

Manual Publiek Private Samenwerking

Een strategie voor de ontwikkeling
en implementatie

M. Ridder
I. Buuron
C. Knols

Deze uitgave kwam mede tot stand dankzij
financiële steun van ZonMw.



Uitgegeven door
Stichting Consument en Veiligheid
Postbus 75169
1070 AD Amsterdam

Januari 2004

Overname van tekst of gedeelten van tekst is toegestaan, mits onder vermelding van de titel van de uitgave en het adres waar de publicatie verkrijgbaar is.

Rapportnummer: 267

ISBN: 90-6788-292-5

Voorwoord

Publiek Private Samenwerking is misschien een relatief nieuw begrip. Maar elke samenleving kent van oudsher activiteiten die een algemeen belang beogen te realiseren en waarin sprake is van een stuk overheidsbemoeienis in samenhang met een kleiner of groter aandeel vanuit de eigen verantwoordelijkheid van burgers of van private instellingen. In de volksgezondheidszorg en de veiligheidszorg is dat nooit anders geweest. Sterker nog: in het begin van de vorige eeuw was dit het primaire domein van het private initiatief en is de overheidsrol pas in de naoorlogse decennia dominant geworden.

Belangrijk is te beseffen dat er binnen de gezondheidszorg en de veiligheidszorg toch meestal sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid van private en publieke sectoren, waarin soms de één en soms de ander het initiatief neemt. Dat betekent dat altijd goed verkend moet worden op welke wijze beide sectoren optimaal betrokken kunnen worden in de financiering van activiteiten binnen deze domeinen. Dit geldt niet in de laatste plaats voor de financiering van activiteiten die gericht zijn op de bevordering van gezondheid en veiligheid.

Op het gebied van veiligheidspromotie heeft Consument en Veiligheid in de afgelopen jaren gericht gewerkt aan het betrekken van private organisaties bij de opzet en uitvoering van diverse preventieactiviteiten. Dit was aanleiding voor ZonMw om Consument en Veiligheid in staat te stellen die ervaring op een meer systematische wijze in kaart te brengen. Dit teneinde het beleid van Consument en Veiligheid verder aan te scherpen en onze ervaringen te ontsluiten voor andere organisaties in het werkveld van de zorg voor veiligheid en gezondheid. Dit laatste heeft geleid tot het opstellen van deze manual waarvan we verwachten dat velen erin hun eigen ervaring zullen herkennen. Maar vooral hopen we dat velen hun voordeel met deze handleiding zullen doen door nog bewuster en systematischer om te gaan met de relevante aandachtspunten bij planvorming en uitvoering van samenwerkingsvormen.

De voorbeelden die in dit document aangehaald worden, zijn grotendeels ontleend aan de praktijk van Consument en Veiligheid. Dit lag in de aard van de opdracht die we kregen van ZonMw. We zijn er echter van overtuigd dat iedereen in staat is om de geschetste basisprincipes naar de eigen praktijksituatie te vertalen.

Ik wil een ieder danken die heeft bijgedragen aan het tot stand komen van deze handreiking: de auteurs, de geraadpleegde organisaties, ZonMw en VWS.

Wim Rogmans
Directeur

Inhoudsopgave

Hoofdstuk

1	Inleiding	7
2	Kader	11
2.1	Wat is Publiek Private Samenwerking?	11
2.2	Maatschappelijke ontwikkelingen	12
3	Strategievorming voor PPS	19
3.1	Inleiding	19
3.2	Succesfactoren voor PPS	20
3.3	Visievorming	22
3.3.1	Aanleiding	22
3.3.2	Maatschappelijke context	22
3.3.3	Verantwoording	23
3.4	Strategievorming (een handleiding)	23
3.4.1	Motieven voor samenwerking	23
3.4.2	Bepalen van de doelstelling van PPS	24
3.4.3	Selectiecriteria en thema's	25
3.4.4	Samenwerkingsvormen	26
3.4.5	Prestatie en tegenprestatie	27
3.4.6	Interne organisatie en randvoorwaarden	29
3.4.7	Competenties	29
3.4.8	Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden	29
3.5	Communicatie	30
3.6	Implementatie in de organisatie	30
4	Implementatie	33
4.1	Het opzetten van PPS: een stappenplan	33
4.2	De samenwerkingsovereenkomst	43
	Literatuur	45
	Bijlage 1 Met dank aan	47
	Bijlage 2 Samenwerken: mensenwerk	49
	Bijlage 3 Voorbeeld samenwerkingsvoorstel	51

Bijlage 4	Voorbeeld samenwerkingsovereenkomst	53
Bijlage 5	De zoektocht naar bedrijven	57
Bijlage 6	Vraag/aanbod analyse	59
Bijlage 7	Creëren van toegevoegde waarde	61

1

Inleiding

Waarom deze manual?

Consument en Veiligheid heeft het initiatief genomen een manual over Publiek Private Samenwerking (PPS) te ontwikkelen, omdat zij vanuit haar eigen ervaringen behoefte had aan een meer structurele aanpak van PPS. ZonMw heeft het mogelijk gemaakt de manual te realiseren en beschikbaar te stellen aan andere organisaties. Good Company, een adviesbureau dat gespecialiseerd is in maatschappelijke strategievorming bij het bedrijfsleven en onder andere adviseert bij het opzetten van publiek private samenwerking, is door Consument en Veiligheid gevraagd te ondersteunen en te adviseren bij de uitvoering.

Wat is PPS?

Publiek Private Samenwerking (PPS) is langzamerhand verworpen tot een veelgebruikt begrip. Hoewel de term officieel duidt op samenwerking tussen een publieke en private partij, wordt hij langzamerhand bijna vaker gebruikt als aanduiding voor samenwerking tussen een commerciële en niet-commerciële partij, oftewel tussen een bedrijf en een maatschappelijke organisatie. In deze manual gaan we uit van deze laatste omschrijving. De letterlijke betekenis van Publiek en Privaat wordt losgelaten. Spreken we over PPS dan bedoelen we een samenwerking zoals bijvoorbeeld die tussen Consument en Veiligheid en Kimberly Clark bij een landelijk evenement in zwembaden ter bevordering van de waterveiligheid van kleine kinderen.

Ontwikkelingen in de maatschappij, zoals de zich terugtrekkende overheid, zijn zodanig dat PPS steeds noodzakelijker lijkt te worden. Ook blijkt dat gezondheidsbevordering via alleen de reguliere kanalen niet effectief genoeg meer is.

Samenwerking met bedrijven, waardoor bijvoorbeeld ook hun communicatiekanalen gebruikt kunnen worden, blijkt hier een goede ondersteuning.

Veel bedrijven en maatschappelijke organisaties hebben langzamerhand ervaring opgedaan met PPS. Vaak maakt PPS echter geen structureel onderdeel uit van de organisatiestrategie. In het veld van de gezondheidsbevordering blijft de samenwerking nog al eens beperkt tot financiële ondersteuning. In andere gevallen is de samenwerking niet structureel van aard.

Voorbeelden van samenwerking met bedrijven door Consument en Veiligheid

- *Campagne Brandveiligheid: samenwerking met rookmelderfabrikant en bouwmarkten, waarbij de voorlichting over brandpreventie gekoppeld werd aan een actie waarmee consumenten rookmelders kregen aangeboden met fikse kortingen.*
- *Campagne Veiligheid op de basisschool: een fastfoodketen sponsort met gesloten beurs een veiligheidsshow op basisscholen als onderdeel van de campagne en wil daarbij haar maatschappelijke verantwoordelijkheid kenbaar maken door bij kinderen de zelfredzaamheid te vergroten. Door de show wordt het onderwerp veiligheid onder de aandacht gebracht bij kinderen, leerkrachten en ouders.*
- *Campagne Sport Blessure Vrij: een verzekeringsmaatschappij biedt gratis Safe Skate clinics aan op basisscholen. Door deze actie wordt de voorlichting over veilig skaten versterkt. De verzekeringsmaatschappij toont met deze actie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en onderscheidt zich hier tevens mee in de verzekeringsbranche.*

Dit document is bedoeld ter ondersteuning van het opzetten van PPS voor maatschappelijke organisaties die zich bezighouden met gezondheidsbevordering. Hoewel de manual zich op sommige punten specifiek richt op organisaties die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van overheidsbeleid, zoals Consument en Veiligheid, zijn wij er van overtuigd dat ook anderen nuttige informatie uit deze manual zullen kunnen halen. Wij hopen met deze manual een aanvulling te geven op de reeds bestaande literatuur die veelal geschreven is vanuit het bedrijfsleven.

Aan de realisatie van deze manual ligt het volgende ten grondslag:

- Literatuuronderzoek naar PPS. Het literatuuronderzoek vormde de basis van het proces. In de literatuurlijst wordt weergegeven welke literatuur is gebruikt.
- Kwalitatief onderzoek onder bedrijven en non-profit organisaties. Vijf bedrijven en vijf non-profit organisaties zijn geïnterviewd over; hun visie op PPS, de wijze waarop zij zelf invulling geven aan PPS en de kansen en bedreigingen die zij zagen met betrekking tot PPS.
- Het project *Plons* waarin Consument en Veiligheid samen heeft gewerkt met bedrijven heeft als casestudy gediend. In hoofdstuk 4 wordt hier verder op ingegaan.
- De ervaringen opgedaan tijdens het strategievormingsproces voor PPS bij Consument en Veiligheid.
- De eerste versie van deze manual is getoetst bij experts op het gebied van samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. Zij waren afkomstig uit het bedrijfsleven, uit de wetenschap en van andere non-profit organisaties.

In de manual wordt allereerst in hoofdstuk 2 aandacht besteed aan de achtergrond van PPS. Er wordt ingegaan op de maatschappelijke context van PPS en de ontwikkelingen bij de overheid, het bedrijfsleven en de burger.

Hoofdstuk 3 geeft handvatten voor de ontwikkeling van een strategie voor PPS voor een non-profit organisatie. Per onderdeel van de strategie wordt aangegeven welke mogelijkheden er zijn en welke beslissingen moeten worden genomen.

Hoofdstuk 4 gaat in op de samenwerking met bedrijven in de praktijk. Er wordt beschreven welke stappen kunnen worden ondernomen om PPS te realiseren.

Verder wordt besproken wat moet worden vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst. De tekst is geïllustreerd met voorbeelden uit de literatuur, het onderzoek en met ervaringen van Consument en Veiligheid en Good Company.

2

Kader

In dit hoofdstuk schetsen we het kader van PPS. In de praktijk blijkt dat er veel verschillende termen in omloop zijn voor samenwerking tussen publieke partijen (overheid en maatschappelijke organisaties) en private partijen (bedrijven). Omgekeerd wordt door verschillende mensen een verschillende betekenis gehecht aan het begrip PPS. In paragraaf 2.1 gaan we hierop in.

PPS staat erg in de belangstelling. De overheid stimuleert het aangaan van PPS bij maatschappelijke organisaties. Maatschappelijke organisaties zien, op hun beurt, in PPS nieuwe mogelijkheden om hun missie te bereiken. Vanuit het bedrijfsleven is een toenemende interesse om via PPS hun maatschappelijke betrokkenheid te tonen. De burger verwacht van bedrijven dat zij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen over hun doen en laten. Paragraaf 2.2 beschrijft deze maatschappelijke ontwikkelingen.

2.1

Wat is Publiek Private Samenwerking?

Zoals we in de inleiding al aangaven gaan we in deze manual uit van de wijze waarop PPS in de volksmond wordt gehanteerd. Onder PPS verstaan we de samenwerking tussen een profit/commerciële en een non-profit/niet-commerciële organisatie. Oftewel de strikte definitie van samenwerking tussen een publieke en private partij wordt losgelaten.

Binnen de door ons gehanteerde vertaling van PPS bestaat er onderscheid in de samenwerking tussen de overheid en een bedrijf en de samenwerking tussen een maatschappelijke organisatie en een bedrijf. In het eerste geval gaat het vaak om infrastructurele projecten zoals de aanleg van een weg. In de samenwerking overheerst het zakelijke, financiële belang. Bij samenwerking tussen een maatschappelijke organisatie en een bedrijf gaat het over het algemeen om maatschappelijke issues, bijvoorbeeld het bevorderen van veiligheid, gezondheid of welzijn. Het bedrijf stelt uit burgerschapsoverwegingen middelen beschikbaar om een maatschappelijk doel te bereiken¹. Het bedrijf wil graag 'iets' betekenen voor de maatschappijⁱ.

ⁱ Kwalitatief onderzoek: Vijf maatschappelijke organisaties en vijf bedrijven zijn door Consument en Veiligheid en Good Company geïnterviewd over hun beleidsvorming, besluitvorming en ervaring met PPS.

Uit het kwalitatieve onderzoek kwam naar voren dat PPS door de verschillende partijen op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd. PPS kan volgens hen variëren van een puur financiële samenwerking (donaties en giften) tot een uitsluitend inhoudelijke samenwerking. Tussen deze twee samenwerkingsvormen liggen andere vormen, waarbij publieke en private partijen aan een gemeenschappelijk project werken. Er zijn twee vaste uitgangspunten bij PPS: beide partijen investeren in het project, zowel financieel (menskracht, materiaalbudget), als inhoudelijk (beschikbaar stellen van kennis, netwerken) en er wordt altijd een bijdrage geleverd aan een maatschappelijk doel.

In de literatuur is de definitie van PPS beperkter. PPS wordt gezien als één van de manieren waarop een bedrijf invulling kan geven aan community investment. Dat wil zeggen dat het bedrijf zich maatschappelijk betrokken en/of verantwoordelijk voelt en zich ook inzet om een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Donaties en sponsoring zijn andere manieren om invulling aan community investment te geven².

De Waal¹ definieert PPS als een niet-vrijblijvende interactie tussen overheden (waaronder maatschappelijke organisaties gefinancierd door de overheid) en private partijen (bedrijfsleven, burgerorganisaties), waarbij het gaat om:

- Een evenwichtige verdeling van zeggenschap en risico's.
- Synergie bij de realisatie van convergente doelen, die zowel maatschappelijk, politiek als commercieel aantrekkelijk zijn.
- Behoud van ieders eigen verantwoordelijkheid.
- Samenwerking met hetzij een projectmatig, hetzij een meer structureel karakter.

Aan deze definitie kan worden toegevoegd dat er een heldere verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden is en dat partijen niet in een hiërarchische verhouding tot elkaar staan³.

Een belangrijk kenmerk van PPS is dat de samenwerking voor beide partijen een meerwaarde moet hebben en moet leiden tot de realisatie van zowel maatschappelijke als commerciële doelen⁴. De doelen van de deelnemende partijen hoeven niet identiek te zijn. Wél moet er over elkaars doelen helderheid bestaan.

In deze manual hanteren we de volgende definitie voor PPS: een inhoudelijke en vaak ook financiële samenwerking tussen het bedrijfsleven en een maatschappelijke organisatie, die eraan bijdraagt een maatschappelijk doel te bereiken op basis van wederkerigheid. Beiden investeren in de samenwerking en beiden halen er iets uit. Over de opbrengst is overeenstemming bereikt.

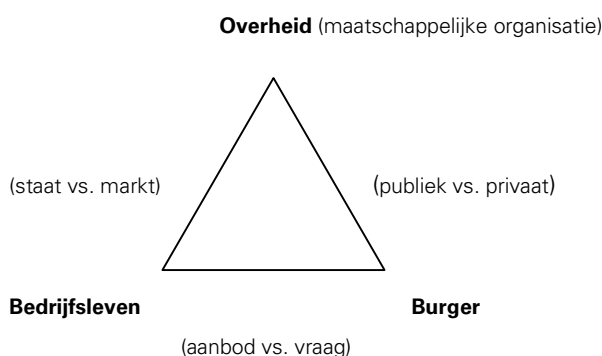
2.2

Maatschappelijke ontwikkelingen

PPS wordt door maatschappelijke organisaties gezien als een nieuwe, kansrijke en wellicht ook noodzakelijke mogelijkheid om hun missie en doel te kunnen realiseren. Ontwikkelingen bij de overheid, het bedrijfsleven en de burger hebben

tot dit inzicht geleid. Deze drie sectoren van de samenleving vormen samen de 'publieke driehoek', waarbinnen taken en verantwoordelijkheden worden verdeeld¹. Maatschappelijke organisaties, we beperken ons hier tot die maatschappelijke organisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het overheidsbeleid, zoals Consument en Veiligheid, maken in deze driehoeksverhouding deel uit van de overheid.

Figuur 2.1 De publieke driehoek: Relatie tussen overheid, bedrijfsleven en burger¹



Om succesvol te kunnen samenwerken is het belangrijk goed inzicht te hebben in de rol, de motieven en de mogelijke strategieën van de betrokken partijen. Voor de overheid en maatschappelijke organisaties, het bedrijfsleven en de burger wordt achtereenvolgens een kort overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen gegeven.

Ontwikkelingen bij de overheid

De overheid is in de samenleving onmisbaar als wetgever, spelregelbepaler, financier van collectieve taken en inner van belastingen. De klassieke rol van de overheid is het maken van beleidskeuzen en het verdelen van het geld. Maar geleidelijk aan is het taakgebied van de overheid en het aantal wetten en regels dusdanig gegroeid, dat de klassieke rol van de overheid financieel niet meer op te brengen is, waardoor taken slechts op een minimum niveau kunnen worden uitgevoerd. Dit leidt tot ontevredenheid van en een verminderd vertrouwen bij de burger¹.

Gaandeweg is het idee van een faciliterende staat ontstaan: de overheid is niet zelf de uitvoerder, maar laat dat aan anderen over. In plaats van voorschrijven en opleggen, concentreert de overheid zich op sturen en regisseren. Daarmee verandert de overheid van een logge, ambtelijke organisatie naar een meer bedrijfsmatige organisatie. Bepaalde overheidstaken worden uitbesteed aan die maatschappelijke organisaties die verantwoordelijk gemaakt worden voor de uitvoering van het overheidsbeleid. Zij kunnen vervolgens samenwerkingsrelaties aangaan met bedrijven. Om deze maatschappelijke organisaties beter aan te sturen, worden zij door de overheid meer dan in het verleden afgerekend op resultaten. De hiervoor gehanteerde term is 'VBTB': van beleidsbegroting tot beleidsbeïnvloeding⁵.

Deze maatschappelijke organisaties worden hierdoor genoodzaakt zich bedrijfsmatiger te organiseren en zelf aanvullende financiering te realiseren, bijvoorbeeld door samen te werken met het bedrijfsleven. De maatschappelijke organisaties vormen zo als het ware de 'smeerolie' tussen de staat en de commerciële markt. Veel maatschappelijke organisaties zijn oorspronkelijk ontstaan uit particuliere, private initiatieven. Ondernemerschap was een voorwaarde om de organisatie te kunnen ontwikkelen. Geleidelijk aan wordt een groeiend aantal organisaties gefinancierd door de overheid. Zij zijn mede daardoor steeds ambtelijker gaan werken. Dit geldt natuurlijk niet voor alle maatschappelijke organisaties. Een deel van hen wordt niet structureel gefinancierd door de overheid. Voorbeelden hiervan zijn Greenpeace en Amnesty International. Zij vallen meer in de categorie van de georganiseerde burger (zie ontwikkelingen bij de burger).

Momenteel gaan de ontwikkelingen voor de maatschappelijke organisaties weer de andere kant op. Overheidssubsidie wordt uitzondering in plaats van regel en dus moeten maatschappelijke organisaties weer meer 'ondernemen'. Zij moeten zich herbezinnen op hun visie ten aanzien van samenwerking met het bedrijfsleven en de verantwoording daarvan aan hun opdrachtgever (de overheid) en de klant (de burger).

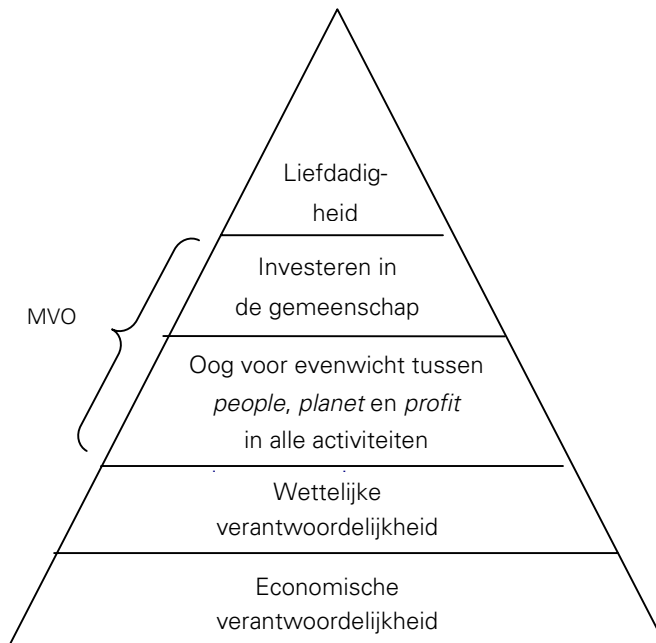
Op het gebied van gezondheidsbevordering wordt PPS nog maar op beperkte schaal toegepast⁴. Veel organisaties zijn echter zeer geïnteresseerd in de mogelijkheden en hebben contacten met bedrijven.

Ontwikkelingen in het bedrijfsleven

Wereldwijd heeft het bedrijfsleven, onder andere door de zich terugtrekkende overheid, meer macht (toegewezen) gekregen, vooral de grote internationale bedrijven. Denk hierbij aan de invloed die bedrijven kunnen hebben op de politiek, op de inrichting van gebieden, op de aanleg van infrastructuur. Daardoor wordt aan bedrijven ook een grotere verantwoordelijkheid voor de samenleving toegedicht. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is voor het bedrijfsleven een manier om invulling te geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en hiermee te voldoen aan de (gerechtvaardigde) verwachtingen van een brede groep belanghebbenden (stakeholders).

De piramide van Good Company illustreert de verwachting van de samenleving ten aanzien van MVO in een bedrijf.

Figuur 2.2 De plaats van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in een bedrijf.



Bron: Good Company

Economische verantwoordelijkheid vormt de basis of het bestaanrecht van een bedrijf. Daarbij dient een bedrijf zich minimaal aan haar wettelijke verantwoordelijkheden te houden. Als een ondernemer in zijn handelen verder gaat dan deze economische en wettelijke verantwoordelijkheden, is er sprake van MVO. Het bedrijf besteedt op een strategische manier aandacht aan 'in company investment' of 'community investment'. In het geval van 'in company investment' richt het bedrijf haar bedrijfsprocessen op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde manier in. Denk hierbij aan een inkoopcode ter voorkoming van kinderarbeid of aan gebruik van milieuvriendelijke grondstoffen of aan de zorg voor combinatiemogelijkheden gezin/werk voor het personeel. Hiernaast kan een bedrijf een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken ('community investment'). Voorbeelden hiervan zijn de ondersteuning van een huiswerkbegeleidingproject of een natuurproject. Zowel bij 'in company investment' als bij 'community investment' betreft het een investering, die rendement op moet opleveren voor zowel het bedrijf als de maatschappij. Rendement voor 'people (mens), planet (milieu) en profit (munten)', de zogenaamde 'triple P'.

De laatste tree in de piramide is liefdadigheid. Dit valt niet onder maatschappelijk ondernemen. Ondernemen betekent investeren met rendement. Bij liefdadigheid wil men juist geen rendement bereiken, men wil geven om goed te doen. Dit is zeer eerbiedswaardig maar valt buiten het kader van maatschappelijk ondernemen. De figuur heeft de vorm van een piramide, omdat de verwachtingen naar boven toe afnemen. De maatschappij verwacht in ieder geval dat bedrijven economisch

zelfstandig zijn en zich houden aan wet- en regelgeving, en als laatste dat zij onbaatzuchtig geven aan goede doelen².

Vanaf de jaren '80 wordt het economisch klimaat gunstiger. Bedrijven gaan meer winst maken en besteden een deel daarvan aan een maatschappelijke bijdrage leveren. Het betreft filantropie, giften gebeuren veelal ad hoc. Bedrijven hebben geen duidelijke visie op hun maatschappelijke bijdrage laat staan dat ze vaststellen wat het rendement moet zijn voor de onderneming². Geleidelijk aan ontstaat het besef dat de maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf toegevoegde waarde kan hebben voor zowel het bedrijf als de samenleving. Steeds meer bedrijven ontwikkelen vervolgens vanaf de jaren '90 een sponsor- en donatiebeleid en stellen vast op welke wijze en met welk budget zij invulling willen geven aan hun maatschappelijke betrokkenheid en wat het rendement moet zijn. De laatste jaren ontwikkelt een groeiend aantal bedrijven naast het sponsor- en donatiebeleid ook een partnershipplan. Hierin verwoorden zij op welke wijze zij een verder gaande samenwerking op willen zetten met een maatschappelijke organisatie. De ervaring leert dat men op het gebied van 'community investment' vooral geïnteresseerd is in de thema's welzijn, veiligheid, natuur en milieu, gezondheidszorg en educatie (kwalitatief onderzoek 2003). Kwam de motivatie voor een bepaald thema vroeger vaak voort uit persoonlijke ervaringen en interesses van degene die verantwoordelijk was, op dit moment heeft een groeiend aantal bedrijven een strategie geformuleerd. Er is nagedacht over de mogelijke aanknopingspunten. Samenwerking komt bijvoorbeeld tot stand door een relatie met het product dat een bedrijf maakt of een dienst die men levert.

Ontwikkelingen bij de burger

Burgers hebben minder vertrouwen in de overheid en de politiek en maken zich zorgen over maatschappelijke problemen. Uit een recent onderzoek blijkt dat een groot deel van de ondervraagde burgers zegt 'maatschappelijke zorgen' belangrijk te vinden voor hun aankoopgedrag. Bij het doen van aankopen zegt 52% hier ook echt rekening mee te houden. Ook zeggen veel consumenten bereid te zijn meer te betalen voor producten of diensten met 'sociale of economische meerwaarde'⁶. Het lijkt er echter op dat de burger de daad (nog) niet bij het woord voegt. Gegevens over het aankoopgedrag bevestigen de resultaten van bovengenoemd onderzoek namelijk niet.

Bedrijven zijn onderdeel van de samenleving. Naast het economische rendement, verwachten burgers meer en meer dat bedrijven bij hun activiteiten rekening houden met de gevolgen voor de mensen en de samenleving en voor het natuurlijke leefmilieu⁷. De manier waarop een bedrijf op deze verwachtingen inspeelt, is bepalend voor haar positie. Maatschappelijke acceptatie en een goede reputatie zijn voor veel bedrijven een belangrijke voorwaarde voor continuïteit geworden. De samenleving stelt eisen aan de werkwijze van een bedrijf. Het bedrijf mag vervolgens ook een redelijke opstelling van de samenleving verwachten ten aanzien van haar kernactiviteiten.

Daarom is een open dialoog met de burger gewenst. Bedrijven worden aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheidszin en uitgenodigd antwoord te geven op vragen van burgers. De burgers verenigen zich voor dat doel vaak in belangenorganisaties (consumenten- en milieuorganisaties, mensenrechtenorganisaties, etc)⁷.

Ook maatschappelijke organisaties, die werken in opdracht van de overheid, spreken bedrijven steeds vaker aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. De overheid verwacht bijvoorbeeld dat burgers verantwoordelijkheid voor hun eigen leefomstandigheden nemen. De taak van maatschappelijke organisaties op het gebied van gezondheidsbevordering is om burgers te ondersteunen bij het maken van de juiste keuzes om gezond en veilig te leven. Het streven is om de gezonde, veilige keuze ook de makkelijkste keuze te maken voor de burger. Bedrijven kunnen in belangrijke mate bijdragen aan dat streven door samen te werken met maatschappelijke organisaties⁸.

3

Strategievorming voor PPS

Een strategie voor de ontwikkeling van PPS in de organisatie is een goede basis om PPS daadwerkelijk op te zetten. Door vooraf te bepalen wat men met PPS wil bereiken en welke voorwaarden aan PPS gesteld moeten worden, kan gericht gesproken worden met bedrijven over een mogelijke samenwerking. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe een strategie voor PPS ontwikkeld kan worden.

Uit het onderzoek en uit de literatuur kwamen een groot aantal succesfactoren voor PPS naar voren. Deze worden beschreven in paragraaf 3.2. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 tot en met 3.7 een handreiking gegeven voor de ontwikkeling van een strategie: Waarom is PPS van belang voor uw organisatie? Welke maatschappelijke ontwikkelingen vormen voor uw organisatie aanleiding om PPS op te zetten? In welke opzicht is PPS van belang voor de verschillende stakeholders van de organisatie? Wat wil uw organisatie met PPS bereiken? Met welk motief gaat de organisatie op zoek naar PPS? Welke selectiecriteria worden gehanteerd, welke samenwerkingsvormen wil de organisatie bieden? Welke bijdrage (in welke vorm) wordt verwacht van bedrijven en wat kan de organisatie daarvoor teruggeven? Op welke manier wordt gecommuniceerd met de (potentiële) PPS-partners? En welke factoren zijn doorslaggevend voor het succes van PPS in de organisatie? Wat zijn, tot slot, de interne maatregelen die genomen moeten worden om een succesvolle PPS op te zetten?

Al deze vragen worden in de onderstaande paragrafen uitgewerkt.

3.1

Inleiding

Op dit moment, zo blijkt uit het kwalitatief onderzoek, zetten veel maatschappelijke organisaties een partnership op vanuit een 'buikgevoel'. Door het management wordt uitgesproken dat samenwerking met het bedrijfsleven belangrijk is voor financiële dan wel inhoudelijke ondersteuning, echter zelden tot nooit wordt een beleid of strategie geformuleerd. Daarmee blijft de benadering van bedrijven vaak een persoonlijk initiatief dat ad hoc en op basis van een 'goed gevoel' plaatsvindt.

Bedrijven daarentegen formuleren vaak wél een beleid ten aanzien van PPS of MVO. Ze werken dan ook graag samen met partijen, die ook een gefundeerde visie over het nut en mogelijke invulling van een samenwerking hebben. Een gedegen strategie voor PPS zal de kans op samenwerking met bedrijven dus versterken.

3.2

Succesfactoren voor PPS

In het kwalitatieve onderzoek hebben we zowel bedrijven als maatschappelijke organisatie gevraagd, wat volgens hen de belangrijkste succesfactoren voor PPS zijn. Daarbij werden verschillende factoren genoemd. Opvallend was dat vooral door maatschappelijke organisaties meer ‘softe’ factoren, zoals het persoonlijk ‘klikken’ tussen mensen, werden genoemd. Bedrijven noemden vaker meer zakelijke factoren, zoals een planmatige aanpak, heldere doelen, duidelijke afspraken over de taakverdeling en over wederzijdse verwachtingen. Succesfactoren in de literatuur betreffen veelal de aanpak en het behoud van de eigen identiteit van de verschillende partijen.

Belangrijke succesfactoren voor PPS op een rij:

- *Een duidelijke visie op PPS*
Succesvolle samenwerking vloeit voort uit een heldere visie; de organisaties hebben voor ogen wat zij met PPS willen bereiken. Men geeft aan wat de meerwaarde van PPS voor de organisatie moet zijn. Een van de geïnterviewde maatschappelijke organisaties merkte in dit verband op: “Als je alleen een dienst nodig hebt, ga dan geen relatie aan met een bedrijf, maar koop het gewoon in.” De behoefte aan een dienst moet in hun ogen niet de basis vormen voor PPS. Oftewel, deze organisatie is van mening dat als je postpapier nodig hebt je dit gewoon moet kopen en niet moet proberen ‘het te regelen’. Zeker niet alle organisaties delen deze mening. Er is geen goed of fout. Het is vooral belangrijk hier een mening over te vormen.
- *Planmatige aanpak*
Het belang van een planmatige aanpak spreekt eigenlijk voor zich. Het projectplan, met daarin doelen, middelen, werkwijze en planning is een belangrijk onderdeel van een goede PPS. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden duidelijk uit het plan, afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst (paragraaf 4.2).
- *Tijdige benadering*
Tijdens het kwalitatief onderzoek konden bedrijven moeilijk aangeven in welk stadium van het project zij betrokken willen worden. Dat moment verschilt per bedrijf en per soort project. Onder het motto ‘beter te vroeg, dan te laat’, is het aan te bevelen om tijdig (in de voorbereidingsfase) af te tasten bij een bedrijf of het geïnteresseerd is in samenwerking en op welk moment het betrokken zou willen worden.
- *Evaluatie van samenwerking*
Een evaluatie is altijd een belangrijk leermoment: wat ging goed in de samenwerking? Wat waren knelpunten en hoe is daarmee omgegaan? Zowel bedrijven als maatschappelijke organisaties geven aan in het kwalitatief onderzoek de evaluatie van de samenwerking belangrijk te vinden. Het maken van een afspraak over een tussentijdse evaluatie is aan te bevelen. De eindevaluatie kan opstartmogelijkheden bieden voor een volgende samenwerking.

- *Behoud van identiteit*

Zowel het bedrijf als de maatschappelijke organisatie hebben een eigen missie en eigen doelen. Ook in de samenwerking zullen beide partijen eigen belangen hebben. Transparantie over elkaars doelen en motieven is zeer belangrijk. Deze hoeven niet volledig overeen te komen, maar moeten wel de instemming van beide partijen hebben.

- *Behoud van onafhankelijkheid/neutraliteit*

Voor een maatschappelijke organisatie is onafhankelijkheid en neutraliteit essentieel. Stakeholders van de organisatie verwachten/eisen dit ook. Het kan niet zo zijn dat een bedrijf zich kan verschuilen achter samenwerking met een organisatie. De organisatie moet dan ook ondanks samenwerking met een bedrijf de mogelijkheid hebben om het bedrijf te 'bekritisieren' indien het bedrijf (ondanks zorgvuldig voorwerk) producten of diensten op de markt brengt die niet stroken met de doelstelling van de organisatie.

- *Persoonlijke kwaliteiten*

Bij bedrijven en maatschappelijke organisaties heerst een andere cultuur en zijn (deels) andere persoonlijke kwaliteiten van medewerkers belangrijk. Raakvlakken zijn er onder andere te vinden op de afdeling marketing en communicatie en op directieniveau. In de praktijk blijkt dat samenwerking vaak gerealiseerd wordt door deze disciplines.

Competenties, die medewerkers in uw organisatie moeten bezitten om PPS tot stand te brengen zijn bijvoorbeeld:

- Ondernemerschap: de medewerker zoekt naar nieuwe mogelijkheden, neemt initiatieven daartoe, springt in op kansen, durft risico's te nemen en kan snel omschakelen.
- Klantgerichtheid: medewerkers moeten ontwikkelingen in het werkveld en de behoeften van de klant goed kennen en deze kunnen vertalen naar nieuwe projecten.
- Netwerker: de medewerker moet zijn contacten weten te benutten voor nieuwe projecten.
- Creativiteit: de medewerker moet een heldere analyse kunnen maken, nieuwe invalshoeken kunnen bedenken en samenwerkingspartijen en klanten kunnen inspireren.
- Resultaatgericht: medewerkers aan het samenwerkingsproject komen afspraken met partners na en zorgen ervoor dat activiteiten volgens de planning worden uitgevoerd. Het doel van de samenwerking wordt steeds in het oog gehouden.

- *Plezierig samenwerken*

Last but not least, het persoonlijk contact tussen medewerkers van maatschappelijke organisaties en bedrijven, vormen een belangrijke factor voor het slagen van de samenwerking. Persoonlijke relaties zijn niet in regels te vangen, maar er zijn wel degelijk tips die ertoe kunnen bijdragen dat contacten plezierig verlopen. Meer hierover in de bijlage 2 'Samenwerken: mensenwerk'.

3.3

Visievorming

Alvorens te starten met het schrijven van de PPS strategie is het belangrijk een aantal overall vragen te beantwoorden. Deze vragen helpen bij het vormen van een visie over PPS. Waarom is PPS voor de organisatie belangrijk (of niet) en waar wil de organisatie over een paar jaar staan met PPS? Op basis van de visie wordt vervolgens de strategie geformuleerd.

Over het algemeen wordt de visie gevormd door discussie tussen de verschillende leden van het managementteam. Ook kan uiteraard een aparte werkgroep van ongeveer 5 vertegenwoordigers uit de organisatie, een voorstel op papier zetten. In paragraaf 3.3.1. t/m 3.3.3 wordt vanuit verschillende invalshoeken naar de visie toegewerkt. De daar gestelde vragen kunnen dienen als handleiding voor de groep die de visie gaat formuleren.

3.3.1

Aanleiding

Omschrijf wat voor uw organisatie de aanleiding is om PPS te ontwikkelen. Is PPS noodzakelijk, een extra mogelijkheid of een onbenutte kans voor de organisatie om de missie te kunnen behalen? Op welke manier past PPS in het algemene beleid van de organisatie?

Consument en Veiligheid heeft dit bijvoorbeeld als volgt omschreven

Voorop staat dat PPS moet helpen in het realiseren van onze missie namelijk:

'Het aantal en de ernst van ongevallen in de privé-sfeer terugdringen'.

Dit willen we doen door in projecten:

- *Het bereik te verbreden:*
 - a *door het bereiken van meer mensen binnen de einddoelgroep (zoals jonge ouders)*
 - b *door het aanboren van andere particuliere kanalen die als intermediair naar einddoelgroepen kunnen dienen (zoals apothekers, winkeliers en fabrikanten)*
- *De boodschap verder te verdiepen en de einddoelgroep in staat te stellen om hun gedrag of omgeving aan te kunnen passen, waardoor mensen de preventie daadwerkelijk met weinig moeite tot stand kunnen brengen. Dit is niet mogelijk via massamediale inspanningen en voorlichting via het intermediaire werkveld.*

3.3.2

Maatschappelijke context

In hoofdstuk 2 zijn kort de ontwikkelingen bij de overheid, het bedrijfsleven en de burger geschetst. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor uw organisatie?

Waarom is PPS interessant en relevant voor uw organisatie? Welke kansen biedt PPS en waar blijkt dat uit? Is PPS een noodzaak of een welkome aanvulling op bestaande financieringsbronnen of communicatiemogelijkheden? Kan PPS dienen om het doel van de organisatie te versterken?

3.3.3

Verantwoording

Als publieke organisatie met een maatschappelijk doel en gefinancierd met overheidsgeld, moeten uw activiteiten verantwoord kunnen worden. Ga na wie de belanghebbenden van uw organisatie zijn (de stakeholders). Check met deze partijen in het achterhoofd waarom PPS belangrijk is voor de organisatie en welke meerwaarde het kan hebben. Bedenk wat bezwaren van stakeholders zouden kunnen zijn tegen PPS en of er barrières zijn om PPS aan te gaan. PPS moet immers de organisatie versterken en dit gebeurt beslist niet wanneer de achterban bezwaren heeft tegen een samenwerking.

Eén van de geïnterviewde organisaties (kwalitatief onderzoek 2003) gaf aan dat de achterban sterk tegen het ontvangen van geld of van andere ondersteuning van het bedrijfsleven is. De achterban is bang dat hiermee de onafhankelijkheid en objectiviteit van de organisatie aangetast zal worden. Kun je als organisatie nog negatieve zaken uiten over een bedrijf waarmee je een samenwerkingsverband hebt opgezet?

Denk bij mogelijke stakeholders bijvoorbeeld aan onderstaande partijen en motieven:

- De burger/consument: door samen te werken met bedrijven zijn andere en/of meer activiteiten mogelijk, waardoor andere of meer burgers bereikt kunnen worden. Een belangrijke voorwaarde is dat de burger blijft vertrouwen in de onafhankelijkheid van de organisatie.
- Intermediairs van de maatschappelijke organisaties: door PPS kunnen meer of andere activiteiten ontwikkeld worden die het werk van intermediairs ondersteunen. PPS kan ook leiden tot een nieuwe groep intermediairs of activiteiten in een nieuwe setting (bijvoorbeeld in winkels). Ook voor deze groep is het waarborgen van onafhankelijkheid belangrijk.

3.4

Strategievorming (een handleiding)

3.4.1

Motieven voor samenwerking

Zowel maatschappelijke organisaties als bedrijven hebben eigen motieven voor samenwerking. Het is belangrijk van beide partijen de motieven te kennen. Ga voor de eigen organisatie na wat de belangrijkste redenen voor samenwerking met het bedrijfsleven zijn. Uit de gesprekken (kwalitatief onderzoek 2003) kwamen de volgende motieven naar voren voor maatschappelijke organisaties:

- Inhoudelijk motief: uitwisseling van kennis, expertise, toegankelijker maken van voorzieningen en producten.
- De mogelijkheid de doelgroep te benaderen in een andere setting.
- Continuïteit van projecten op de lange termijn.

Ook kan gedacht worden aan:

- Een nieuwe manier om aan vrijwilligers te komen.
- Financiële ondersteuning in een meer structurele setting.
- Schaalvoordelen: toegang tot nieuwe doelgroepen.

Bedenk vervolgens welke motieven het bedrijfsleven kan hebben om met uw organisatie samen te werken. Hierdoor wordt duidelijk wat uw organisatie een bedrijf te bieden heeft. Bij de concrete invulling van een samenwerking worden deze motieven verder uitgewerkt.

Vanuit de literatuur en onderzoek komen voor bedrijven o.a. de volgende motieven naar voren:

- *Imagoverbetering*
Creëren van goodwill, reputatiemanagement (het bedrijf op een positieve manier associëren met een maatschappelijk doel of een maatschappelijke organisatie).
- *Verantwoordelijkheidsgevoel*
Goed nabuurschap, idealisme, 'omdat het hoort'.
- *Zakelijke motieven*
Concurrentievoordeel (het zich kunnen onderscheiden van de concurrent), continuïteit van het bedrijf, risicomanagement, toegang tot nieuwe markten, mogelijkheid om nieuwe producten te testen.
- *Strategische motieven*
Kennisvermeerdering, kans op dialoog met de overheid, aanboren nieuw netwerk, 'license to operate' (doordat het bedrijf maatschappelijk verantwoord handelt, verkrijgt het letterlijk bestaansrecht van de stakeholders).
- *Interne motieven*
Verbeteren bedrijfscultuur, medewerkertrots, mogelijkheid tot training medewerkers.

Bij zowel maatschappelijke organisaties als bedrijven spelen naast bovengenoemde motieven nog andere, 'softe' factoren een rol; het eerder genoemde buikgevoel. Bij de uiteindelijke beslissing om al dan niet te gaan samenwerken zijn het 'elkaar iets gunnen' en het 'klikken' belangrijke elementen. Op basis van een strategie kan er een zakelijker gesprek plaatsvinden over samenwerking. Persoonlijke motieven zullen echter altijd blijven meespelen en dus moet u daar rekening mee houden (zie bijlage 2 Samenwerken; mensenwerk). Samenwerking is pas dan zinvol als er een overeenkomst is te vinden in doelen en/of motieven van beide partners en als beide partijen vertrouwen hebben in een goede samenwerking.

3.4.2

Bepalen van de doelstelling van PPS

Vervolgens worden de motieven vertaald naar concrete doelstellingen. Mogelijke doelen zijn: het opzetten van een x-aantal partnerships, het binnenhalen van x% van de omzet door partnerships of het bereiken van een bredere of nieuwe doelgroep door inhoudelijke samenwerking.

Maak bij het formuleren van de doelstelling gebruik van het SMART-principe:

- Specifiek.
- Meetbaar.
- Acceptabel.
- Realistisch.
- Tijdsgebonden.

Een concreet, meetbaar doel is de gekapitaliseerde bijdrage van PPS aan de omzet van uw organisatie (in procenten).

In de praktijk blijkt het echter erg moeilijk om deze gekapitaliseerde bijdrage vast te stellen.

Als de samenwerking inhoudelijk van vorm is, zou kapitalisering plaats kunnen vinden door de 'besparingen' die door de inhoudelijke samenwerking verkregen worden om te zetten in geld. Om een voorbeeld te geven, een inhoudelijke samenwerking brengt over het algemeen exposure met zich. Bereken hoeveel het gemiddeld gekost zou hebben om dezelfde doelgroep via de 'reguliere' kanalen te bereiken. Ook manuren ingezet door het bedrijf of korting die is verkregen op drukwerk, transport kunnen gekapitaliseerd worden.

Het is belangrijk te realiseren dat partnerschap met bedrijven op verschillende manieren ingevuld kan worden. Soms is het puur gebaseerd op donatie door het bedrijf, soms wordt eenmalig of op terugkerende basis een gezamenlijk project georganiseerd en tot slot heeft de organisatie slechts met een paar bedrijven een duurzame relatie. De laatste twee manieren vallen onder PPS. Deze mix is belangrijk voor een evenwichtige verdeling van inkomsten.

3.4.3

Selectiecriteria en thema's

Uw organisatie staat voor een maatschappelijk doel of belang. Bij samenwerking is het belangrijk voor uw organisatie om de eigen identiteit en onafhankelijkheid te kunnen behouden. De goede naam, die door uw organisatie is opgebouwd, dient zorgvuldig te worden bewaakt. Daarom komen niet alle bedrijven voor samenwerking in aanmerking: de werkwijze van het bedrijf kan bijvoorbeeld niet stroken met het doel van de organisatie.

Formuleer selectiecriteria waaraan u mogelijke samenwerkingspartners kunt toetsen.

Hier volgen een aantal in de literatuur en door maatschappelijke organisaties genoemde criteria^{6, 1, 3}.

- *Inhoudelijke criteria*
 - Het bedrijf onderschrijft het maatschappelijke doel van de organisatie.
 - Het bedrijf heeft affiniteit met product en/of doelgroep van de organisatie.
 - De samenwerking met een bedrijf moet logisch zijn in de ogen van de primaire stakeholders (mensen die direct door de organisatie beïnvloed worden of de organisatie beïnvloeden denk aan medewerkers, aandeelhouders, financiers, de lokale omgeving, de lokale overheid).

- *Kwaliteitscriteria*
 - Het bedrijf ontwikkelt of verkoopt kwalitatief hoogwaardige producten (A-merken).
 - Het bedrijf is gecertificeerd op het gebied van bijvoorbeeld milieu.
 - Het bedrijf heeft een transparant en open beleid; het geeft inzicht in haar handelswijze bijvoorbeeld door een duurzaamheidsverslag.
- *Politieke criteria*
 - Het bedrijf wordt niet negatief geassocieerd met onderwerpen als milieu-vervuiling, kinderarbeid, gezondheidsproblemen (bijvoorbeeld de tabaks-industrie), politieke of religieuze getintheid. Sommige criteria vallen in een grijs gebied. Het is moeilijk exact aan te geven wat de grens van het toelaatbare is. Dergelijke onderwerpen zullen op basis van gezond verstand en intern overleg zorgvuldig moeten worden afgewogen.
- *Imago criteria*
 - Een bedrijf mag bijvoorbeeld de laatste 3 jaar niet negatief in het nieuws geweest zijn met onderwerpen die niet stroken met de doelstelling van de maatschappelijke organisatie. Niet alleen de maatschappelijke organisaties, maar ook bedrijven hanteren selectiecriteria. Als maatschappelijke organisatie is het belangrijk de criteria van bedrijven te kennen. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat bedrijven maatschappelijke organisaties vooral op hun professionaliteit selecteren. Andere criteria, die bedrijven hanteren, zijn onder andere:
 - Het bedrijf moet door de samenwerking 'iets kunnen betekenen' voor de maatschappij. Onderwerpen op het gebied van welzijn, veiligheid, gezondheid, natuur en milieu zijn favoriet.
 - Het bedrijf moet zich kunnen profileren met het project en als mede-afzender/mede-eigenaar worden gezien. Dit houdt bijvoorbeeld in dat de naam van het bedrijf dient te worden gebruikt in projectuitingen. Samenwerking mag geen afbreuk doen aan het imago van het bedrijf.
 - Het project moet innovatief zijn. De organisatie mag niet politiek of religieus getint zijn.
 - De maatschappelijke organisatie heeft een goede reputatie.

Houd rekening met de selectiecriteria van bedrijven. Beschrijf in de strategie hoe u informatie verzamelt over maatschappelijke discussies en ontwikkelingen, die spelen bij bedrijven. Voer intern de discussie welke criteria uw organisatie hanteert. Waak ervoor dat deze discussie niet over gedaan wordt bij elke potentiële partner.

3.4.4

Samenwerkingsvormen

Geef aan op welke manieren uw organisatie met een bedrijf wil samenwerken en op welk niveau.

Bij de begripsafbakening van PPS is al gesproken over de balans tussen de commerciële en maatschappelijke doelen. Afhankelijk van de afbakening van het begrip PPS door uw organisatie is samenwerking meer financieel of meer inhoudelijk.

Een puur financiële verhouding tussen een maatschappelijke organisatie en een bedrijf, zoals in het geval van donaties en sponsoring, vallen in onze visie niet onder het begrip samenwerking. Wel kunnen deze een goede opstap vormen naar PPS. Het zal immers makkelijker zijn om met een bedrijf waarmee men al een relatie in de vorm van donatie en/of sponsoring heeft een meer diepgaande samenwerking op te zetten, dan te starten met een bedrijf waarmee men geen voorgeschiedenis heeft.

Geef globaal aan welke mogelijkheden er zijn met betrekking tot samenwerking en hoever de organisatie wil gaan. Er zijn verschillende niveaus van samenwerking:

- In een project: de partners komen overeen in een specifiek project samen te werken ten einde beider doelen te versterken.
- Op een thema of in relatie tot een specifieke doelgroep: het bedrijf praat mee over het beleid en alle projecten ten aanzien van een specifiek thema of een doelgroep. Het bedrijf is partner voor dit thema of deze doelgroep, de samenwerking omvat dus meerdere projecten.
- Op organisatieniveau: de naam van het bedrijf wordt verbonden aan de naam van de organisatie. Het bedrijf draagt bij aan projecten in de gehele organisatie.

De eerstgenoemde vorm van samenwerking is de meest voorkomende vorm. Deze vorm van PPS is over het algemeen het gemakkelijkst te realiseren; projecten zijn immers concreet en vaak kleinschalig.

3.4.5

Prestatie en tegenprestatie

Bij PPS gaat het om samenwerking en het realiseren van maatschappelijke en commerciële doelen. Over deze doelen is met elkaar overeenstemming bereikt bij het aangaan van de samenwerking. Om de doelen te realiseren leveren beide partijen een bijdrage (de samenwerking is transactioneel). Deze bijdragen kunnen verschillend van aard zijn:

- geld,
- goederen,
- mankracht (kennis en tijd),
- netwerk,
- middelen (locaties, transportmiddelen, producten, productiemiddelen etc.).

Voor elke samenwerking worden de prestaties en tegenprestaties van de partijen uitgewerkt en wordt afgewogen wat een goede verhouding tussen prestatie en tegenprestatie is.

Ga goed na wat een bepaalde bijdrage van de organisatie aan het bedrijf op kan leveren. Denk daarbij niet alleen aan imago en reputatieachtige dingen maar ook aan motivatie en betrokkenheid van medewerkers, aantrekken van mensen, ontwikkeling van vaardigheden bij medewerkers, omzetgroei, aanboren van nieuwe markten, goodwill bij primaire stakeholders, business to business mogelijkheden etc.

Samenwerking moet voor beide partijen een meerwaarde hebben en rendement opleveren.

In de strategie wordt in algemene termen beschreven, welke tegenprestaties uw organisatie kan en wil bieden aan bedrijven. Enkele voorbeelden:

- Toegang tot het netwerk: een maatschappelijke organisatie beschikt over een netwerk van intermediairs, beleidsmakers, media, etc. Een bedrijf kan via de organisatie een ingang krijgen bij een of meerdere partijen, wat het bedrijf nieuwe mogelijkheden biedt zijn diensten of producten aan te bieden.
- Toegang tot de doelgroep: maatschappelijke organisaties zijn publieksorganisaties. Met verschillende doelgroepen is door een veelheid van activiteiten een relatie opgebouwd. Door te participeren in een project kan een bedrijf deze doelgroep in een voor het bedrijf geheel andere setting benaderen.
- Deskundigheidsbevordering: een maatschappelijke organisatie beschikt over specifieke deskundigheid op een bepaald terrein. Deze deskundigheid kan worden ingezet ten bate van het personeel van het bedrijf.

In het kader van de kinderveiligheidscampagne van Consument en Veiligheid is het winkelpersoneel van een keten van fietszaken geschoold op het thema 'veilig vervoer van kinderen': wetgeving, producteisen en gedragsaspecten. Met deze kennis kan het personeel het publiek beter adviseren.

- Onderzoeksgegevens: maatschappelijke organisaties beschikken over onderzoeksgegevens, die interessant kunnen zijn voor een bedrijf.

Consument en Veiligheid beschikt over ongevalgegevens. Deze algemene gegevens kunnen gespecificeerd worden naar een bepaald product of naar een bepaalde doelgroep of setting. Normaliter wordt deze specifieke informatie niet kosteloos verstrekt. Voor een producent of handelaar in bijvoorbeeld kinderproducten is deze informatie nuttig bij het verbeteren van producten.

- Logogebruik: het bedrijf mag het logo van de maatschappelijke organisatie gebruiken. Een dergelijk logo wordt door bedrijven vaak als 'keurmerk' gezien. Dit is een belangrijk aanbod van de maatschappelijke organisatie, waarover zorgvuldig afspraken moeten worden gemaakt. Hierop gaan we zo verder in.
- Exclusiviteit: in een project, op een thema of als gehele organisatie wordt slechts met een bedrijf (uit een bepaalde branche) samengewerkt. Voor bedrijven is dit vaak een belangrijke voorwaarde. Een maatschappelijke organisatie moet goed afwegen of zij deze exclusiviteit wil bieden gezien haar onafhankelijke positie. Door samen te werken met een specifiek bedrijf kan deze onafhankelijkheid in het gedrang komen.

Logogebruik

De volgende mogelijkheden voor gebruik van het logo van de maatschappelijke organisatie door bedrijven worden in de gesprekken (kwalitatief onderzoek 2003) genoemd:

- Op gezamenlijke producties worden de logo's van de maatschappelijke organisatie en het bedrijf vermeld.
- Het bedrijf mag het logo van de organisatie gebruiken bij de informatie over een product (b.v. op een folder, die over of bij het product verstrekt wordt).
- Het bedrijf mag vermelden dat het product wordt aanbevolen door de maatschappelijke organisatie.

Van boven naar beneden wordt het logogebruik steeds directer en zullen meer eisen aan het logogebruik moeten worden gesteld. Hierover moeten goede afspraken worden gemaakt.

Een voorwaarde/eis voor logogebruik is bijvoorbeeld:

- Als het logo van de maatschappelijke organisatie op een product wordt vermeld, dan dient dit een product te zijn dat voldoet aan de regelgeving of is getest door een onafhankelijk instituut, bijvoorbeeld een geaccrediteerde keuringsinstantie.

3.4.6

Interne organisatie en randvoorwaarden

Neem in de strategie op hoe PPS een plek krijgt in uw organisatie. Hoe zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden intern verdeeld? Wie is eind-verantwoordelijk en wie is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken? Wie moeten er verder betrokken worden (denk hierbij aan een communicatie-afdeling, de administratie, projectleiders etc.) en wat wordt hun rol? Moet er een centrale coördinator komen (b.v. om te voorkomen dat verschillende afdelingen hetzelfde bedrijf gaan benaderen) of wordt een en ander decentraal geregeld? Moet de PPS-strategie opgenomen worden in beleids- of jaarplannen?

3.4.7

Competenties

De organisatie moet ervoor zorgen dat medewerkers over de benodigde competenties (zie paragraaf 3.2 succesfactoren voor PPS) beschikken om PPS succesvol te kunnen realiseren. Beschrijf om welke competenties het gaat en wat ervoor nodig is om deze competenties te ontwikkelen of in huis te halen. Op termijn kan de competentie voor PPS onderdeel worden van de beoordelingsstructuur.

3.4.8

Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden

Geef aan wie verantwoordelijk is voor het opzetten en uitvoeren van samenwerking met het bedrijfsleven.

Wie zorgt ervoor dat PPS onderdeel van het algemene beleid is? Wie verkent de mogelijkheden en initieert samenwerking? Wie beslist uiteindelijk of samenwerking mogelijk is en onder welke voorwaarden?

In de praktijk blijkt dat beslissingen over samenwerking zowel bij bedrijven als bij maatschappelijke organisaties door de directie worden genomen. De afdeling communicatie van beide partijen is meestal betrokken bij het opzetten en uitvoeren van de samenwerking. Deze afdeling is derhalve een goede ingang bij het verkennen van de mogelijkheden.

3.5

Communicatie

We noemen communicatie apart omdat het een essentieel onderdeel is van de strategie. Het gaat hierbij om zowel de wijze waarop de communicatie intern vorm krijgt, als extern.

Via interne communicatie worden medewerkers geïnformeerd over activiteiten op het gebied van PPS en bijvoorbeeld ook over 'best practices'. Het is belangrijk dat medewerkers op de hoogte zijn van wat er speelt, alleen al om te voorkomen dat verschillende medewerkers los van elkaar hetzelfde bedrijf benaderen. Het is een goed idee om een coördinator aan te stellen, die op de hoogte is van alle contacten die de organisatie met het bedrijfsleven heeft.

De externe communicatie richt zich op de stakeholders van uw organisatie.

Informeer hen over uw activiteiten en ambities op het gebied van PPS; bijvoorbeeld via een nieuwsbrief of uw website. Voor stakeholders is het belangrijk te zien dat uw organisatie haar eigen identiteit en onafhankelijkheid niet verliest.

Maak aan bedrijven duidelijk dat u open staat voor samenwerking. Voor uw opdrachtgever is het van belang helder te zijn over de gehanteerde criteria voor PPS. Neem PPS expliciet op in het jaarverslag van uw organisatie.

3.6

Implementatie in de organisatie

Een strategie is alleen maar succesvol als voldoende aandacht wordt besteed aan de implementatie ervan. Medewerkers moeten bijvoorbeeld vaardigheden ontwikkelen om PPS te realiseren. PPS moet onderdeel worden van projectvoorstellen of beleidsnotities. Op basis van de strategie wordt vastgesteld welke maatregelen moeten worden genomen voor implementatie. Denk hierbij aan:

- *Activiteiten*
 - Het informeren van medewerkers.
 - Scholingstrajecten.
 - Informatievoorziening, bijvoorbeeld door aanschaf van relevante literatuur en vakbladen of het plaatsen van links naar relevante websites op het intranet.

- *Planning*

Stel vast bij welke projecten PPS in het eerste jaar al dan niet een rol zal spelen. Geleidelijk kan het uitgebreid worden naar meer projecten, thema's of de hele organisatie. Niet voor alle projecten of thema's is samenwerking met bedrijven een goede en haalbare optie. Wel is het belangrijk dat op den duur bij de

ontwikkeling van beleid of van projecten altijd wordt nagedacht over de mogelijkheden van PPS.

- *Budget*

Om PPS op een goede manier op te zetten en er ook op lange termijn rendement van te hebben, moet de organisatie eerst investeren. Dit gaat vooral om tijd (mensuren), maar ook om geld. Tijd is nodig om mogelijkheden te verkennen, oriënterende gesprekken te voeren en ontwikkelingen te volgen. Geld is nodig voor vakliteratuur en scholing, maar ook om concepten en projectideeën te ontwikkelen die tijdens gesprekken aan een potentiële partner gepresenteerd kunnen worden. Hoeveel budget wil de organisatie investeren in relatie tot het verwachte rendement?

- *Evaluatie*

Evalueer de PPS-strategie jaarlijks. Hoe verloopt de implementatie van PPS in de organisatie? Hebben medewerkers voldoende competenties? Zijn de juiste keuzes gemaakt in de strategie? Wordt daadwerkelijk samenwerking met bedrijven gerealiseerd? Wegen de investeringen op tegen de resultaten?

4

Implementatie

Een belangrijke succesfactor van PPS is een planmatige aanpak.

In paragraaf 4.1 worden aan de hand van een casestudy de stappen beschreven waarlangs PPS kan worden opgezet. Als casestudy is het project *Plons* van Consument en Veiligheid gebruikt.

Plons is een project gericht op ouders van kinderen van 0-5 jaar. Het doel van *Plons* was om de ouders te confronteren met veiligheid rondom water en praktische vaardigheden te leren om veilig in en bij het water te spelen met hun kinderen. Bewust is gekozen voor samenwerking met het bedrijfsleven. Dit bood de mogelijkheid om, behalve het verkrijgen van financiële middelen, de boodschap breder te verspreiden waardoor het beoogde doel versterkt werd. Het biedt ook kansen voor het bedrijfsleven, zoals uit de casestudy blijkt. Voor Kimberly-Clark bijvoorbeeld, één van de samenwerkingspartners in het project, bood het de mogelijkheid te laten zien dat hun zwemluier niet alleen uit hygiënisch oogpunt, maar vooral vanuit veiligheidsoogpunt aan te bevelen is.

Daarnaast is preventie bij verdrinking niet alleen de verantwoordelijkheid van Consument en Veiligheid maar ook van andere partijen als de zwembaden, de gemeente en het bedrijfsleven. Een extra reden om het bedrijfsleven te betrekken.

Iedere stap wordt geïllustreerd met een voorbeeld uit de casestudy. Indien samenwerking tot stand is gekomen, dient een samenwerkingsovereenkomst te worden opgesteld. In paragraaf 4.2 wordt aangegeven welke elementen daarin beschreven moeten worden.

4.1

Het opzetten van PPS: een stappenplan

In de casestudy leefde de wens om een projectmatige samenwerking met een private partner op te zetten met als doel meerwaarde voor beide partijen. Onderstaand stappenplan is daarop gebaseerd. Zoals wij eerder aangaven (paragraaf 3.4.4) is dit één van de vormen van samenwerking die binnen PPS mogelijk zijn. Ook binnen de andere samenwerkingsvormen zullen onderstaande stappen doorlopen moeten worden. De uiteindelijke invulling zal bij een andere samenwerkingsvorm uiteraard anders zijn. Het stappenplan dient als voorbeeld van hoe PPS opgezet kan worden en is beslist geen keurslijf!

Stap 1: Waarom PPS?

Ga eerst na waarom voor dit project PPS wenselijk is. Welke meerwaarde levert samenwerking met een bedrijf binnen het project op? Is samenwerking wel nodig of kun je het beter gewoon inkopen? Wat kun je zonder een private partij niet bereiken? Wat kan de private partij zonder samenwerking niet bereiken?

Casus

In de campagne ter voorkoming van verdrinkingen bij kleine kinderen speelden communicatie via de massamedia, persoonlijke voorlichting bij de consultatie-bureaus en voorlichting via een website een belangrijke rol. De communicatie via deze media had tot doel het beïnvloeden van de houding én het beïnvloeden van kennis en gedrag ten aanzien van waterveiligheid bij ouders van jonge kinderen. In deze aanpak ontbraken nog oefeningen die ouders in de praktijk konden doen en een element waarbij het de ouders gemakkelijk zou worden gemaakt om bepaalde producten aan te schaffen die de veiligheid van hun kinderen in het water zouden vergroten.

Dit 'gat' kon worden opgevuld door een evenement te organiseren in zwembaden in samenwerking met private partners. Het doel van deze samenwerking was enerzijds geld te genereren om het evenement mogelijk te maken en anderzijds via de kanalen van de samenwerkingspartner toegang te krijgen tot andere communicatiemogelijkheden en andere doelgroepen. Voor de partner zagen wij mogelijkheden voor toegevoegde waarde in de productpromotie. Zij konden hun product profileren als een product dat bijdraagt aan de veiligheid van een zeer kwetsbare doelgroep, namelijk kleine kinderen.

Verder wilden we in deze pilot onderzoeken of een project als Plons door private partners geadopteerd zou kunnen worden en zo ook op de langere termijn zonder subsidie van de overheid jaarlijks terug zou kunnen keren. Dit is belangrijk omdat de focus van Consument en Veiligheid van jaar tot jaar verschuift terwijl veiligheidsvraagstukken als veiligheid in zwembaden blijven bestaan. Bedrijven zouden hier de verantwoordelijkheid voor kunnen/moeten nemen.

Stap 2: Projectbeschrijving

Maak een korte, globale projectbeschrijving. Voor de private partner zijn een aantal punten essentieel:

- Het doel: wat wil de organisatie met het project bereiken?
- De doelgroep: geef aan op welke doelgroep het project zich richt. Het bedrijf kan dan gemakkelijk beoordelen of deze doelgroep (stakeholder) voor haar interessant is.
- De globale invulling: Geef in de projectbeschrijving ook een eerste idee van de manier waarop doelen en doelgroepen bereikt moeten worden. Geef echter ook aan dat het geen kant en klaar idee is, dat het bedrijf uiteraard nog invloed kan hebben op de invulling.
- De planning.

Voor tips voor het schrijven van een goede projectbeschrijving zijn talloze methodes, zoals bijvoorbeeld de Preffi, te raadplegen. Soms bieden omschrijvingen van reeds bestaande samenwerkingen inspiratie. Kijk bijvoorbeeld op www.samen.nl of www.bitc.org (Engelstalig).

Casus

Het spreekt voor zich dat in de projectbeschrijving van Plons de bovengenoemde punten opgenomen zijn.

Stap 3: Selectie en prioritering

Maak een lijst met potentiële partners. Selecteer de bedrijven op basis van de in de strategie genoemde motieven en criteria, aangevuld met specifieke aan het project gerelateerde criteria. Hieruit volgt een lijst met bedrijven waarmee uw organisatie samen zou kunnen werken.

Maak een top 10 op basis van hoe groot de kans is dat u tot een samenwerking komt. Deze inschatting kunt u onder andere maken door de volgende vragen te beantwoorden:

- Zijn er al eerdere contacten geweest met het bedrijf? Waren de ervaringen met eventuele eerdere contacten en contactpersonen goed?
- Kan inzichtelijk gemaakt worden waarom samenwerking in dit project voor het bedrijf interessant zou zijn (denk aan thema, doelgroep, marketing en communicatiemogelijkheden etc.)
- Heeft het bedrijf al eens eerder meegewerkt aan PPS?
- Behelst het project een thema dat het bedrijf aan zal spreken?
- Was het bedrijf eerder al actief op het thema waarvoor u ze wilt benaderen?
- Is het bedrijf onlangs in het nieuws geweest in verband met een voor uw organisatie interessant onderwerp?
- Is het bedrijf actief met het geven van niet product gerelateerd informatie op bijvoorbeeld hun corporate website of in hun nieuwsbrief. Bijvoorbeeld een groot automerk geeft op de site uitgebreid informatie over veilig op vakantie gaan met kleine kinderen, inclusief informatie over autostoeltjes, de noodzaak van voldoende rustpauzes tijdens de reis en hoe je gezond kunt eten onderweg.

Casus

De selectie voor de bedrijven in het project Plons heeft plaats gevonden op basis van de volgende in de strategie geformuleerde criteria:

- *Bedrijf moet A-merken produceren.*
- *•Producten voeren die aan de veiligheidseisen voldoen.*
- *Samenwerking moet logisch zijn in de ogen van de doelgroep.*
- *Bedrijf moet transparant zijn t.a.v. de bedrijfsvoering.*
- *Bedrijf moet niet recentelijk negatief in de publiciteit zijn geweest.*

Daarnaast is gekeken naar specifiek bij dit project passende bedrijven.

Zo ontstond een lijst van o.a. bedrijven van zwemmateriaal, verzorgings-producten, zwembadbeveiligingssystemen en zorgverzekeraars.

In deze lijst is in eerste instantie een prioritering aangegeven, gebaseerd op de ingeschatte kansrijkheid van samenwerking.

Stap 4: Eerste contact

Peil de interesse van het bedrijf. Achterhaal de decision maker. In de veel gevallen zal dit iemand zijn van de afdeling marketing of (corporate) communicatie. Wie uw organisatie zou moeten benaderen kan onder andere opgemaakt worden uit de invalshoek die u bij het bedrijf ziet. Als u denkt dat het bedrijf met name geïnteresseerd zal zijn vanwege marketingkansen zult u met de marketingmanager willen spreken. Als u denkt dat het communicatiemogelijkheden biedt met de communicatiemanager en zo verder (zie bijlage 6 voor mogelijkheden per discipline). Deze persoon is degene met wie uw organisatie een oriënterend gesprek wil hebben.

Soms kan het verstandig zijn een bemiddelaar in te schakelen. Denk hierbij aan een voorzitter van een bedrijfsvereniging die maatschappelijk actief is, een voorzitter van een serviceclub of iemand uit het netwerk van uw organisatie.

Casus

Bij de bedrijven uit de top 10 is in een telefonisch gesprek met de juiste contact-persoon uitgelegd wat Consument en Veiligheid met het project voor ogen had.

Ook is aangegeven waarom Consument en Veiligheid juist dit bedrijf benadert.

Hierna is afgetast of het bedrijf een oriënterende afspraak wilde maken en

achterhaald met wie deze afspraak dan gemaakt zou kunnen worden. Benadrukt werd de vrijblijvendheid in dit stadium. Het telefonische gesprek werd beëindigd met het maken van een afspraak voor een oriënterend gesprek.

Stap 5: Ontwerp concept

Probeer in dit stadium een visueel concept te ontwikkelen van het project zodat dit tijdens het eerste gesprek met het bedrijf kan worden getoond. Op deze wijze maakt u duidelijk wat voor uitstraling het project zal krijgen. Dit helpt bij de beeldvorming aan de kant van het bedrijf. Vaak zeggen 'plaatjes' meer dan een verhaal. Ook straalt u hiermee professionaliteit uit.

Indien het budget of de tijd niet toereikend is om dit te doen, kunt u ook materiaal van eerdere projecten meenemen waarmee u aan een bedrijf kunt laten zien hoe professioneel projecten in uw organisatie aangepakt worden.

Casus

Aan een ontwerpbureau is opdracht gegeven om een visueel concept voor Plons te ontwikkelen en de opzet van een aantal communicatiemiddelen (zoals een vlag en een affiche) uit te werken.

Stap 6: Prestatie/tegenprestatie

Formuleer in een vroeg stadium voor uw organisatie welke prestaties en tegenprestaties u te bieden heeft. Schrijf ook globaal op welke prestaties en tegenprestaties u van de onderneming 'verwacht'. Dit kan gedaan worden aan de hand van de figuur in bijlage 5.

In het eerste oriënterende gesprek zal het bedrijf (al is het uit nieuwsgierigheid) een eerste indruk willen krijgen welke inspanning van het bedrijf wordt verwacht en wat u, als maatschappelijke organisatie aan het bedrijf te bieden heeft. Het is belangrijk dat daar direct een beeld van gegeven kan worden.

Casus

In dit stadium zijn heel globaal drie standaardpakketten met samenwerkingsmogelijkheden geformuleerd. Hier stond in op welke punten Consument en Veiligheid ondersteuning zocht en welke tegenprestaties door het bedrijf daaraan waren gekoppeld (van uitgebreid tot minder uitgebreid). Dit gaf alvast richting voor onszelf én was een praktisch handvat voor de bedrijven waarmee Consument en Veiligheid wilde praten. Het was bedoeld om in het eerste gesprek een eerste indruk te geven van de samenwerkingsmogelijkheden maar beslist geen keurslijf. De samenwerking zou nog alle mogelijke vormen aan kunnen nemen. De ervaring leerde ons dat bedrijven graag input willen leveren maar pas nadat ze het gevoel hebben dat er ook door de maatschappelijke organisatie nagedacht is over de samenwerking.

Stap 7: Oriënterend gesprek

Stuur - indien mogelijk - voorafgaand aan het gesprek de projectbeschrijving toe. De gesprekspartner heeft zich dan al een beeld kunnen vormen over het project en heeft haar gedachten kunnen laten gaan over de eventuele samenwerking.

Het doel van een oriënterend gesprek is verkennen of en in welke vorm het bedrijf interesse heeft om in het project te participeren. Zorg ervoor dat u alle informatie krijgt die u nodig heeft voor het formuleren van een samenwerkingsvoorstel. Stel in ieder geval de volgende vragen:

- Wat wil het bedrijf met deze samenwerking bereiken?
- Wat is het doel of motief van de partner?
- Welke doelgroep is voor de partner interessant?
- Heeft het bedrijf zelf een idee over de invulling van de samenwerking? Wat zou haar prestatie kunnen zijn?
- Wat zou het bedrijf aan tegenprestaties wensen?

Maak in het gesprek duidelijk dat het project nog ruimte biedt voor veranderingen. Niet zozeer qua doel en doelgroepen, maar in de wijze waarop het project gestalte moet krijgen. Bedrijven stellen het op prijs om hierover mee te denken.

Voer het oriënterende gesprek steeds persoonlijk. Het is belangrijk om elkaar te ontmoeten, beide partijen moeten weten wat voor vlees ze in de kuip hebben. Ook de locatie van dit eerste gesprek is belangrijk. Ga als maatschappelijke organisatie naar het bedrijf toe. Zo kunt u laten zien dat u geïnteresseerd bent in het bedrijf en dat u ook bereid bent tijd te investeren in een mogelijke samenwerking.

Qua timing kunnen deze gesprekken het beste in de periode augustus/september plaatsvinden omdat bedrijven in het laatste kwartaal hun budgetten bepalen.

Rond het oriënterende gesprek af met een conclusie of het al dan niet een vervolg krijgt en geef aan welke stappen de organisatie zal nemen en wat van het bedrijf verwacht wordt (bijvoorbeeld het toesturen van aanvullende informatie).

Casus

De bedrijven waarmee een oriënterende afspraak is gemaakt, hebben de project-beschrijving vooraf toegestuurd gekregen. De afspraken vonden alle plaats bij de bedrijven zelf.

In het gesprek is door Consument en Veiligheid een toelichting gegeven op het project Plons en het kader waarin dit project geplaatst moet worden (de campagne ter voorkoming van verdrinkingen).

Tijdens deze toelichting zijn ook de ontwerpen voor affiches en vlaggen getoond, zodat het bedrijf zich een voorstelling kon maken van de uitstraling van het project.

Consument en Veiligheid heeft geprobeerd om op de volgende vragen een antwoord te krijgen, ter voorbereiding op het samenwerkingsvoorstel:

- *Wat wil het bedrijf met deze samenwerking bereiken?*

- *Wat zouden zij met dit project willen bereiken?*
- *Welke doelgroep is voor het bedrijf interessant?*
- *Heeft het bedrijf zelf een idee over de invulling van de samenwerking? Wat zou haar prestatie kunnen zijn?*
- *Wat verwacht het bedrijf aan tegenprestaties?*

Uit de gesprekken met de bedrijven blijkt dat alle bedrijven op de vraag wat wilt u met deze samenwerking bereiken (doel of motief) en welke doelgroep is voor u interessant, een heel duidelijk antwoord geven.

1. *“doelstelling is positieve impuls geven aan imago” en “ voor ons is de consument het belangrijkste”.*
2. *“we willen bereiken dat ons merk nog meer aanwezig is in zwembaden” en “zwembaden zijn voor ... % consumenten voor ..% voor ons van belang”.*
3. *“ we willen bereiken dat ons product wordt uitgetest” en “zwembaden zijn voor ... % consumenten voor ..% voor ons van belang”.*

Uit de gesprekken bleek verder dat de twee laatste vragen, uit bovenstaand lijstje, moeilijker of niet door de bedrijven te beantwoorden zijn. Bedrijven verwachten hier een duidelijke (creatieve) inbreng van de maatschappelijke organisatie. De gesprekken werden afgerond met een toezegging om binnen één week met een samenwerkingsvoorstel te komen.

Stap 8: Samenwerkingsvoorstel

Maak een voorstel dat goed aansluit bij de wensen en mogelijkheden van het bedrijf. Eventueel kunt u meerdere opties formuleren, waaruit een bedrijf kan kiezen. Het voorstel is een beknopt document van maximaal twee A4-tjes en bevat de volgende elementen:

- Welke doel (maatschappelijk of commercieel) wil het bedrijf bereiken?
- Wat wil de maatschappelijke organisatie met het project bereiken?
- Welke kansen biedt het project voor het bedrijf om het genoemde doel te bereiken?
- In welke vorm zou de samenwerking plaats kunnen vinden. Dit gebeurt in de vorm van prestatie en tegenprestatie

Stuur het voorstel toe en geef ook hier weer aan dat het voorstel ruimte biedt voor verandering en aanvulling. Blijf actief en zorg voor follow-up als het bedrijf niet zelf reageert. Kies alleen voor e-mail indien dit gevraagd wordt door het bedrijf of als de tijd dit noodzakelijk maakt. E-mail blijft informeel en ziet er indien het voorstel gaat circuleren minder professioneel uit.

Casus

Omdat ieder bedrijf eigen doelen en doelgroepen wilde bereiken is ervoor gekozen om de drie standaardpakketten te combineren met een aanbod op maat. Hierdoor is voor ieder bedrijf een geheel eigen propositie ontstaan. Een voorbeeld treft u aan in bijlage 2.

De voorstellen zijn per e-mail aan de bedrijven toegestuurd.

Na een week is er contact opgenomen om te horen of het voorstel in goede aarde is gevallen.

Stap 9: Besluitvorming

Een bedrijf neemt naar aanleiding van het voorstel een beslissing. De mogelijke beslissingen zijn:

- Ja, we doen het.

Er kan nu een samenwerkingsovereenkomst gesloten worden.

- Ja, maar wij willen toch nog wat aanpassen in de propositie.

Ga nogmaals in gesprek.

- Nee, we doen het niet.

Probeer in dit geval te achterhalen waarom het bedrijf niet kan of wil samenwerken. Bekijk ook of het contact definitief beëindigd is of dat er in de toekomst mogelijk wel samengewerkt kan worden.

Casus

Hieronder treft u de verschillende reacties aan van de bedrijven die van Consument en Veiligheid een samenwerkingsvoorstel hebben ontvangen:

Bedrijf A: geen samenwerking. Bedrijf heeft nog geen beslissing genomen over een inhoudelijk thema waarbinnen alle (sponsor)projecten moeten passen.

Bedrijf B: geen samenwerking. Bedrijf vond kosten-baten verhouding dubieus en was van mening dat zij beter voor dit geld kon adverteren. Dit bedrijf wilde bovendien niet communiceren dat zij met Consument en Veiligheid samenwerkte, want dat zou een afbreukrisico kunnen inhouden voor het merk.

Bedrijf C: geen budget. Omdat wij dit bedrijf er graag met het oog op de toekomst bij wilden houden, hebben wij het aangeboden te sponsoren in natura. Zij hebben uiteindelijk meegewerkt aan een kortingsactie.

Bedrijf D: ja, we doen het. Het project sluit aan op het doel van ons bedrijf om het gebruik van ons product te promoten. De timing is gunstig; het bedrijf wilde zelf ook al iets in deze periode en was nog in denk-/ontwikkelfase. Het doel en de timing waren dus goed. Bovendien had het bedrijf reeds budget gereserveerd.

Bedrijf E: ja, we doen op kleine schaal mee. Ons product is een bijproduct, maar de doelgroep is een interessante markt en het doel van het project sluit aan bij het doel van ons bedrijf en ons product.

Bedrijf F: ja, we doen beperkt mee. Dit is een goede mogelijkheid om onze betrokkenheid met het onderwerp te tonen.

Stap 10: Samenwerkingsovereenkomst

Als u met een bedrijf tot overeenstemming komt, leg dan om misverstanden te voorkomen alle afspraken vast in een samenwerkingsovereenkomst. Zorg ervoor dat de overeenkomst ondertekend wordt door beslissingsbevoegden, zowel bij het bedrijf als bij de eigen organisatie.

In paragraaf 4.2 wordt nader ingegaan op de elementen die een samenwerkingsovereenkomst dient te bevatten (zie bijlage 3).

Casus

Van de zes bedrijven met wie Consument en Veiligheid een oriënterend gesprek heeft gehad, is uiteindelijk met drie bedrijven een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Deze overeenkomst was toegespitst op de wensen en (inhoudelijke en financiële) mogelijkheden van ieder bedrijf en was dus voor iedere partner anders. In bijlage 3 is een voorbeeld opgenomen van een samenwerkingsovereenkomst.

Stap 11: Uitvoering

Tijdens de uitvoering van het project moet op een aantal zaken gelet worden:

- Kom alle afspraken na.
- Betrek de partners bij het verdere verloop van het proces door regelmatig overleg.
- Heeft u een inspanningsverplichting gedaan, leg dan verantwoording af en geef bewijzen.
- Zorg voor een goede interne afstemming zodat iedereen weet wat de afspraken zijn en dat betrokkenen op de hoogte zijn van de verwachtingen ten aanzien van hun rol (denk aan een directie die een check in ontvangst moeten nemen etc.).
- Bouw go/no-go momenten in. Dit komt de transparantie van de samenwerking ten goede.
- In de loop van het proces kunnen er veranderingen in het project plaatsvinden, bekijk steeds hoe die de samenwerking beïnvloeden en maak duidelijke afspraken over het verdere verloop.

Casus

Een van de belangrijkste zaken voor de partners in dit project was het bereik van het project. Consument en Veiligheid had aangegeven 250 zwembaden te willen interesseren voor het project. Het was niet realistisch om dit te garanderen. Daarom is er in de samenwerkingsovereenstemming geen cijfer opgenomen maar is een inspanningsverplichting aangegaan. Consument en Veiligheid heeft in een acquisitieplan aangegeven welke stappen zij zou nemen om een groot aantal zwembaden betrokken te krijgen. Tijdens de uitvoering van het project zijn de samenwerkingspartners voortdurend op de hoogte gehouden van de uitvoering van dit plan (persberichten, brieven aan de zwembaden, artikelen in de vakmedia). Daarbij is ook doorlopend de stand van zaken rondom het aantal deelnemende zwembaden gemeld.

