, in de praktijk bereiken we daarmee een overtreffende trap van weerbarstigheid. Het dagelijkse werk in een-op-een samenwerkingsverbanden tussen een bedrijf en een NGO blijkt vaak al stroperig en een kwestie van twee stappen vooruit en een achteruit. Met elke nieuwe partner neemt de complexiteit aanzienlijk toe. Meer belangen om rekening mee te houden, meer mensen met hun eigen gebruiksaanwijzingen, meer lijntjes met potentie om in de knoop te raken. En meer kansen ook.

Toenemende complexiteit is op zich geen reden om dergelijke eco-systemen niet aan te gaan. Wel een reden om het heel bewust te doen en er voldoende in te investeren – in tijd, prioriteit, deskundigheid, mankracht, mandaat, geld. En om het alleen te doen als het ook moet. [Soms is simpel beter](#).

Metten van impact

De aanname van SDG17 is dat samenwerking tussen diverse sectoren meerwaarde biedt. De grote maatschappelijke vraagstukken zijn te complex om in isolement op te lossen: voor een structurele aanpak van armoede en klimaatverandering moeten bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties samenwerken. Dezelfde aanname ligt ten grondslag aan specifieke

samenwerkingsverbanden: samen kunnen we het beter dan alleen. Maar is dat ook altijd het geval? En hoe bepaal je dat? Hoe kom je erachter wat je partnerschap heeft opgeleverd – in termen van een verandering in de praktijk (social impact) en in termen van toegevoegde waarde (social value)? Op welke manier heeft het partnerschap de resultaten beïnvloed – hadden partners het ook zonder elkaar gered? Kortom: hoe meet je impact van partnerschappen? Vragen die steeds vaker gesteld worden – onder andere door het Impact Centre van de Erasmus Universiteit Rotterdam – maar nog niet afdoende beantwoord zijn. Waarover meer in een volgende bijdrage.



Wilma Roozenboom is zelfstandig ondernemer, gespecialiseerd in de begeleiding van partnerschappen voor duurzame ontwikkeling. Een deel van deze tekst is letterlijk afkomstig uit het vorig jaar verschenen boek [‘Een bedrijf is geen goed doel’](#) over theorie en praktijk van samenwerking tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheid.