

Inzicht in partnerschappen

Waarom een partnerschap?

Verschillende partijen hebben verschillende redenen om partnerschappen aan te gaan. Voor het bedrijfsleven zit de waarde vaak in het verhogen van de kwaliteit, betrouwbaarheid en duurzaamheid van de productieketen. Of in toegang tot kennis, expertise of geld, het verhogen van de motivatie van de medewerkers of het verlagen van de bedrijfsrisico's. Voor maatschappelijke organisaties zit de waarde van een partnerschap in de toegang tot extra middelen, de mogelijkheid tot gezamenlijke schaalvergroting of in duurzaam blijvende resultaten en meer invloed op het overheidsbeleid. De overheid heeft voor partnerschappen een belangrijke voorwaarden scheppende rol. Kenniscentra op hun beurt kunnen hun specifieke expertise inbrengen. Het versterken van het eigen merk en/of de reputatie zijn voor alle betrokkenen bij een partnerschap belangrijk.

Het achterliggende idee achter partnerschappen is dat sectoroverschrijdende oplossingen nodig zijn, omdat een complexe uitdaging niet door één individuele partij of sector opgelost kan worden. Sectoroverschrijdende oplossingen zijn nodig ten aanzien van grensoverstijgende uitdagingen, zoals internationale samenwerking en ontwikkeling, complexe milieuproblemen en grootschalige innovatie. Partnerschap is bij uitstek de vorm die daarvoor geschikt is, omdat iedere partij zijn eigen competenties en kwaliteiten meeneemt en daardoor een aanvullend perspectief brengt. Maar ook in de nieuwe netwerkmaatschappij, waarin internet, netwerken en het delen van kennis door verschillende sectoren vanzelfsprekend wordt, is partnerschap een logische werkvorm.

Hieronder volgt een overzicht van de vier grootste sectoren (Public Sector, Business Sector, Civil Society en Research Institutes) van Ros Tennyson, gebaseerd op *The Partnering Toolbook*.

SECTOR	CORE BUSINESS	MAIN ATTRIBUTES
PUBLIC SECTOR	<p><i>The rule of law by:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creating frameworks for economic, political and social rights and generating political commitment to development • Developing regulations and standard - setting mechanisms as well as adherence to international obligations • Providing public services to ensure basic needs and rights are met • Guardians of the common public goods 	'Rules' driven, the public sector provides access, information, stability and legitimacy

BUSINESS SECTOR	<i>Investment and trade by:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Creating goods and services • Providing employment opportunities, innovation and economic growth • Maximising profits for investors to ensure further investment that will allow the business to continue to innovate • Contributing to societal challenges in order to guarantee long term existence and expansion of business activities 	'Profit' driven, the business sector is inventive, productive, highly focussed and fast
CIVIL SOCIETY	<i>Social justice by:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Creating public awareness and commitment for societal challenges • Providing support and services for those in need or excluded from mainstream society • Identifying and addressing societal challenges • Acting as conscience of the public good 	'Values' driven, civil society is pro-active, caring, vocal, inclusive and imaginative
RESEARCH INSTITUTES	<i>Knowledge and innovation by:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Creating models and theories on basis of research and experiments • Generating theoretical reasoning and fundamental research for innovation and public debate • Providing knowledge services to ensure an educated society and academic environment 	'Knowledge' driven, experimental, objective, evidence based, fundamental and innovative

Trends in partnerschap

Partnerschap kan verschillende vormen aannemen. Voor bedrijven gaat dat van het sponsoren van goede doelen organisaties (maatschappelijke betrokkenheid tonen) tot het gezamenlijk uitvoeren van multistakeholder programma's om maatschappelijke uitdagingen op te lossen (maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen). Een verschuiving van filantropie (een jaarlijks bedrijfsuitje om de plaatselijke kinderboerderij op te knappen) naar inbedding in de kernactiviteiten (ketens verduurzamen in samenwerking met strategische partners) is zichtbaar bij veel organisaties. Steeds vaker willen bedrijven ook bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen, voor zover daar uiteindelijk ook een businesscase uit te halen is, leidend tot bijvoorbeeld een Bottom of the Pyramid businessstrategie in samenwerking met NGO's.

De betekenis van partnerschap verandert daarmee ook. De trend gaat van risicobeheersing naar het samen aangaan van nieuwe kansen, van het neerzetten van een imago naar het verkrijgen van een verdiende reputatie op een bepaald terrein en van een reactieve naar een pro-actieve houding.

Kenmerken van partnerschap

Een partnerschap tussen verschillende sectoren is erop gericht om door gezamenlijke inzet van middelen en competenties een gemeenschappelijk (gedefinieerd) doel te bereiken dat voor alle betrokkenen een meerwaarde oplevert. De kunst is om elkaar rondom een concreet doel te vinden en daar ook de meerwaarde te behalen.

Kernwoorden zijn: gelijkwaardigheid, transparantie en wederzijds voordeel.