Stap 12: Evaluatie

Evalueer het project na afloop met het bedrijf. Of zorg, in het geval van een langdurig lopende samenwerking, voor regelmatige terugkoppeling en tussentijdse evaluatie.

Bespreek tijdens de evaluatie het volgende:

- •Evalueer het project: zijn de doelen gehaald en wat waren de overige resultaten.
- •Evalueer ook het proces: hoe zijn de resultaten behaald en kunnen zaken verbeterd worden.
- Bespreek tot slot ook hoe men de samenwerking heeft ervaren en pols of er interesse is voor continuering.

Casus

Na afloop van het project met de 250 deelnemende zwembaden geëvalueerd. De zwembaden gaven aan dat het evenement succesvol was geweest en dat ze het graag volgend jaar weer zouden willen organiseren.

Daarnaast is het project en de resultaten van de evaluatie onder de zwembaden ook met de bedrijven afzonderlijk besproken. Tijdens deze evaluatiegesprekken is aan de orde gekomen:

- *hoe is het proces (de samenwerking) verlopen*
- *zijn de doelen gehaald*
- *reacties van de zwembaden op het project (evaluatie onder de zwembaden)*
- *resultaten free publicity*
- *vervolg van het project Plons en een eventuele continuering van de samenwerking.*

Enkele reacties van de bedrijven waren:

Bedrijf A: "Wij hebben interesse in een vervolg van het project en willen snel globaal horen hoe verder gegaan zal worden."

Bedrijf B: "Wij hadden liever met de commerciële partners meer als platform gefunctioneerd. Bij een eventueel vervolg willen wij meer invloed hebben op de inhoud van het project."

Bedrijf C: "Het project biedt goede mogelijkheden voor een vervolg."

Momenteel wordt bekeken in welke vorm het project gecontinueerd gaat worden.

4.2

De samenwerkingsovereenkomst

Het spreekt bijna voor zich om de afspraken die in het kader van de samenwerking gemaakt worden vast te leggen. Toch gebeurt het nogal eens dat afspraken alleen mondeling worden gemaakt. Dit kan teleurstellingen en in het ergste geval conflicten opleveren. Zorg daarom dat alle belangrijke afspraken in een samenwerkingsovereenkomst worden vastgelegd. Hierin worden over het algemeen de volgende onderdelen opgenomen.

•Omschrijving van de samenwerkende partijen

Benoem beide partners in het project.

•Doelen

Omschrijf de individuele en de gemeenschappelijke doelen van beide partners in het kader van dit project. Oftewel benoem de win-win situatie.

•Inhoud van de samenwerking

Omschrijf kort het gezamenlijke project en geef aan welke prestaties en tegenprestaties beide partners leveren.

•Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Maak afspraken over de verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Spreek af wie de trekker van het project is, hoe de besluitvorming verloopt, hoe vaak wordt vergaderd en hoe er wordt gerapporteerd.

Maak een werkplan waarin staat welke acties er ondernomen moeten worden, wie hiervoor verantwoordelijk is en op welk moment dat moet gebeuren. Spreek ook wie de trekker van het project is en dat deze verantwoordelijk is voor het goed uitvoeren van dit plan.

Financiën

Specificeer welke middelen beide partners gaan inzetten. Niet alleen qua financiën maar ook qua materialen, kennis, uren etc.

Maak afspraken over wie het budget beheert en hoe de financiële verantwoording plaatsvindt.

Tijdslijn

Maak een tijdsplanning.

Tijdsduur van de samenwerking

Geef aan hoe lang de samenwerking zal duren. Dat kan de projectperiode zijn of een langere termijn waarbinnen het project plaatsvindt. Vaak is het ook goed om aan te geven hoe de samenwerking afgesloten wordt aan het einde van die periode.

Evaluatie

Leg ook vast op welke manier de samenwerking wordt geëvalueerd. Wordt alleen het project (de doelstellingen) geëvalueerd of moet ook het proces (de samenwerking tussen beide partners) geëvalueerd worden? Benoem de moment(en) waarop deze evaluaties plaatsvinden.

Externe communicatie

Leg vast wie verantwoordelijk is voor het opstellen van een communicatieplan en wie de woordvoerder van het project is. Verzekert u ervan dat de gemaakte afspraken intern in de organisatie zijn afgestemd (inclusief directie). Onderwerpen die hier naar voren komen, zijn:

- actieve of passieve communicatie voeren,
- doelstelling en doelgroep (inclusief mediakeuze),
- persbericht, persbijeenkomst,
- actie en timing,
- terugkoppeling over inhoud bij beide partijen,
- crisiscommunicatie (bijvoorbeeld: hoe te handelen bij onverhoopt negatieve publiciteit over één van de samenwerkingspartners tijdens de samenwerking).

Literatuur

- 1 Waal SPM de. Nieuwe strategieën voor het publieke domein. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk. Alphen aan de Rijn: Samson; 2001.
- 2 Cooymans MPM en Hintzen E. Winst en Waarden, maatschappelijk ondernemen als onderdeel van kwaliteit. Deventer: Uitgeverij Kluwer; 2000.
- 3 Het Schrijfatelier. Balans in veiligheidszorg door publiek-private samenwerking. Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing. Den Haag; 2002.
- 4 Lemmers L, Peters L. Publiek-private samenwerking. In: Jansen J, Schuit, AJ, van der Lucht F. Tijd voor gezond gedrag, bevordering van gezond gedrag bij specifieke groepen. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum; 2002.
- 5 VWS Beleidsbegroting. Den Haag; 2002.
- 6 Triple Value Strategy Consulting. Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Statusrapport 2002. Ministerie van Economische zaken. Den Haag; 2002.
- 7 Sociaal Economische Raad (SER). De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen. Uitgebracht aan de staatssecretaris van Economische Zaken (publicatienummer 11). Den Haag; 2000.
- 8 Gezond Leven. ZonMw: Den Haag; 2002.

Bestudeerde literatuur

Onderstaande literatuur is wel bestudeerd, maar heeft geen expliciete verwijzing in de tekst.

McIntosh M, Jonker J (red.). Visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Assen: Van Gorkum; 2000.

Meij JP van der, Beek HM ter, Postema A, Putten M van der. Inventarisatie faal- en succesfactoren van lokale PPS projecten. Eindrapportage. Onderzoek in opdracht van Kenniscentrum PPS, Ministerie van Financiën. Utrecht: Ernst & Young Consulting; 2000.

Beek HM ter, Klinkers GF. Intensief ruimtegebruik en publiek-private samenwerking. Quick scan op wederzijdse invloed intensief ruimtegebruik en publiek-private samenwerking bij zeven lokale ontwikkelingsprojecten. Eindrapport. Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young; 2000.

Beek HM ter, Klinkers G. Intensief ruimtegebruik en publiek-private samenwerking. Case-verslagen. Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young; 2002.

Bijlage 1 Met dank aan

De manual is mede tot stand gekomen met dank aan de volgende personen:

- de heer L. Meijs (Erasmus Universiteit)
- mevrouw G. Crijns (Universiteit Nijenrode)
- mevrouw J. van der Voort (afgestuurd aan de Erasmus Universiteit)
- mevrouw P. van Rijn (Shell)
- mevrouw K. Linders (Kimberly-Clark)
- mevrouw S. De Jong (Dorel)
- de heer P. Van Gils (McDonald's)
- mevrouw M. Mulder (McDonald's)
- de heer B. Nuyten (Johnson & Johnson)
- de heer R. Stomphorst (3VO)
- de heer M. Antonietti (NOC*NSF)
- de heer B. Geerts (Wereld Natuur Fonds)
- mevrouw Y. Van Sluys (Voedingscentrum)
- de heer J. Krosse (NIGZ)

Bijlage 2 Samenwerken: mensenwerk

De werkcultuur van bedrijven en maatschappelijke organisaties verschillen van elkaar. Als beide partijen gaan samenwerking, zijn wederzijds onbegrip en misverstanden haast onvermijdelijk. Ondanks alle goede bedoelingen kan een project daarom mislopen. Maatschappelijke organisaties noemen niet voor niets het ‘persoonlijk klikken’ als een belangrijke succesfactor. Door aandacht te besteden aan houding en gedrag is het echter ook mogelijk er bewust voor te zorgen dat de samenwerking ‘klikt’³.

Samenstelling team

Zorg bij de samenstelling van het team voor een trekker, een inhoudelijk deskundige en een sociaal vaardig persoon. Een team is sterker als verschillende krachten en persoonlijke stijlen worden gecombineerd.

Wederzijds begrip en vertrouwen

Ga bij elkaar op werkbezoek en neem een kijkje in de keuken. Zo kunnen de partijen een beeld van de werkcultuur van de ander vormen, meer inzicht in de verschillen krijgen en tot begrip en waardering komen. Probeer voordeel te halen uit de bestaande verschillen.

Onderonsjes

Voorkom onderonsjes tussen projectleden. In de praktijk hangt PPS vaak af van persoonlijke contacten. Dat kan leiden tot succes, maar ook tot oncontroleerbare onderonsjes met ongewenste effecten (bijvoorbeeld niet-integer handelen van één van de partijen). Helderheid over het werkproces en de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de wijze van evalueren kan dit ongewenste effect tegengaan.

Duidelijkheid

Wees realistisch en spreek wederzijdse verwachtingen en frustraties uit. Zorg dat er geen zaken onder tafel blijven. Bespreek de verwachtingen en eventuele frustraties tijdens een geregeld overleg over de voortgang van het project.

Afspraak is afspraak

Spreek elkaar aan op gemaakte afspraken en resultaten, zowel in positieve als in negatieve zin. Maar stel u wel flexibel op en probeer altijd een gezamenlijke oplossing voor knelpunten te vinden. Accepteer dat in de loop van het project afspraken en resultaten moeten worden bijgesteld. Focus steeds op de gezamenlijke doelstelling.

Gezamenlijk belang

Focus niet te zeer op het eigen belang. In de samenwerking ligt de nadruk op het gezamenlijke belang. Het eigen belang is daar soms ondergeschikt aan.

Succes delen

Succes is een gezamenlijk product en moet daarom altijd gedeeld worden met de partners. Soms kan dit ook politiek-strategisch nuttig zijn. Eventueel is het mogelijk om vooraf afspraken te maken over de publicitaire kant van de successen³.

Bijlage 3 Voorbeeld samenwerkingsvoorstel

Samenwerkingsvoorstel *Plons*

Voor bedrijf xx

Propositie

Bedrijf xx heeft het voornemen om in 2003 een event voor consumenten te organiseren in zwembaden. Het doel is om de consument in het zwembad kennis te laten maken met product xx het product ter plekke uit te laten proberen. Bedrijf xx wenst het event uit te voeren met een derde partij. Uitgangspunt is dat het event fun uitstraalt.

Het event *Plons* heeft tot doel om op een speelse en vrolijke wijze ouders/-opvoeders te laten ervaren hoe zij de veiligheid van hun kind in het water kunnen verbeteren. Er worden allerlei oefeningen gedaan en demonstraties gegeven waar ouders/opvoeders met hun kleintjes aan mee kunnen doen. Deze worden gegeven door zwembadpersoneel die het baby-, peuter en kleuterzwemmen verzorgen. Het event wordt georganiseerd door Consument en Veiligheid en wordt uitgevoerd in 250 zwembaden in Nederland en het aantal te verwachten bezoekers bedraagt 1000-2000 per zwembad.

Met het event *Plons* bieden Consument en Veiligheid en de NVZ, Bedrijf xx de mogelijkheid aan om in contact te komen met consumenten (bezoekers van het event) en met professionals (de zwembaden). Participatie in het event betekent:

- mogelijkheid tot sampling van Product xx in het zwembad zodat consumenten het product direct kunnen uitproberen;
- meerwaarde voor merk/product in de ogen van consument en professional door samenwerking met objectieve partners;
- impuls aan naamsbekendheid van merk/product.

Omdat in ons gesprek bleek dat de plannen van Bedrijf xx naadloos aansluiten op het event *Plons* - qua uitstraling, primaire en secundaire doelgroepen en doelstellingen - willen Consument en Veiligheid en de NVZ, Bedrijf xx het pakket A aanbieden aangevuld met het aanbod op maat.

Pakket A: €xx	Pakket B: €yy	Pakket C: €zz
- branche-exclusiviteit	- branche-exclusiviteit	—
- logo in videoband en op video-omslag	- logo in videoband en op video-omslag	- naamsvermelding in videoband en op video-omslag
- logo op oefeningenboek	- logo op oefeningenboek	- naamsvermelding op oefeningenboek
- logo op voorlichtingsfolder	- logo op voorlichtingsfolder	- naamsvermelding op voorlichtingsfolder
- naamsvermelding in radiospot en radio interview	—	—
- logo op affiche	- logo op affiche	- naamsvermelding op affiche
- logo op strooifolder	- logo op strooifolder	- naamsvermelding op strooifolder
- logo op toolkit	- logo op toolkit	- naamsvermelding op toolkit
- logo op ballon	—	—
- logo op T-shirt	—	—
- logo op spandoek	—	—
- link op www.kindveilig.nl naar de eigen site van sponsor	- link op www.kindveilig.nl naar de eigen site van sponsor	- link op www.kindveilig.nl naar de eigen site van sponsor
- eigen persbericht in persmap van de landelijke kick-off	- eigen persbericht in persmap van de landelijke kick-off	—
- naamsvermelding in het persbericht van de landelijke kick-off	- naamsvermelding in het persbericht van de landelijke kick-off	- naamsvermelding in het persbericht van de landelijke kick-off
- naamsvermelding in de persmailing naar vakbladen en baby- en kindbladen	- naamsvermelding in de persmailing naar vakbladen en baby- en kindbladen	- naamsvermelding in de persmailing naar vakbladen en baby- en kindbladen
- 10 vrijkaarten voor een feestelijke avond voor sponsors, relaties en zwembaden	- 10 vrijkaarten voor een feestelijke avond voor sponsors, relaties en zwembaden	- 10 vrijkaarten voor een feestelijke avond voor sponsors, relaties en zwembaden

**Extra aanbod op maat voor Bedrijf xx €xxx
(in aanvulling op sponsorpakket A)**

- Mogelijkheid tot sampling van Product xx tijdens het event *Plons*;
- kortingbon voor Product xx in de voorlichtingsfolder;
- gratis standruimte tijdens jaarcongres van de NVZ;
- mogelijkheid tot bijvoegen van documentatie van Product xx in de congresmap tijdens het jaarcongres van de NVZ;
- mogelijkheid tot ophangen van een eigen affiche Product xx Safety Tips in de wachtruimtes in zwembaden (de productiekosten zijn voor de sponsor).

