

De partnerschapstrategie van het WNF: one-size-fits-all?



Rabobank

Bachelorthesis Geografie, Planologie en Milieu (GPM), Faculteit der
Managementwetenschappen, Radboud Universiteit Nijmegen

Auteur: Lisan van Loon

Datum: 9-8-2012

De partnerschapstrategie van het WNF: one-size-fits-all?

Bachelorthesis Geografie,
Planologie en Milieu (GPM),
Faculteit der
Managementwetenschappen,
Radboud Universiteit Nijmegen

Auteur: Lisan van Loon
Studentnummer: S4150481

Datum: 9-8-2012
Begeleider: Daan Boezeman

VOORWOORD

Wat voor mij het laatste onderdeel is wat ik schrijf, is voor de lezer het begin van deze thesis. Het onderzoeksproces is voorbij. Het is voor mij een buitengewoon leerzame ervaring geweest die hopelijk heeft geresulteerd in een boeiend onderzoeksrapport.

Ik wil deze pagina vooral gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Ten eerste de medewerkers van het WNF, Eneco en de Rabobank. Ik waardeer het zeer dat zij hun tijd wilde vrijmaken voor het beantwoorden van mijn interviewvragen. Zonder hun input was dit onderzoek simpelweg niet geworden wat het nu is.

Tot slot wil ik mijn begeleider, Daan Boezeman, bedanken voor zijn begeleiding tijdens dit onderzoeksproces. Zijn behulpzaamheid en waardevolle feedback heb ik zeer kunnen waarderen.

Lisan van Loon
Nijmegen, 09-08-12

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	6
I. INLEIDING	8
I.I Projectkader	8
I.II Doel- en vraagstelling	10
I.III Onderzoeksmodel	11
I.IV Leeswijzer	12
II. THEORETHISCH KADER	13
II.I NGO-business partnerschappen	13
II.II Strategieën van NGOs	14
II.III Succes- en faalfactoren	15
II.IV Operationalisatie	16
III. METHODOLOGIE	20
III.I Onderzoeksstrategie	20
III.II Selectie van cases	20
III.III Dataverzameling	21
III.IV Onderzoekskwaliteit	23
IV. HET WERELD NATUUR FONDS	24
IV.I Het WNF als NGO	24
IV.II Handelingsstijl	25
IV.III Samenvoegen van belangen	26
IV.IV Hulpmiddelen	26
IV.V Kennis	27
IV.VI Verschillende partners	28
IV.VII Conclusie strategie WNF	29
V. DE PARTNERSCHAPPEN	30
V.I Partnerschap 1: WNF - Eneco	30
V.I.I Eneco	30
V.I.II Complementariteit	31
V.I.III Vertrouwen	31
V.I.IV Wederzijds voordeel	32
V.I.V Regels en afspraken	32

V.I.VI	Cultuurverschillen.....	33
V.I.VII	Maatschappelijke bijdrage.....	34
V.I.VIII	Belangrijkste succesfactoren	35
V.I.IX	Conclusie partnerschap 1	36
V.II	Partnerschap 2: WNF - de Rabobank.....	36
V.II.I	De Rabobank	36
V.II.II	Complementariteit	37
V.II.III	Vertrouwen	38
V.II.IV	Wederzijds voordeel.....	39
V.II.V	Regels en afspraken.....	39
V.II.VI	Cultuurverschillen.....	40
V.II.VII	Maatschappelijke bijdrage.....	41
V.II.VIII	Belangrijkste succesfactoren	42
V.II.IX	Conclusie partnerschap 2	42
V.III	Overzicht partnerschappen	43
VI.	CONCLUSIES	45
VI.I	Conclusies.....	45
VI.II	Aanbevelingen.....	48
VI.III	Reflectie op het onderzoek	50
	REFERENTIELIJST	51
	Schriftelijke bronnen	51
	Elektronische bronnen	51
	BIJLAGEN.....	53
I.	Interviewvragen	53
I.I	Interviewvragen WNF.....	53
II.II	Interviewvragen Eneco/de Rabobank.....	56

SAMENVATTING

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat het WNF een voorbeeldfunctie heeft bij het aangaan van partnerschappen met bedrijven. Omdat er nog weinig bekend is in de literatuur over de mate waarin het WNF een “one-size-fits-all” strategie toepast op verschillende partners, zijn in dit onderzoek twee verschillende partnerschappen van het WNF bestudeerd.

Omdat zij op verschillende punten van elkaar verschillen zijn de partnerschappen met Eneco en de Rabobank onderzocht. De verschillen zijn aan te merken op het gebied van core business, eigenaren en focus van het partnerschap. De doelstelling van mijn onderzoek is:

een bijdrage te leveren aan de inzichten in de strategie die het WNF hanteert in partnerschappen met bedrijven, door een analyse te maken van twee verschillende huidige partnerschappen van het WNF, teneinde handvatten aan te reiken bij het ontwikkelen van succesvolle partnerschappen.

De vraagstelling van mijn onderzoek is afgeleid van de doelstelling. Aan het einde van deze thesis geef ik een antwoord op de centrale vraag van mijn onderzoek, deze luidt als volgt:

Welke verschillen zijn te onderscheiden in de strategie die het WNF hanteert in haar partnerschappen met Eneco en de Rabobank en hoe draagt deze strategie bij aan het succes van een partnerschap?

Op basis van de theorieën van Glasbergen (2011), van Huijstee (2011) en van Engelen (2009) heeft de operationalisatie plaatsgevonden van de partnerschapstrategie van het WNF en van een succesvol partnerschap. Dit betreft een kwalitatief onderzoek waarin een vergelijkende case study heeft plaats gevonden. Naast literatuuronderzoek en documentanalyse zijn er interviews afgenomen bij twee partners van het WNF, namelijk Eneco en de Rabobank.

De strategie van het WNF is in beide partnerschappen op vier elementen onderzocht, namelijk: handelingsstijl, samenvoegen van belangen, hulpmiddelen en kennis. Naast de partnerschapstrategie op zich, heb ik ook gekeken naar de verschillen tussen de partners en of deze verschillen invloed hebben op de strategie van het WNF. Uit de analyse van het onderzoeksmateriaal is gebleken dat de strategie van het WNF niet volledig uniform is tegenover haar partners. In het geval van de Rabobank is de handelingsstijl in kleine mate anders omdat het WNF een systeemanalyse heeft uitgevoerd.

De kritische succesfactoren in het partnerschap tussen Eneco en het WNF zijn complementariteit, vertrouwen en regels en afspraken, en dan met name een duidelijke doelstelling. In het partnerschap tussen de Rabobank en het WNF spelen andere succesfactoren een kritische rol. De factoren vertrouwen, wederzijds voordeel en het overwinnen van cultuurverschillen zijn nog onvoldoende ingevuld waardoor het partnerschap in vergelijking met Eneco minder succesvol is. Het verschil in succesfactoren heeft enerzijds te maken met de strategische elementen handelingsstijl en samenvoegen van belangen. Anderzijds, en in grotere mate spelen de volgende contextfactoren een rol: tijdsduur, complexiteit, voorgeschiedenis en de fase van ontwikkeling waarin de partnerschappen zich bevinden. Het antwoord op mijn hoofdvraag is als volgt:

Het WNF hanteert grotendeels dezelfde strategie in haar partnerschappen met Eneco en de Rabobank, het enige verschil hierin is het uitvoeren van een systeemanalyse en wordt veroorzaakt door het verschil in core business van haar partner. Het succes van de partnerschappen wordt in mindere mate bepaald door de strategie van het WNF maar vooral door de succesfactoren die een kritische rol spelen in een partnerschap. Welke dat zijn wordt bepaald door de complexiteit van de samenwerking en het ontwikkelingsstadium waarin het partnerschap zich bevindt.

Die aanbevelingen die ik geef gelden met name voor het partnerschap met de Rabobank. Daar is het vooral belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan het opbouwen van vertrouwen en het wegnemen van cultuurverschillen.

I. INLEIDING

In het eerste hoofdstuk geef ik een introductie op het onderzoek door achtereenvolgens in te gaan op: het projectkader (I.I), de doel- en vraagstelling (I.II) en mijn onderzoeksmodel (I.III). De laatste paragraaf omvat een leeswijzer (I.IV).

I.I Projectkader

Het lijkt wel een trend die zijn hoogtepunt (nog) niet bereikt heeft: partnerschappen. Volgens Driessen en Leroy (2007) bij uitstek de manier om hedendaagse milieuproblemen aan te pakken. Een partnerschap kan echter verschillende vormen aannemen. Dat blijkt ook uit de definitie die Glasbergen (2011) in zijn artikel geeft. Hij omschrijft een partnerschap als een non-hiërarchisch samenwerkingsverband tussen vertegenwoordigers van twee of meer verschillende partijen uit de samenleving (staat, markt, maatschappij) met als doel een duurzame bijdrage te leveren aan die samenleving. Deze definitie laat zien dat niet alleen publieke of marktpartijen deel kunnen nemen in een partnerschap, maar ook vertegenwoordigers van de maatschappij. Daarnaast wordt duidelijk dat private partijen zich ook druk kunnen maken om non-profit belangen.

Er is een vorm van partnerschap die de laatste jaren steeds meer (wetenschappelijke) aandacht krijgt, namelijk het partnerschap tussen private en maatschappelijke actoren (van Huijstee e.a., 2011). Zo hebben Kriegers en Rogers (2010) onderzoek gedaan naar partnerschappen tussen non-gouvernementele organisaties (NGOs) en energiebedrijven in Groot-Brittannië. Zij schrijven in hun artikel dat partnerschappen tussen NGOs en bedrijven als een steeds populairder alternatief gezien worden ten opzichte van overheidsregulatie en zelfregulatie door bedrijven (p. 910-911). De afnemende autoriteit van de overheid is al veelvuldig beschreven, meest bekend zijn wellicht de teksten van Ulrich Beck. Volgens Higgins en Natalier (2004) heeft Beck sterk vertrouwen in de capaciteit van de zogenaamde sub-politics, waaronder burgerinitiatieven en NGOs zijn te scharen, om lacunes die de overheid achterlaat op te vullen. Dit wordt bevestigd door Glasbergen (2011, p. 2) die verwijst naar eerder werk van zichzelf:

“Instead of a strong state to govern sustainability issues, we now need to face the opportunities of a strong society, which is at least partly based on private initiatives from the market and civil society” (Glasbergen, 2007, p. 1).

Wanneer bedrijven en NGOs besluiten samen te werken dienen zij rekening te houden met het feit dat beide partijen uit een ander deel van de samenleving zijn voortgekomen. Waar bedrijven in een economisch systeem zijn ontstaan, ligt de oorsprong van NGOs in een sociaal systeem. In het bedrijfsleven wordt geld als belangrijkste machtsmiddel gezien, terwijl NGOs macht ontleen aan de steun van hun achterban. Deze diepgewortelde verschillen zorgen er volgens van Huijstee e.a. (2011) voor dat NGOs steeds vaker proberen een partnerschapstrategie te ontwikkelen. Deze strategie bestaat volgens hen uit een aantal elementen die nodig zijn om met deze verschillen om te gaan. Deze strategie wordt verder toegelicht in paragraaf 2.1. Lukt het de NGO om de uitdagingen als gevolg van de onderlinge tegenstellingen te overkomen dan zal dit evenredig bijdragen aan het succes van het partnerschap.

Opvallend is dat op verschillende plaatsen in de literatuur het Wereld Natuur Fonds, ofwel in haar internationale vorm (WWF) ofwel in een nationale vorm, als succesverhaal wordt aangehaald. Zo verwijzen Kriegers en Rogers (2010) in de introductie van hun artikel al naar het succes van de samenwerking tussen Unilever en het WWF om het MSC keurmerk op te zetten (p. 911). Daarnaast volgt uit de resultaten van hun onderzoek dat het WWF UK in de volgens hen meest

succesvolle categorie van NGOs valt, namelijk de “strong and radical” groep (p. 919). Deze NGOs hebben volgens de auteurs de meeste potentie om van een partnerschap een succes te maken omdat zij relatief onafhankelijk zijn en relatief strenge regels hanteren ten opzichte van hun partners (p. 925).

Ook Glasbergen (2011) schrijft in zijn artikel positief over de manier waarop het WNF zich opstelt in een partnerschap. Uit een studie over partnerschappen in de sector van duurzame energie bleek volgens hem dat in vergelijking met Greenpeace het WNF een veel betrouwbaardere partner vormde. Hij verklaart het succes van het WNF als volgt:

“...it was found that the World Wide Fund for Nature Netherlands (WNF) was much more successful than Greenpeace, because WNF better spoke the language of business and operated in business-like style” (Glasbergen, 2011, p. 6).

Onafhankelijk, strikt en zakelijk zijn dus begrippen die vanuit de literatuur zijn af te leiden om het WNF in hun relatie met het bedrijfsleven te omschrijven.

Het Wereld Natuur Fonds is de Nederlandse afdeling van de internationale natuurbeschermingsorganisatie World Wildlife Fund. Het WNF is opgericht in 1962 en is sinds 2011 de grootste NGO van Nederland, met een ledenaantal van bijna 800.000. Hiermee vertegenwoordigt zij 11% van de Nederlandse huishoudens (Compendium voor de Leefomgeving, 2012).

Het doel van het WNF is tweeledig. Ten eerste zet zij zich in voor de bescherming van kwetsbare planten en dieren en hun leefomgeving. Maar daarnaast pakt zij ook het probleem bij de bron aan door burgers, overheden en bedrijven bewust te maken van duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen (WNF, Missie en doelen van het WNF, 2012).

Op dit moment heeft het WNF met o.a. de volgende bedrijven samenwerkingsverbanden: Eneco, KLM, Rabobank, IKEA, Albert Heijn, KPN en Kimberly-Clark. De eerste drie bedrijven zijn de zogenaamde missiepartners. De samenwerking met deze partners wordt gekenmerkt door een grotere reikwijdte en intensiteit in vergelijking met de andere, zogenaamde supporting partners. Bij de keuze van haar partners kijkt het WNF naar de ketens waarvan de impact op de natuur het grootst is. Zij kiest vervolgens bedrijven die een koploperspositie op het gebied van duurzaamheid vervullen in de sector (WNF, Strategische bedrijvenpartners, 2012).

Waar de literatuur duidelijk is over het succes van de manier waarop het WNF partnerschappen aangaat met bedrijven, is er minder duidelijkheid over de generalisatie van de WNF partnerschap strategie op verschillende soorten partners. Zo wijzen Kriegers en Rogers (2010) erop dat een uitsplitsing van het partnerschap potentie over verschillende sectoren een goede optie zou zijn voor verder onderzoek. Om deze reden zullen twee verschillende partnerschappen van het WNF nader onderzocht worden in dit onderzoek. Met energiebedrijf Eneco heeft het WNF sinds november 2010 een samenwerkingsovereenkomst, en met de Rabobank werkt het WNF al sinds 2006 samen. Het contract met de Rabobank is in 2011 zelfs met vier jaar verlengd, wat op een tevreden samenwerking duidt. Eneco is wereldwijd het eerste energiebedrijf wat van het WNF de titel ‘Climate Saver’ heeft gekregen. Dit houdt in dat Eneco zich heeft gecommitteerd aan afspraken van het WNF over CO₂-reductie en het gebruik van schone energie (Eneco Corporate, Eneco eerste Nederlandse ‘Climate Saver’, 2012). Dit duidt op vertrouwen van het WNF in haar partner.

Partnerschappen tussen bedrijven en NGOs winnen aan maatschappelijke relevantie als gevolg van hun rol bij het opvullen van lacunes die de overheid en het bedrijfsleven achterlaten. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat met name het WNF een voorbeeldfunctie heeft bij het aangaan van partnerschappen met bedrijven. Deze redenen maken het interessant om met dit onderzoek dieper in te gaan op de strategie die het WNF gebruikt in haar partnerschappen met bedrijven.

Omdat er nog weinig bekend is in de literatuur over de mate waarin het WNF een “one-size-fits-all” strategie toepast op verschillende partners, zal de nadruk in dit onderzoek liggen op twee verschillende partners van het WNF. Omdat zij op verschillende punten van elkaar verschillen zullen de partnerschappen met Eneco en de Rabobank centraal staan tijdens dit onderzoek. De verschillen zijn aan te merken op het gebied van core business, eigenaren en focus van het partnerschap en worden in paragraaf III.II nader toegelicht. Binnen deze partnerschappen zal dan onderzocht worden of de partnerschapstrategie van het WNF altijd in dezelfde vorm toepasbaar is.

I.II Doel- en vraagstelling

Dit onderzoek is zowel theorie- als praktijkgericht. Enerzijds zullen de resultaten bijdragen aan het wetenschappelijk debat over strategieën die NGOs gebruiken in partnerschappen met private partijen. Anderzijds hoop ik met de uitkomsten van mijn onderzoek ook andere NGOs van nieuwe inzichten te kunnen voorzien waarmee zij hun handelen binnen partnerschappen met bedrijven kunnen verbeteren.

De focus in dit onderzoek ligt dus op de manier waarop de Nederlandse afdeling van het WWF, zich opstelt in partnerschappen met bedrijven. Met dit onderzoek wil ik het succes van het WNF gedeeltelijk verklaren door te achterhalen wat kenmerkende elementen zijn in de partnerschapstrategie van deze NGO. Meer specifiek wil ik achterhalen welke verschillen er zijn in de strategie wanneer deze op twee verschillende zakelijke partners wordt toegepast. Het betreft in dit onderzoek de zakelijke partners Eneco en de Rabobank.

De doelstelling van mijn onderzoek is:

een bijdrage te leveren aan de inzichten in de strategie die het WNF hanteert in partnerschappen met bedrijven, door een analyse te maken van twee verschillende huidige partnerschappen van het WNF, teneinde handvatten aan te reiken bij het ontwikkelen van succesvolle partnerschappen.

De vraagstelling van mijn onderzoek is afgeleid van de doelstelling. Aan het einde van deze thesis geef ik een antwoord op de centrale vraag van mijn onderzoek, deze luidt als volgt:

Welke verschillen zijn te onderscheiden in de strategie die het WNF hanteert in haar partnerschappen met Eneco en de Rabobank en hoe draagt deze strategie bij aan het succes van een partnerschap?

Om tot een antwoord op de centrale vraag te komen zullen een aantal deelvragen behandeld worden. In de volgende hoofdstukken van dit rapport zullen steeds één of enkele deelvragen beantwoord worden.

Hoofdstuk twee bevat het theoretisch kader waarbinnen dit onderzoek plaats vindt. Het geeft een kort overzicht van belangrijke literatuur over NGO-business partnerschappen, de strategieën die NGOs daarin gebruiken en de factoren die bepalend zijn voor het succes van het partnerschap. In hoofdstuk twee komen de volgende deelvragen aan bod:

1. Wat zijn NGO-business partnerschappen?
2. Wat wordt bedoeld met de partnerschapstrategie van het WNF?
3. Welke factoren beïnvloeden het succes van een NGO-business partnerschap?

In hoofdstuk drie staat de methodologie van dit onderzoek centraal. In dit hoofdstuk zal ik onder meer toelichten welke onderzoekstrategie ik hanteer en op welke manier ik de data heb verzameld. De deelvraag die in dit hoofdstuk centraal staat luidt als volgt:

4. Hoe ga ik de strategie van het WNF en haar partnerschappen met Eneco en de Rabobank onderzoeken?

Hoofdstuk vier is het eerste empirische hoofdstuk van mijn thesis. Hierin zal een beschrijving worden gegeven van het WNF, en de strategie die zij hanteert in de partnerschappen met Eneco en de Rabobank. De deelvragen die in dit hoofdstuk centraal staan zijn:

5. Wat voor soort NGO is het WNF en wat zijn typerende organisatiekenmerken?
6. Hoe ziet de strategie van het WNF eruit op de benoemde beoordelingscriteria binnen enerzijds het partnerschap met Eneco, en anderzijds binnen het partnerschap met de Rabobank?

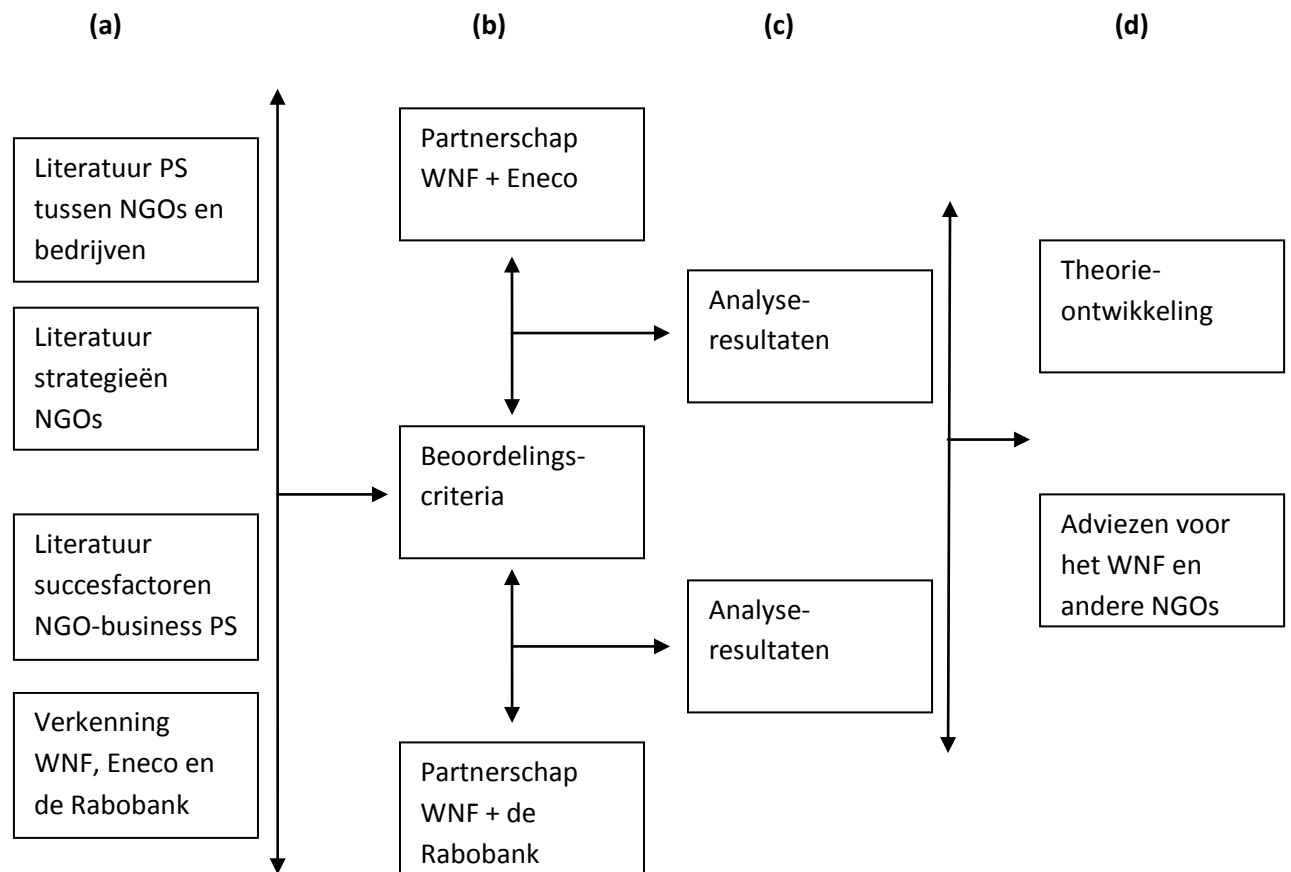
In hoofdstuk vijf wordt een beschrijving gegeven van Eneco en de Rabobank en van de partnerschappen die zij hebben met het WNF. Ook komen de factoren aan bod die invloed hebben op het succes van de partnerschappen. De deelvragen die in dit hoofdstuk beantwoordt worden, zijn:

7. Wat voor bedrijf is Eneco/de Rabobank en wat zijn typerende organisatiekenmerken?
8. Hoe is het partnerschap tussen het WNF en Eneco/de Rabobank vormgegeven?
9. Wat zijn bepalende factoren voor het succes van de partnerschappen van het WNF?

In het laatste hoofdstuk zal ik een verband leggen tussen de partnerschapstrategie van het WNF en het succes van de partnerschappen die zij heeft met Eneco en de Rabobank. Daarnaast zal ik een antwoord geven op de hoofdvraag van mijn onderzoek.

I.III Onderzoeksmodel

Hieronder volgt figuur I.I, een schematische weergave van de grote lijnen die moeten leiden tot het behalen van de doelstelling van mijn onderzoek.



Figuur 1.1 Mijn onderzoeksmodel

Mijn onderzoeksmodel kan als volgt worden verwoord:

(a) Een bestudering van literatuur over partnerschappen tussen NGOs en bedrijven, over de strategieën die NGOs hanteren, en de succesfactoren van dergelijke partnerschappen, evenals een beschrijving van het WNF, Eneco en de Rabobank, levert (b) een set beoordelingscriteria op waarop de strategie van het WNF in haar partnerschappen met enerzijds Eneco, anderzijds de Rabobank beoordeeld wordt. (c) Een vergelijking van de resultaten van deze twee partnerschappen resulteert in (d) enerzijds een bijdrage aan de ontwikkeling van theorie betreffende de mate van differentiatie in de strategie van NGOs in partnerschappen, en anderzijds praktische aanbevelingen voor het WNF en andere NGOs die ook succesvolle partnerschappen met bedrijven aan willen gaan.

I.IV Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk geeft het theoretisch kader weer waarbinnen dit onderzoek plaats vindt. Onder andere de analysekaders van Glasbergen (2011) en van Huijstee (2011) nemen hier een belangrijke plaats in. Hoofdstuk III gaat in op de methodologische keuzes die ik tijdens dit onderzoek heb gemaakt. Zo wordt in dit hoofdstuk uitgelegd waarom ik een kwalitatieve onderzoekstrategie heb gebruikt en op basis van welke criteria ik de cases heb bepaald. Hoofdstuk IV en V zijn de empirische hoofdstukken van deze thesis. In hoofdstuk IV staat de partnerschapstrategie van het WNF centraal en in hoofdstuk V komen de succesfactoren van beide partnerschappen aan bod. Hoofdstuk VI is het laatste hoofdstuk en bevat de conclusies, aanbevelingen en reflectie van mijn onderzoek.

II. THEORETHISCH KADER

Dit hoofdstuk gaat in op relevante literatuur op het gebied van partnerschappen tussen NGOs en bedrijven. Onderwerpen in dit hoofdstuk zijn de ontwikkeling van partnerschappen tussen NGOs en bedrijven, de strategieën die NGOs hierin gebruiken en de factoren die het succes van dergelijke partnerschappen bepalen.

II.1 NGO-business partnerschappen

Waar Glasbergen (2011) een meer algemene omschrijving van partnerschappen geeft, komt Pattberg (2004) met een meer specifieke definitie van partnerschappen tussen NGOs en bedrijven, ook wel green alliances genoemd. Hij definieert ze als samenwerkingsverbanden tussen NGOs en bedrijven waarin door beide partijen gestreefd wordt naar wederzijds gunstige ecologische doelstellingen.

Glasbergen (2011) beschrijft in zijn artikel een model, genaamd The Ladder of Partnership Activity, waarmee hij de ontwikkeling van partnerships met een duurzame doelstelling in vijf fasen weergeeft. Iedere fase, of 'core level', staat voor een bepaalde activiteit, achtereenvolgens: building trust, creating collaborative advantage, constituting a rule system, changing a market, changing the political order.

De eerste fase bestaat uit het creëren van onderling vertrouwen. Volgens Glasbergen is dit voornamelijk een gevoelsaangelegenheid. Hij onderscheidt hierbij een interne en externe component van vertrouwen. Intern vertrouwen betreft het vertrouwen in de positieve bedoelingen en de competenties van de partner. Extern vertrouwen betreft het vertrouwen in positieve reacties vanuit de eigen achterban.

Het creëren van een wederzijdse toegevoegde waarde is de tweede fase. Beide partijen moeten een reden hebben om de samenwerking aan te gaan. Cruciaal hierbij is dat de samenwerking beide partijen iets oplevert wat zij afzonderlijk van elkaar niet hadden kunnen bereiken. Een tweede vereiste hierbij is dat de baten (maar ook de lasten) gelijk verdeeld zijn over de partners. Is dit niet het geval, dan gaat dit ten koste van het vertrouwen.

De derde fase bestaat uit het formuleren van regels en afspraken. Zo dienen ieders verplichtingen, de gezamenlijke doelstellingen, en de besluitvormingsprocedure te worden vastgelegd. Contracten worden gebruikt bij onvoorziene omstandigheden en om misverstanden te voorkomen. Deze fase zorgt vaak voor een formalisering van de samenwerking. Wanneer naar tevredenheid contracten zijn opgesteld ontstaan er stabiliteit en een consolidatie van vertrouwen.

Veel partnerschappen op het gebied van duurzame ontwikkeling streven er naar om ook effect te zien buiten de horizontale relatie van de samenwerking. Het veranderen van de keten waartoe (één van) de partners behoort staat centraal in de vierde fase. Essentieel hierbij is dat de samenwerking voldoende legitimiteit heeft verworven zodat andere bedrijven in de keten haar doelstellingen of manier van werken willen overnemen.

In de laatste fase gaat het om het beïnvloeden van de inhoud van het politieke debat en de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt. Ieder partnerschap kan gezien worden als een vorm van sturing, maar de mate waarin een dergelijke samenwerking kan leiden tot het agenderen van bepaalde onderwerpen is de vraag.

The Ladder of Partnership Activity is een overzichtelijk model, maar zoals Glasbergen zelf al aangeeft, in de praktijk verloopt het proces zelden zo gestructureerd. Ook is het niet zeker dat iedere partnerschap tot voltooiing van alle vijf de fasen komt. Niettemin is dit model een handig hulpmiddel bij het vaststellen van de criteria waarop de partnerschappen van het WNF beoordeeld gaan worden en bij het operationaliseren van mogelijke succesfactoren.

II.II Strategieën van NGOs

Veldhuijzen van Zanten en Litjens (2007) schreven hun bachelorscriptie over partnerschappen tussen NGOs en bedrijven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om de relatie tussen een NGO en een bedrijf te kunnen typeren, maken zij een onderscheid op basis van de rol van de NGO in het partnerschap (gebaseerd op Nijhof *et. al* (2004); Invulling *Orcas* a.h.v. Beloe, S., *et al* (2003)). Volgens hen kan een NGO vier verschillende rollen aannemen, die van *shark*, *orca*, *sealion* en *dolphin*. Waar de sharks en orcas de confrontatie zoeken, gaan de sealions en dolphins juist op zoek naar de coöperatie met bedrijven. Een shark doet dit op een agressieve wijze en maakt hierbij vaak gebruik van de naming and shaming tactiek. Deze tactiek houdt in dat er bewust informatie over slechte milieuprestaties van het bedrijf bekend wordt gemaakt om het imago van het bedrijf schade toe te brengen. Een orca is minder agressief en zoekt vaak direct contact met het bedrijf zelf. Een sealion heeft een meer afwachtende houding, terwijl een dolphin vaak proactief de samenwerking opzoekt. Waar een sealion vaak alleen haar kennis aanbiedt, zijn de dolphins het liefst betrokken bij iedere fase van de samenwerking.

Tevens geven Veldhuijzen van Zanten en Litjens (2007) een typologie van de rol die bedrijven kunnen innemen in een partnerschap (gebaseerd op Nijhof *et. al* (2004)). Deze is afgeleid van de visie op MVO van het bedrijf. Volgens hen kan een bedrijf getypeerd worden als een *question mark*, *green washer* of *front runner*. Bedrijven die nog geen duidelijke visie op MVO hebben, worden question marks genoemd. Zij zien NGOs dan ook als een partner die hen kan helpen bij het ontwikkelen van een MVO visie. Green washers hebben voornamelijk een reactieve houding en zien het partnerschap vooral als een middel om kritiek vanuit de maatschappij af te wenden. Front runners hebben een proactieve houding en zien de samenwerking met een NGO vooral als manier om hun eigen processen te verbeteren.

Deze typologieën komen van pas als ik later in het onderzoek een typering wil geven van het WNF als NGO, en Eneco en de Rabobank als bedrijven.

In een gezamenlijk geschreven artikel hebben de auteurs van Huijstee, Pollock, Glasbergen en Leroy (2011) een analysekader ontwikkeld waarmee de strategieën die NGOs gebruiken binnen een partnerschap met een bedrijf, te bestuderen. Dit hebben zij getoetst op twee NGOs, waarvan één het WNF. Het analysekader bestaat uit drie pijlers, deze komen overeen met de drie kolommen in figuur II.I op de volgende pagina. De eerste pijler bestaat uit de diepgewortelde verschillen tussen een NGO en een bedrijf waardoor spanning kan ontstaan. De tweede pijler omvat de strategie die NGOs toepassen om deze verschillen te overkomen. De laatste pijler bestaat uit de verschillende eisen die gesteld worden vanuit de achterban van de partners. De eerste pijler bestaat uit vijf verschillen in de kernlogica van beide partijen. Ten eerste het maatschappelijke veld waar de oorsprong van de partner ligt. Een bedrijf komt uit het economische systeem, een NGO uit een sociaal systeem. Ten tweede de groep waaraan verantwoording moet worden afgelegd. Voor een bedrijf zijn dit de eigenaren of aandeelhouders, voor een NGO haar leden. Het derde verschil is het meest gebruikte machtsmiddel. Waar bedrijven geld zien als het ultieme machtsmiddel, oefenen NGOs invloed uit op basis van het vertrouwen en de support van hun achterban. De beschikbare middelen vormen het vierde verschil. Bedrijven voegen voornamelijk geld en kennis van de markt toe aan de samenwerking. NGOs hebben juist ecologische kennis en een groot maatschappelijk draagvlak. Het laatste verschil betreft de mate van zakelijke kennis. Er is een trend zichtbaar van professionalisering binnen NGOs. Kennis van de markt en een zakelijke houding worden dus steeds belangrijker. Volgens de auteurs van dit artikel bestaat de partnerschapstrategie van een NGO uit verschillende onderdelen gericht op het ondervangen van de verschillen in kernlogica.