Partnerschap praktijkvoorbeeld

Het Initiatief Duurzame Handel (IDH) brengt koplopers uit bedrijfsleven, vakbonden, milieuorganisaties, ontwikkelingsorganisaties en overheid samen in coalities die ketens verduurzamen.

Per sector werken partijen samen om duurzame productie en handel tot standaard te maken. De zogenaamde sectorale 'verbeterprogramma's' richten zich op de gehele handelsketen, vaak van de betreffende bedrijfsleven-partner. *Aan de bron* – vaak in ontwikkelingslanden – werken partijen samen aan het identificeren en aanpakken van sociale, ecologisch en economische knelpunten. *In de eindmarkten* – vaak in het Westen – werken partijen samen aan het vergroten van het marktaandeel van duurzame producten.

ISDuurzaam is als kwartiermaker bij de eerste fase van IDH betrokken geweest.

Partners hebben:

- Gedeelde risico's en opbrengsten;
- Gedeelde verantwoordelijkheid voor de richting, implementatie en uitkomsten van het partnerschap (gelijkwaardige relatie);
- Innovatief en creatief vermogen om deze uitdaging aan te gaan.

Let wel: partners kunnen verschillende belangen of doelen hebben om een partnerschap aan te gaan. Dat hoeft absoluut geen belemmering te zijn voor samenwerking, mits deze agenda's transparant zijn en men wel een gezamenlijk beeld heeft van het te bereiken resultaat.

Gouden regels

- Succesvolle partnerschappen zijn gedreven door een gedeelde visie op het te bereiken resultaat en gedeelde spelregels over de samenwerking.
- Elke partnerschap is uniek en verdient een creatieve, innovatieve aanpak.
- Een partnerschap aangaan betekent risico nemen en durf tonen.
- Een partnerschap vereist dat je buiten je eigen sector en kaders kijkt en wil veranderen.

Op weg naar partnerschap.....

Partnerschap kent verschillende fasen, met eigen aspecten en mogelijke valkuilen. In ieder fase kan het partnerschap opbloeien of uitdoven. Belangrijk is om vanaf het begin te begrijpen dat een partnerschap bij elke partner soms weerstand zal oproepen, met name binnen diens eigen organisatie, die gemanaged moet worden. Dat kost tijd. Een partnerschap is vooral in de opstartfase een kwestie van lange adem, en soms van twee

stappen vooruit, één terug. De stelregel is dat hoe beter voorbereidt en doordacht een partnerschap is, en hoe beter ingebed in de eigen organisaties, hoe meer kans van slagen het heeft.

Fase 1: Oriëntatie

In de oriëntatiefase identificeren partners elkaar en tasten de concrete mogelijkheden, verwachtingen en kansen af. Als partijen besluiten tot een partnerschap, wordt deze fase vaak afgesloten met een intentieverklaring voor de samenwerking.

Fase 2: Opstartfase

Deze fase is het fundament voor het partnerschap. In de opstartfase bouwen de partners verder aan de visie op de samenwerking, stellen zij de voorwaarden en de spelregels van de samenwerking vast en ontwerpen zij specifieke plannen met gewenste resultaten. Naast afspraken over de inhoud en de aanpak is het aan te bevelen ook al afspraken te maken over de vorm en de frequentie van het monitoren van het proces. Dat verhoogt de kans op succes van het partnerschap.

Fase 3: Uitvoer

In deze fase krijgen de plannen handen en voeten: de organisatorische inbedding en aansturing is vastgelegd, de middelen komen beschikbaar en de activiteiten worden geïmplementeerd en gemonitord. Regelmatig reflecteren op het proces en de voorlopige uitkomsten is belangrijk, ook om successen uit te dragen en de risico's te managen.

Fase 4: Terug- en vooruitblik

In deze fase is het tijd om terug te kijken, vast te stellen wat bereikt is en wat niet en waarom.

Na de eerste evaluatie is het zaak om de beslissing te nemen of het partnerschap aan de verwachtingen van de partners heeft voldaan. Is het resultaat bereikt? Willen betrokkenen samen verder en op welke. Dit is ook het moment om eventuele nieuwe partners te betrekken, andersoortige activiteiten te starten of het partnerschapsproject definitief te gaan institutionaliseren.

Tips!

- 1. Identificeer partners** die samen werkelijk verschil kunnen maken. Neem voldoende tijd om de mogelijke partners te verkennen en te bepalen welke partners de meeste meerwaarde brengen en welke mogelijkheden er liggen voor samenwerking. Inzicht in de sterkten en zwakten van de eigen organisatie én van de partners in kwestie, en inzicht in de motivatie voor samenwerking zijn hierbij belangrijk.

