



Hoe haal je het maximale uit samenwerking met maatschappelijke organisaties?

EEN BEDRIJF IS **GEEN** GOED DOEL

Alle bedrijven hebben invloed op de maatschappij. Goed of slecht, bedoeld of onbedoeld. Bedrijven gaan nu anders om met dit gegeven dan een aantal jaren geleden. En vaker dan toen werken ze daarbij samen met maatschappelijke organisaties. Die samenwerking gaat de ene keer beter dan de andere keer. Hoe haal je er het maximale uit?



Philips verbetert het leven van mensen met zinvolle innovaties. Unilever had oorspronkelijk als missie 'hygiëne tot gemeengoed te maken, het werk voor vrouwen te verlichten alsmede de gezondheid te bevorderen en bij te dragen aan persoonlijke verzorging, zodat het leven meer voldoening en plezier biedt aan de mensen die onze producten gebruiken'. Maar vraag mensen op straat waaraan ze denken bij Philips en Unilever en de kans is klein dat ze met deze woorden op de proppen komen. De maatschappelijke bijdrage is niet het eerste waaraan mensen denken bij bedrijven. En lang was de invloed van bedrijven op de maatschappij voor overheid en burgers eigenlijk sowieso niet zo'n issue.

Steeds meer samenwerking

Frank van Ooijen, nu bij FrieslandCampina onder meer verantwoordelijk voor duurzaamheid, was midden jaren 90 de eerste 'global issues manager' van Unilever. Van Ooijen over die tijd: 'In 1994 zei een toenmalige top-executive nog dat de verantwoordelijkheid van bedrijven ophoudt bij de bedrijfspoort. Twee jaar later kon hij daar echt niet meer mee weggkomen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kwam langzaam uit de knop.'

Inmiddels heeft elk zichzelf respecterend bedrijf een MVO-beleid. Niet omdat een bedrijf de ambitie heeft een goed doel te worden, maar omdat bedrijfsbelang en maatschappelijk belang soms samenvallen. Feike Sijbesma, CEO van DSM: 'We kunnen niet succesvol zijn en onszelf ook niet als succesvol beschouwen in een falende maatschappij.'

Als bedrijven zich richten op de oplossing van sociale vraagstukken, komen ze op het terrein van maatschappelijke organisaties. En op dat terrein ontmoeten ze elkaar – en werken ze steeds vaker samen. Die

samenwerking is steeds vaker niet (of niet alleen) filantropisch maar intensief en inhoudelijk, met hogere en strategischer ambities dan voorheen.

In dergelijke samenwerkingsverbanden keren

veel dilemma's en valkuilen steeds weer terug. Geweldige ideeën die verwateren omdat het nooit tot een plan van aanpak komt. Een bestuurdersfeestje waar de werkvloer geen weet van heeft, of geen zin in heeft. Een sluimerend machtsspel, hardnekkige vooroordelen. Het zijn allemaal aspecten van samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties die vaak terugkomen. Hoe ga je daarmee om?

Waar te beginnen?

De beginfase van samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties is vrijwel altijd rommelig. Het loont de moeite om in deze rommelige situatie vier invalshoeken bewust aan te kaarten, nog voordat de meer formele fase van samenwerking aanbreekt.

Ten eerste: analyseer gezamenlijk het probleem, bepaal de ambitie, het doel en de weg daarnaartoe. Voor de intensievere vormen van samenwerking moet je niet alleen een gezamenlijk idee hebben van hoe de wereld eruit zou moeten zien, maar ook over de concrete invulling daarvan en de weg daarnaartoe. Hoe leiden de middelen en activiteiten tot resultaten – en wat betekenen die resultaten voor je stakeholders en voor de maatschappij?

Natasja Oerlemans, hoofd innovatie bij het Wereld Natuur Fonds over de samenwerking met FrieslandCampina en Rabobank op het gebied van biodiversiteit: 'Het probleem heeft nooit ter discussie gestaan.

'DE **GEZAMENLIJKE ZOEKTOCHT** NAAR WAT WE
SAMEN WILLEN **DOEN AAN DAT PROBLEEM**,
HEEFT LANG GEDUURD'



In samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties kan gemakkelijk een babylonische spraakverwarring ontstaan, ook over fundamentele begrippen.

Daar waren we het over eens. Maar de gezamenlijke zoektocht naar wat we samen willen doen aan dat probleem, heeft lang geduurd.'

Ten tweede: breng redenen en risico's in kaart. Er zijn veel redenen voor samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. En elke reden voor samenwerking heeft zijn tegenhanger in risico's en nadelen. Om goed te kunnen samenwerken moet je elkaars motieven en drijfveren kennen, en de risico's en nadelen die daarmee gepaard gaan. Is het de samenwerkingspartner te doen om het algemeen belang, om verhoging van efficiency, om het verschaffen van legitimiteit aan de organisatie? Of om toegang tot nieuwe middelen, markten of netwerken? Is de reden externe of interne (medewerkers) reputatie, risicobeperking, innovatie? Je kunt niet goed samenwerken als je niet weet wat de ander zoekt. Elke organisatie stapt in een samenwerking vanuit gedeeld belang en eigenbelang.

Marco Schouten van Vitens Evides International, een waterbedrijf met veel internationale samenwerkingspartners: 'Wees open over belangen en redenen. Onze partners vinden het heel belangrijk dat je een eigenbelang hebt. Dat maakt het geloofwaardig.'

Ten derde: bekijk of je wel een partner nodig hebt en zo ja, inventariseer wie mogelijke partners zijn en analyseer of die bij jouw

organisatie passen. Er zijn goede redenen om niet samen te werken: soms kun je het in je eentje gewoon beter af. Als samenwerking wel zinnig is, maak dan een grondige analyse van mogelijke partners. Bekijk of ze bij jouw organisatie passen voor wat betreft het onderwerp van de mogelijke samenwerking, de strategie, de organisatiecultuur en de personen die het werk moeten gaan doen.

En ten vierde: bekijk of de eigen organisatie *fit for partnering* is: voldoet de eigen organisatie aan de eisen die samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties stelt? Hoe hoger de ambities van de mogelijke samenwerking zijn, hoe belangrijker het is om in deze fase intern de tijd te nemen, collega's en managementteam te bevragen, door te vragen, dieper te graven.

Hoe regel je het?

In samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties kan gemakkelijk een babylonische spraakverwarring ontstaan, ook over fundamentele begrippen. Wat versta jij onder een partnerschap, wat bedoel je met impact, wat is voor jou een goed resultaat? Een goede samenwerking is gebaat bij duidelijkheid over gezamenlijke definities en ambities. Diezelfde duidelijkheid is ook belangrijk bij de formele organisatie van samenwerking: doorloop samen de juridische, financiële, fiscale en praktische

voors en tegens van mogelijke juridische vormen van samenwerken en maak samen een weloverwogen keuze. En doe dat ook voor de samenwerkingsstructuur.

Flexibiliteit is noodzaak. Alles gaat altijd anders dan gepland. Je moet samen bepalen wat je vastlegt en in hoeverre je kunt afwijken van eerdere afspraken. Jeffrey van Meerkerk, CSR manager van Manpower, over de samenwerking met VluchtelingenWerk: 'Wij zijn gestart vanuit een samenwerkingsovereenkomst, met daarin de stip op de horizon en concrete plannen. Maar in onze journey van de afgelopen drie jaar zijn heel andere, nieuwe dingen ontstaan. Het is toch echt wel mijn ervaring dat je het allemaal niet te veel moet inkaderen.'

Afspraken leg je vast in een samenwerkingsovereenkomst. Bepaal gezamenlijk wat de beste vorm is – contract, intentieverklaring, projectplan, gedragsregels of een combinatie daarvan

– en welke van de vele mogelijke bepalingen erin moeten staan. Soms is het opstellen van zo'n overeenkomst minstens zo waardevol als het document zelf. Het proces is net zo nuttig als het resultaat. Gesprekken over een overeenkomst kunnen helpen om belangrijke aspecten voor een samenwerking tijdig boven tafel te krijgen en (dus) de kans op misverstanden en conflict te verminderen. Hoe praktischer de documenten zijn en hoe meer ze gezamenlijk zijn opgesteld, hoe kleiner de kans dat ze in een la belanden om er nooit meer uit te komen.

Maarten van Biezen, hoofd Mobiliteit bij Natuur en Milieu: 'Alleen een algemene intentieverklaring voor de langere termijn is me te vaag. Daarop bouw je geen goede samenwerking. Contracten zijn nodig, want het gaat om de concrete afspraken.'

Hoe hou je het goed?

Papier is geduldig en een goede formele structuur is zeker geen garantie voor een goede samenwerking. Voor een succesvolle samenwerking heb je goede werkverhoudingen nodig tussen collega's van de samenwerkende organisaties. Professor Yves Doz van INSEAD business school: 'Challenges in alliances are usually behavioral, not intellectual.' Algemene partnerprincipes zoals gelijkwaardigheid, transparantie en wederkerigheid kunnen hierbij helpen, mits ze concreet gemaakt zijn en in de dagelijkse praktijk gaan leven. Anders zijn het dode letters en daar heb je weinig aan. En je moet de goede mensen hebben, met de juiste vaardigheden, de juiste positie, groot draagvlak in de eigen organisatie en voldoende mandaat.

Met name dat laatste wordt nog wel eens vergeten. Consultancybedrijf McKinsey raadt aan om het hoger management verantwoordelijk te maken voor samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties: 'Cross-sector collaborations are inherently "business as unusual". Successful collaborations, at least at the start, are led by senior leaders from the founding organizations.' De Nederlandse variant hiervan komt van Hans Blink, CEO van Athlon Car Lease: 'De eindverantwoordelijke van de organisatie moet zelf in het project meedraaien. Want die kan zich nergens meer achter verschuilen. Als je de derde of vierde managementlaag in de organisatie erbij hebt, is er altijd wel weer een manier om te zeggen dat het niet lukt omdat de manager er iets van vindt.'

Meedraaien is mooi maar niet altijd haalbaar. Betrokkenheid van het hoger management bij een stuurgroep van de samenwerking of anderszins is vaak wel mogelijk. Een mandaat is altijd haalbaar – en als het er niet is, liggen blijkbaar de prioriteiten elders en kun je je afvragen of je er wel aan moet beginnen.

TIPS VAN WILMA

Er zijn een paar vuistregels die altijd opgaan, ook bij de meest rechttoe-rechtaanvariant van samenwerking.

1. Bereid je voor op het einde, want een goed voorbereide afrondingsfase kan een hoop negativiteit, juridisch gesteggel en reputatieschade voorkomen.
2. Denk driedimensionaal. In elke samenwerking spelen steeds drie dimensies op elkaar in, die je in het oog moet houden: het gezamenlijke, de eigen organisatie en de mensen. Continu aandacht besteden aan deze drie dimensies houdt organisaties aan boord, mensen gemotiveerd en dus de samenwerking gezond.
3. Stel veel vragen, want veel vragen en dóórvragen legt de essentie van de samenwerking bloot en voorkomt misverstanden en verkeerde verwachtingen.
4. Wees tegelijkertijd strak en flexibel: een goede samenwerking heeft concrete, harde afspraken nodig en voldoende vrije ruimte om in te spelen op veranderingen omdat alles altijd anders loopt dan gepland.
5. Zorg voor de goede mensen, want zij kunnen het verschil maken tussen een geslaagde samenwerking en een totale mislukking.
6. Maak het niet moeilijker dan het is. Samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties kan complexe vormen aannemen. Maar het kan ook heel eenvoudig zijn. Hou het simpel, als het kan.
7. Begin gewoon en vier succes. Vertrouwen ontstaat door samen te werken en gezamenlijk succes verbindt en motiveert.