De tweede pijler omvat de partnerschapstrategie van NGOs. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen vier elementen. Ten eerste een actiestrategie om het gat tussen het economische en het sociale systeem te overbruggen. Dit kan door coöperatie of confrontatie met bedrijven. Volgens

van Huijstee e.a (2011) zoekt het WNF altijd de samenwerking met bedrijven. Het tweede element is de focus op de meest relevante stakeholders en hun belangen. Volgens de auteurs streeft het WNF altijd naar een middenweg waarbij zowel economische als ecologische belangen worden vertegenwoordigd. De financiële basis van de NGO vormt het derde element. Hierbij gaat het om de manier waarop de NGO aan financiële middelen komt. Eén manier van het WNF is om haar partners een vergoeding te laten betalen voor het gebruik van het Panda logo. Het laatste element van de partnerschapstrategie is de organisationele capaciteit. Dit wordt afgemeten aan de kennis en expertise van de NGO.

De derde pijler omvat de eisen die vanuit de achterban van de partners aan hen worden gesteld. Deze zijn ook weer af te leiden van de verschillen in kernlogica. Van bedrijven wordt een meer coöperatieve houding verwacht, terwijl van NGOs een meer confronterende houding wordt verwacht. Aandeelhouders zien graag de focus op 'profit', terwijl leden meer waarde hechten aan 'planet'. Zo staan ook de machtsmiddelen bedrijfsvermogen en ledenaantal tegenover elkaar. Tot slot wordt van bedrijven meer expertise op management gebied verlangd terwijl leden graag zien dat hun NGOs over kennis beschikken van bepaalde (maatschappelijke) thema's.

Het analysekader zal zeker zijn gebruikswaarde bewijzen tijdens mijn onderzoek. Niet alleen om te achterhalen wat de belangrijkste verschillen zijn tussen het WNF en haar partners, maar vooral ook om te achterhalen of de strategie van het WNF verschillen vertoont tussen Eneco en de Rabobank. Opvallend is dat ook in dit artikel het WNF als een case aangehaald word. Dit maakt het analysekader des te relevanter voor mijn onderzoek.

Areas of potential tension	Elements of coping strategy	Theoretical demands of civil society – market nexus	
		<i>Market orientation</i>	<i>Civil society orientation</i>
Realm	Action strategy	Collaboration	Confrontation
Central Unit(s)	Primary stakeholders	Shareholders: 'Profit'	Members/donors: 'Planet'
Power form/ Resources accessible	Funding bases	Corporate donations/ payments	Membership/grants
Knowledge	Organisational capacity	Economic/management expertise	Thematic/campaigning expertise

Figuur II.I Assessment Framework for NGO coping strategies (Uit: Van Huijstee e.a., 2011, p. 50)

II.III Succes- en faalfactoren

Engelen (2009) schreef haar masterthesis over de partnerschappen die Oxfam Novib aangaat met bedrijven. Hierin maakt zij o.a. gebruik van een drie-fasen-model om de factoren aan te duiden die bijdragen aan het succes van een partnerschap. De fasen die zij in dit model onderscheidt zijn: start, uitvoering en evaluatie. In de beginfase staat het bereiken van overeenstemming centraal. Tijdens de uitvoering dient de relatie tussen de partners onderhouden te worden. In de slotfase draait het met name om het uitspreken van verwachtingen. De succesfactoren die Engelen (2009, p. 17-18) noemt, zijn hieronder in figuur II.II per fase weergegeven.

Start	Uitvoering	Evaluatie
Goede persoonlijke contacten	Monitoring van gedragscodes	Delen van succes door beide partijen
Pioniers in de organisatie	Heldere afspraken en resultaten	Evaluatie van de doelstelling
Partner met toegevoegde waarde	Continu aandacht voor doelstellingen	Opties verkennen om partnerschap voort te zetten
Realistische doelstelling	Communicatie over voortgang	Dialoog starten
Gemeenschappelijk gewin	Intensieve begeleiding	Goede contractuele afspraken
Focus op lange termijn relatie	Oog voor detail	
Organisatiebrede berichtgeving		
Overleg met collega bedrijven en NGOs		
Link tussen core business bedrijf en NGO		

Figuur II.II Succesfactoren volgens Engelen (Bron: Engelen, 2009)

Hoewel de factoren van Engelen (2009) nog wat aangescherpt dienen te worden, kunnen ze wel als input fungeren tijdens het bepalen van de criteria waarop de partnerschappen van het WNF beoordeeld gaan worden.

Glasbergen (2011) zet in zijn model in iedere fase een bepaalde activiteit centraal. Deze activiteiten zijn belangrijk voor de ontwikkeling van een partnerschap en kunnen wat mij betreft daarom ook aangemerkt worden als zijnde succesfactoren. Het gaat om de volgende vijf factoren: vertrouwen, wederzijds voordeel, regels en afspraken, effect op de keten en effect op de politiek.

II.IV Operationalisatie

Bovenstaande theorieën zijn het fundament voor de meetinstrumenten van mijn onderzoek. Op basis van dit theoretisch kader heb ik een aantal stipulatieve definities geformuleerd voor de belangrijkste begrippen uit mijn onderzoek. De definitie van de partnerschapstrategie van het WNF is afgeleid van het analysekader van van Huijstee e.a. (2011).

Partnerschapstrategie van het WNF:

In dit onderzoek versta ik onder de partnerschapstrategie van het WNF de manier waarop het WNF de volgende vier elementen in haar partnerschappen met Eneco en de Rabobank invult: handelingstijl, samenvoegen van belangen, hulpmiddelen en kennis.

Van de vier strategische elementen heb ik vervolgens werkdefinities geformuleerd die op hun beurt de directe input vormden voor het formuleren van de interviewvragen voor het WNF. Deze werkdefinities komen nog terug in hoofdstuk IV, maar worden hieronder vast weergegeven.