2. Formuleer leidende principes die het bindmiddel zijn voor het aangaan van het partnerschap. Wat zijn ieders basisvoorwaarden? Maak een inventarisatie van wat iedere partner te bieden heeft en wat iedere partner komt halen aan kennis, competenties, middelen en contacten. Is dit in evenwicht? Houdt hierbij rekening met de specifieke kenmerken en het jargon van de verschillende sectoren. Identificeer ook de mogelijke risico's die aan het partnerschap verbonden zijn en draag er zorg voor dat deze beheersbaar blijven. Wees ook transparant in wat de risico's voor de respectievelijke partners zijn en wanneer er volgens hen een probleem met het partnerschap ontstaat. Daarmee kunnen deadlocks in een vroeg stadium voorkomen worden.

3. Organiseer het partnerschap. Maak afspraken wie welke rol en verantwoordelijkheid op zich neemt, op welke manier de besluitvorming plaatsvindt en hoe het partnerschap bij de verschillende organisaties ingebed is. Leiderschap tonen en investeren in de relaties is net zo belangrijk. Per organisatie moet een duidelijke beslisser aangesteld zijn, die ook mandaat heeft vanuit zijn eigen organisatie. Is iedereen verbonden met een gezamenlijk doel voor ogen? Ervaren zij een gedeelde verantwoordelijkheid? Juist omdat het partnerschap een nieuwe uitdaging is met veel aspecten die voor betrokkenen geen routineklus zijn, is de balans tussen heldere besluitvorming en respect voor verscheidenheid essentieel. Hoewel de partners in de lead moeten zijn en gezamenlijk tot plannen moeten komen, kan het geen kwaad om een neutrale voorzitter of procesbegeleider aan te stellen, om iedereen voldoende aan bod te laten komen en de voortgang te bewaken.

4. Monitor de voortgang van het partnerschap met oog op transparantie en aansturing. Zo is helder welke stappen er gezet zijn en is achteraf te bepalen of deze stappen bijdragen aan het einddoel. Zorg dat betrokkenen continue toegang hebben tot de belangrijke informatie over de voortgang van het partnerschap. Dit verhoogt de betrokkenheid en de mogelijkheid voor partners om actief deel te nemen aan de partnerschap. Bouw regelmatig momenten in om te reflecteren en de werkwijze aan te passen, om goed de vinger aan de pols te houden. Vier successen, ook dat houdt een partnerschap drijvend.

Partnerschap praktijkvoorbeeld

Het programma Biobased Connections bundelde de krachten van bedrijven, overheden en kennisinstellingen in de regio Noord-Holland, rondom het thema Biobased Economy. Door samen te werken konden innovatieve ondernemers uitdagingen van overheden oppakken en tegelijkertijd nieuwe markten binnen de groene economie ontwikkelen.

Gezamenlijk werd een Green Deal Grassen & Gewassen ontwikkeld en uitgevoerd, met programma's rondom hoogwaardige verwerking van Bermgras, Bamboeteelt en -verwerking (onder meer voor 3D printing), en de teelt en verwerking van Hennep en Vlas voor biocomposiet en straatmeubilair. Het samenwerkingsverband heeft de Green Deal Runner Up Award gewonnen.

ISDuurzaam is als biobased regisseur aangetrokken om dit samenwerkingsverband te begeleiden en heeft de Green Deal ontwikkeld.

5. Communiceer over het partnerschap met een breder publiek. Blijf continue in contact met de buitenwereld om de relevantie van de uitkomsten te toetsen en de resultaten uit te dragen. Partnerschappen ga je aan vanuit een complexe uitdaging die vraagt om een samenwerking die het eigenbelang van de betrokken partij overstijgt. Communiceer helder en transparant over de meerwaarde van het partnerschap, de belangen en de inzet van elke partij, juist om het maatschappelijke draagvlak voor de gewenste verandering te creëren. De betrokkenheid vanuit het maatschappelijke en publieke debat voedt het interne draagvlak voor het partnerschap en vice versa. Zet deze communicatie in als een strategisch hefboom voor het motiveren van de eigen achterban voor het partnerschap.

Wanneer is een partnerschap succesvol?

Een partnerschap is succesvol als het partnerschap bereikt heeft waartoe het in het leven is geroepen. Subdoelstellingen kunnen zijn dat maatschappelijke doelstellingen zijn behaald, het partnerschapsproject breder bereik heeft dan alleen bij de direct betrokkenen, erkenning in brede kring heeft gekregen, als er meerwaarde is gecreëerd voor de betrokken partners en als de kosten en baten van het partnerschap in balans zijn. Zijn deze zaken behaald dan is het partnerschap in kwestie een duurzame en rendabele investering geweest. Een succesvol partnerschap kan dan een permanent karakter krijgen en een ingebed onderdeel zijn geworden van de kernactiviteiten van de betrokken partners. Ook kan een succesvol partnerschap een tijdelijke coalitie zijn die zichzelf opheft als de gezamenlijke afgebakende doelstelling is bereikt.

In een snel veranderende maatschappij met geglobaliseerde uitdagingen en een diversiteit aan belangen, zullen partnerschappen een essentieel deel uitmaken van ons economisch en maatschappelijk spectrum.