Hoe gaat het?

Met de vraag 'hoe gaat het met de samenwerking' bedoelen bedrijven vaak iets anders dan maatschappelijke organisaties. Terwijl bedrijven monitoren met het oog op kwaliteitsverbetering, verzamelen maatschappelijke organisaties informatie voor voortgangsrapportages aan donoren. Terwijl bedrijven willen weten wat er bereikt is, vragen maatschappelijke organisaties zich af wat de wereld eraan heeft. De vraag wat

de samenwerking, met mogelijk een andere inhoud? Wil je doorgaan met de activiteiten, met misschien deels andere partners? En is iedereen het eens over de duurzaamheid van het werk, de manier waarop de behaalde resultaten bestendigd worden?

Rian Fokker, directeur van Heifer, wil de vorm van de samenwerking met bodemanalysebedrijf SoilCares graag behouden maar ziet daarvoor

'HET PROCES IS NET ZO NUTTIG ALS HET RESULTAAT'

de meerwaarde van de samenwerking is voor het bereiken van gezamenlijke doelen en organisatiedoelen komt vaak alleen hapsnap aan bod. En evaluatie van het proces van samenwerken staat bij bedrijven noch maatschappelijke organisaties op de radar, hoewel succes of falen van samenwerkingsverbanden juist van dat proces afhangt.

Elise Allart, duurzaamheidsmanager van TUI Nederland over de samenwerking met Plan Nederland en ECPAT: 'De resultaten die we in 2008 opgeschreven hadden, zijn hele andere dan die er nu uit zijn gekomen. Maar we zijn er rijker uit gekomen dan verwacht.'

Het is handig om al in een vroeg stadium samen te bespreken wat je wilt weten, waarom je dat wilt weten en hoe je dat denkt te gaan meten. Wat je wilt weten kan zich beperken tot de directe resultaten van de samenwerking, maar kan ook gaan om de maatschappelijke impact, de meerwaarde en het proces van samenwerken.

Doorgaan of stoppen?

Gaan we door of houden we ermee op? Het lijkt een simpele keuze uit twee mogelijkheden. Maar ook hier weer: weet waar je het over hebt. Hebben we het over de samenwerking, de activiteiten of de resultaten? Wil je doorgaan met

ook mogelijkheden met andere partners en een andere inhoud: 'Dit partnerschap is een inkijkje in wat er kan gebeuren als je de synergie zoekt tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. Het kan ons helpen om ons internationale netwerk van Heifer-organisaties te moderniseren.'

Tot slot: of je nou doorgaat of ermee ophoudt, kies voor de spotlights en niet voor de nachtkars. Vier resultaten, desnoods tegen de klippen op. Deel geleerde lessen en kijk vooruit, ook als je een nieuwe fase ingaat en zelfs als een samenwerking niet goed eindigt. Als het er echt niet in zit om dat nog samen te doen, doe het dan alleen – al was het alleen al om te leren van wat er misging en het beter te doen in toekomstige samenwerkingsverbanden. [tgthr](#)

Over de auteur

Wilma Roozenboom begeleidt als zelfstandig ondernemer samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. Dit artikel is gebaseerd op fragmenten uit haar boek 'Een bedrijf is geen goed doel, Hoe bedrijven en maatschappelijke organisaties succesvol kunnen samenwerken' (Koninklijke Van Gorcum, 2016). Een aantal van de interviews uit het boek verschijnen op [tgthr.nl](#).



Lees meer over het boek 'Een bedrijf is geen goed doel': tgthr.nl/kennisbank/een-bedrijf-is-geen-goed-doel/



Lees de interviews uit het boek: bit.ly/2ar3Cdu