Bijlage 4 Voorbeeld samenwerkingsovereenkomst

Samenwerkingsovereenkomst

Bedrijf xx en Consument en Veiligheid/NVZ

De ondergetekenden:

Stichting Consument en Veiligheid, gevestigd te Rijswijkstraat 2, te Amsterdam, vertegenwoordigd door hierna te noemen de organisatie

en

Bedrijf xx, gevestigd te ..., vertegenwoordigd door mevrouw yy, marketing manager ... , hierna te noemen de sponsor

In aanmerking nemende dat:

- Op 18 mei 2003 het event *Plons* zal worden georganiseerd door de organisatie
- De organisatie de financiële administratie verzorgt
- De sponsor de organisatie van *Plons* financieel en door middel van plaatsing van een advertentie ondersteunt
- De organisatie en de sponsor de nader te bepalen sponsorafspraken in het kader van *Plons* hebben gemaakt

Verklaren te zijn overeengekomen:

Artikel 1

De sponsor verbindt zich jegens de organisatie het event *Plons* te ondersteunen door middel van plaatsing van een advertentie in het blad Kinderen of Ouders van Nu, zoals omschreven in artikel 2 en door middel van sponsoring van €xx excl. BTW, zegge ...euro excl. BTW, en 50% van genoemd bedrag vóór 1 februari 2003 en 50% van genoemd bedrag vóór 1 juli 2003 over te maken op banknummer t.n.v. Stichting Consument en Veiligheid;

Artikel 2

De sponsor en de organisatie hebben de volgende afspraken gemaakt:

- De organisatie verplicht zich geen ander soortgelijk bedrijf met soortgelijk product als dat van de sponsor als zodanig te zullen aantrekken, mits de sponsor de uit deze overeenkomst voortvloeiende verplichtingen tijdig nakomt.
- De organisatie heeft een inspanningsverplichting om ervoor te zorgen dat 250 zwembaden aan het event zullen deelnemen.
- Het logo van de sponsor (Product xx) wordt in videoband en op video-omslag geplaatst.

- Het logo van de sponsor (Product xx) wordt op het oefeningenboek geplaatst.
- Het logo van de sponsor (Product xx) wordt op de voorlichtingsfolder geplaatst.
- De sponsor wordt in radio interview, behorend bij radiospot genoemd.
- Het logo van de sponsor (Product xx) wordt op het affiche, strooifolder, toolkit, ballon, T-shirt en spandoek geplaatst.
- Er wordt een link op www.kindveilig.nl naar de site van sponsor, mits de Nederlandse site van de sponsor operationeel is.
- De sponsor verzorgt een eigen persbericht in persmap van de landelijke kick-off.
- De sponsor wordt vermeld in het persbericht van de landelijke kick-off.
- De sponsor wordt vermeld in de persmailing naar vakbladen en baby- en kindbladen.
- De sponsor ontvangt 10 vrijkaarten voor een feestelijke avond voor sponsors, relaties en zwembaden.
- De sponsor verzorgt een kortingactie voor Product xx.
- De organisatie plaatst een kortingbon voor Product xx in de voorlichtingsfolder in het kader van bovengenoemde kortingactie.
- De sponsor plaatst een uiting in het blad Kinderen of Ouders van Nu. In deze uiting wordt melding gemaakt van het event en de samenwerking met de organisatie.
- De sponsor krijgt gratis standruimte tijdens het jaarcongres van de NVZ.
- De sponsor krijgt de mogelijkheid tot het bijvoegen van documentatie over Product xx in de congresmap tijdens het jaarcongres van de NVZ.
- De sponsor ontwikkelt en verspreidt een eigen affiche met veiligheidstips voor zwembaden.
- De organisatie levert eenmalig de etiketten aan van de deelnemende zwembaden ter verspreiding van het bovengenoemde affiche van de sponsor.

Artikel 3

De organisatie heeft het recht deze overeenkomst voor ontbonden te verklaren indien de sponsor niet tijdig aan de in artikel 1 genoemde verplichtingen heeft voldaan, zonder dat enige ingebrekestelling of rechterlijke tussenkomst is vereist.

Aldus overeengekomen en in drievoud opgemaakt te Amsterdam op
7 januari 2003

Namens de organisatie:

De heer xx

Functie

Maatschappelijke organisatie yy

Namens de sponsor:

Mevrouw xxx

Functie

Bedrijf yyy

N.B.

Deze samenwerkingsovereenkomst is bedoeld als een voorbeeld en is niet juridisch gecheckt. De overeenkomst is naar eer en geweten opgesteld met de bij Consument en Veiligheid aanwezige kennis. De overeenkomst kan nog worden aangevuld met de volgende punten:

- een artikel over merkrecht: in hoeverre mag de andere partij gebruik maken van het logo van de organisatie.
- een toevoeging bij artikel 3 over het ontbinden van de overeenkomst: als de andere partij zich zodanig gedraagt dat de organisatie daar schade van ondervindt of zou kunnen ondervinden, kan de overeenkomst worden beëindigd. Schade is hierbij een breed begrip: financieel, imago, verlies leden/donateurs, etc. Of er sprake is van (potentiële) schade is ter beoordeling aan de organisatie.
- een artikel over de verband houdende (uitvoerings)kosten; leg vast welke kosten de organisatie wel betaalt en welke niet.
- een algemeen, afsluitend artikel, waarin staat dat partijen de plicht hebben om zaken die buiten de overeenkomst vallen, maar die wel verband houden met de licentieproducten en/of overeengekomen actie, in goed overleg met elkaar afstemmen.

De samenwerkingsovereenkomst kan natuurlijk ook opgesteld worden door de jurist van het bedrijf waarmee u gaat samenwerken. Die kan ervoor zorgen dat de overeenkomst rechtsgeldig is.

Bijlage 5 De zoektocht naar bedrijven

Waar vind je informatie over de bedrijven?

Voor het maken van de bedrijvenselectie en de prioritering is informatie nodig.

Deze informatie kun je o.a. via de volgende bronnen vinden:

- Internet (maak gebruik van goede zoekmachines zoals bijvoorbeeld 'copernic')
 - speciale websites voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (bijv. www.samen.nl)
 - kranten, tijdschriften, media
 - websites van campaigning organisaties
- via / je netwerk (vraag intern na of medewerkers mensen kennen bij bepaalde bedrijven)
- jaarverslagen (vraag altijd een financieel, sociaal- en milieujaarverslag aan soms aangevuld met een duurzaamheidsverslag)
- PR afdeling
- foldermateriaal
- advertenties.

Het is belangrijk om voor het kennismakingsgesprek zoveel mogelijk informatie over een organisatie te verzamelen. Deze informatie zal echter nooit uitputtend kunnen zijn. Het is belangrijk om tijdens het eerste gesprek vragen aan de contactpersoon te stellen. Niet alleen om informatie te verzamelen, maar ook om de gesprekspartner te laten zien dat je geïnteresseerd bent in de onderneming en ernaar streeft om een zo vruchtbaar mogelijke samenwerking op te zetten.

Streef er vooral niet naar om tijdens de eerste bijeenkomst een voorstel te doen. Dit zal immers nooit kunnen inspelen op de 'zwakte' of de doelstelling van de ondernemer.

Hoe vind je de bedrijven?

Om ook niet voor de hand liggende bedrijven te vinden, is het belangrijk om 'voelsprietten' voor het vinden van bedrijven te ontwikkelen. Hieronder wordt een aantal, sommige zeer voor de hand liggende, zoekmethoden genoemd.

- Internet (zoek bijvoorbeeld op branche)
- VNO/NCW
- Kamer van Koophandel
- Industriële Club
- ABC-gids
- Bedrijfsverenigingen

- •Dienst economische zaken van de gemeente
- •Krant
- •Huis-aan-huisbladen
- •Reclames
- •Rijden over industrieterreinen
- •Bedrijfsacquisiteur van de gemeente
- •Informatiegids van de gemeente
- •Serviceclubs (Rotary, Lions, Soroptomisten, Ronde Tafel etc.
- •Vrouwennetwerken
- •Gouden gids
- •Bedrijvengids in telefoonboek
- •Onderzoeksrapporten
- •Bedrijvencontactdagen
- •MKB
- •Werkgelegenheidsorganisaties
- •Leveranciers
- •Specifieke branchegidsen (handboek voor de pers e.d.).

Bijlage 6 Vraag/aanbod analyse

Op een moment moet bepaald worden waar het aanknopingspunt voor samenwerking met een specifiek bedrijf zit. Waar ligt de 'klik' tussen vraag en aanbod van beide partijen. Degene die het partnership op gaat zetten moet immers komen met een voorstel tot samenwerking waaruit synergie kan ontstaan. Bij het bepalen van vraag en aanbod kan onderstaand schema ondersteunen. Ter illustratie zijn al wat algemeen geldende dingen ingevuld. De uiteindelijke invulling zal per partnership verschillen.

<i>Sterktes/aanbod organisaties</i> - netwerk - creativiteit - imago/naam - betrokkenheid - enthousiasme - kennis maatschappij - kennis van de doelgroep - contacten met de doelgroep - samenwerkingsverbanden - flexibel - doel dat de stakeholders aanspreekt - win-win - brugfunctie	<i>Zwaktes/behoefte bedrijven</i> - 'tunnel visie' / kleingeestig / beperkt - 'slechte' contacten politiek - behoudend - kwetsbaar - geslotenheid - ontplooiing van mensen - weinig maatschappelijk contact - vooroordelen onder medewerkers - zien niet diverse voordelen van MO - te veel gericht op korte termijn winst - ontbreken van maatschappelijk beleid/sponsor- en donatiebeleid - ad hoc beslissingen, geen rendement - behoefte aan nieuwe markten
<i>Zwaktes/behoefte organisaties</i> - weinig kennis bedrijfsleven - moeilijk inleven in bedrijfspersoon - geen/lage aaibaarheidsfactor - geld - andere kanalen om de boodschap te kunnen verspreiden - ondersteuning bij het bereiken van hun inhoudelijk doel - tijd - ad hoc werken - niet planmatig te werk gaan - 1 persoon moet alles kunnen - kleinschalig	<i>Sterktes/aanbod bedrijven</i> - kennis (veel verschillende disciplines) - tijd - geld - goederen - faciliteiten - invloed - good will - netwerk - organisatiegraad - tempo - besluitvaardigheid - denken in 'beleid' - impact

Bijlage 7 Creëren van toegevoegde waarde

Samenwerken met het bedrijfsleven is iets anders dan het vragen om geld. Het betreft een relatie die moet leiden tot toegevoegde waarde voor zowel de maatschappelijke organisatie als het bedrijf.

Na het eerste gesprek kun je bepalen waar die toegevoegde waarde voor beide partijen ligt. Hieronder volgen een aantal voorbeelden:

De toegevoegde waarde voor de organisatie kan onder andere op de volgende deelgebieden liggen:

- • meer mogelijkheden
- • beter buurtbeheer
- • minder vragen
- • minder kosten
- • meer inkomsten
- • meer kennis
- • betere systemen
- • groter netwerk
- •

De toegevoegde waarde voor het bedrijf betekent uiteindelijk altijd een beter bedrijfsresultaat. Een goed bedrijfsresultaat is de optelsom van deelgebieden. Niet alleen de commerciële activiteiten dragen bij aan het resultaat, er zijn ook andere factoren zoals:

- • efficiënte organisatie
- • efficiënte productie
- • goed personeel
- • positieve instelling van de medewerkers
- • betrokkenheid van het personeel bij het bedrijf en bij elkaar
- • goede onderlinge samenwerking
- • efficiënte communicatie
- • goede reputatie
- •

Ook kan maatschappelijk handelen van de onderneming (afhankelijk van de vorm waarin de samenwerking gegoten wordt) leiden tot de volgende positieve effecten per discipline:

Personeel

- •likverruiming van het personeel
- •teambuilding
- •ontplooiing
- •motivatie en betrokkenheid
- •alternatief personeelsuitstapje
- •voordelen voor werving en selectie
- •training: communicatie, collegialiteit, teamwork, persoonlijke vaardigheden
- •omwenteling bedrijfscultuur
- •nuttig inzetten van overcapaciteit
- •betrokkenheid van gepensioneerden
- •job rotation, voorkomen van 'burn-out'.

Communicatie PR of Public Affairs

- •publiciteit
- •effect op reputatie/imago
- •netwerk
- •ingangen bij politiek.

Marketing/verkoop

- •nieuwe doelgroepen
- •kennis van de doelgroep/marktkennis
- •contact met de doelgroep
- •promotie / uittesten van nieuwe producten
- •cause related marketing acties.

Directies

- •vele van de hiervoor genoemde voordelen
- •afstraling op hem/haar als persoon
- •projecten voor bijzondere gelegenheden
- •contacten met de overheid
- •contacten met andere ondernemingen
- •contact in en kennis over de landen waar iemand eventueel zaken wil doen.