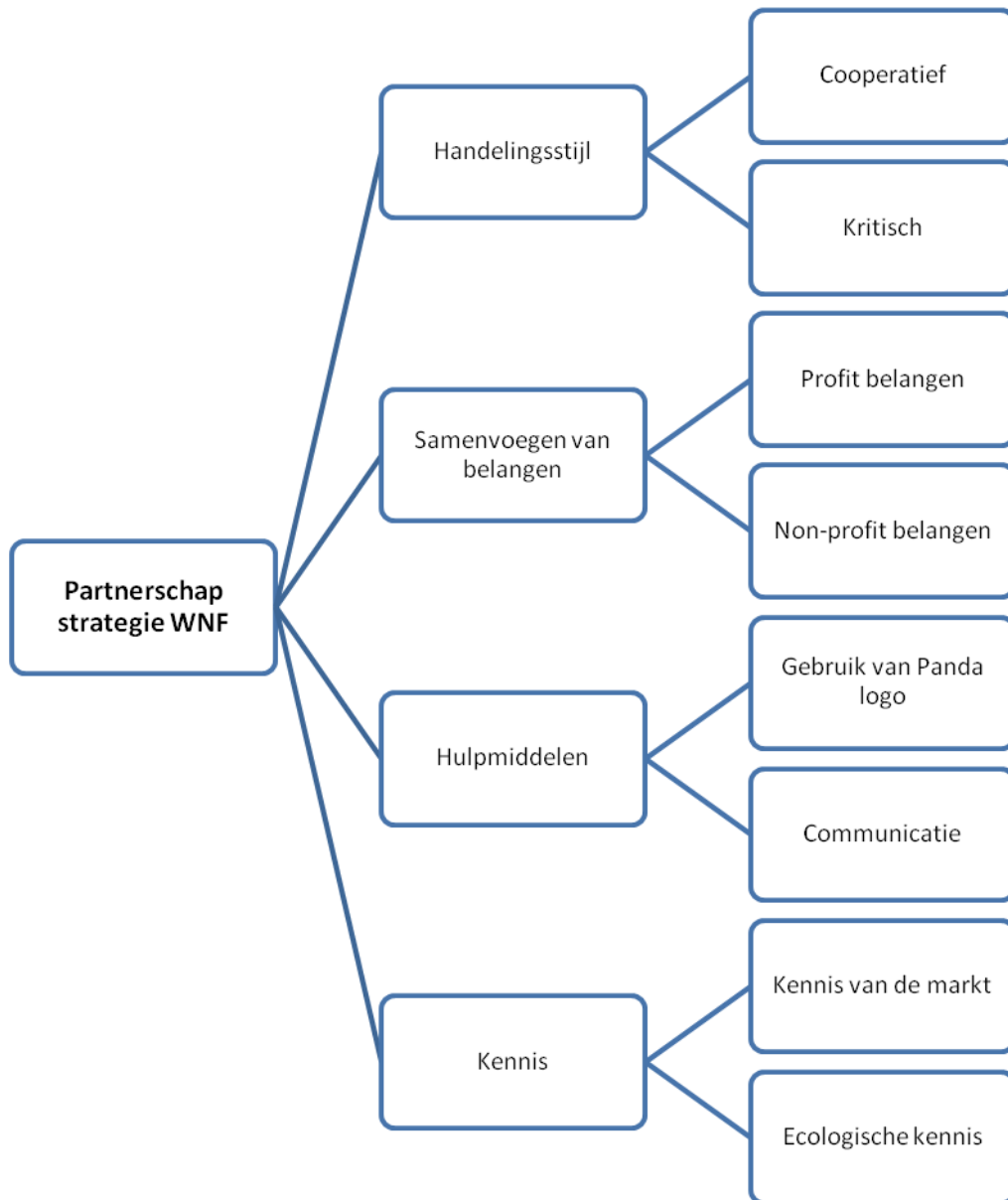
Handelingstijl: De mate waarin het WNF samen met haar partner ideeën ontwikkelt, en de mate waarin het WNF eventuele kritiek op haar partner of over de samenwerking uit tegenover haar partner.

Samenvoegen van belangen: De mate waarin het WNF haar eigen belangen en die van haar partner kan verenigen in een samenwerking die voor beide partijen voordeel oplevert.

Hulpmiddelen: De mate waarin het WNF het Panda logo in bruikleen geeft en positief communiceert over de samenwerking naar haar achterban om haar doelen te bereiken.

Kennis: De mate waarin het WNF en haar partner kennis uitwisselen met betrekking tot de markt en het onderwerp van de samenwerking.

Figuur II.III vertoont de operationalisatie van de partnerschapstrategie van het WNF nog eens in schematische vorm.



Figuur II.III Operationalisatieschema partnerschapstrategie WNF

De definitie van een succesvol partnerschap is enerzijds afgeleid van het model van Glasbergen (2011) en anderzijds van de succesfactoren genoemd door Engelen (2009).

Succesvol NGO-business partnerschap:

In dit onderzoek versta ik onder een succesvol NGO-business partnerschap een combinatie van de volgende kenmerken: partijen die complementair zijn, onderling vertrouwen, wederzijds

voordeel, duidelijke regels en afspraken, het overwinnen van cultuurverschillen, en een positieve bijdrage aan de maatschappij.

De zes succesfactoren genoemd in deze definitie heb ik ook voorzien van een werkdefinitie. De interviewvragen voor Eneco en de Rabobank zijn hierop gebaseerd. De werkdefinities komen nog terug in hoofdstuk V, maar worden hieronder vast weergegeven.

Complementariteit: Wanneer twee organisaties elkaar aanvullen op het gebied van kennis, financiële middelen en/of contacten en daardoor samen meer kunnen bereiken dan alleen.

Vertrouwen: Wanneer twee organisaties overtuigd zijn van de positieve bedoelingen en competenties van elkaar en uit gaan van de positieve reacties van derden buiten het samenwerkingsverband.

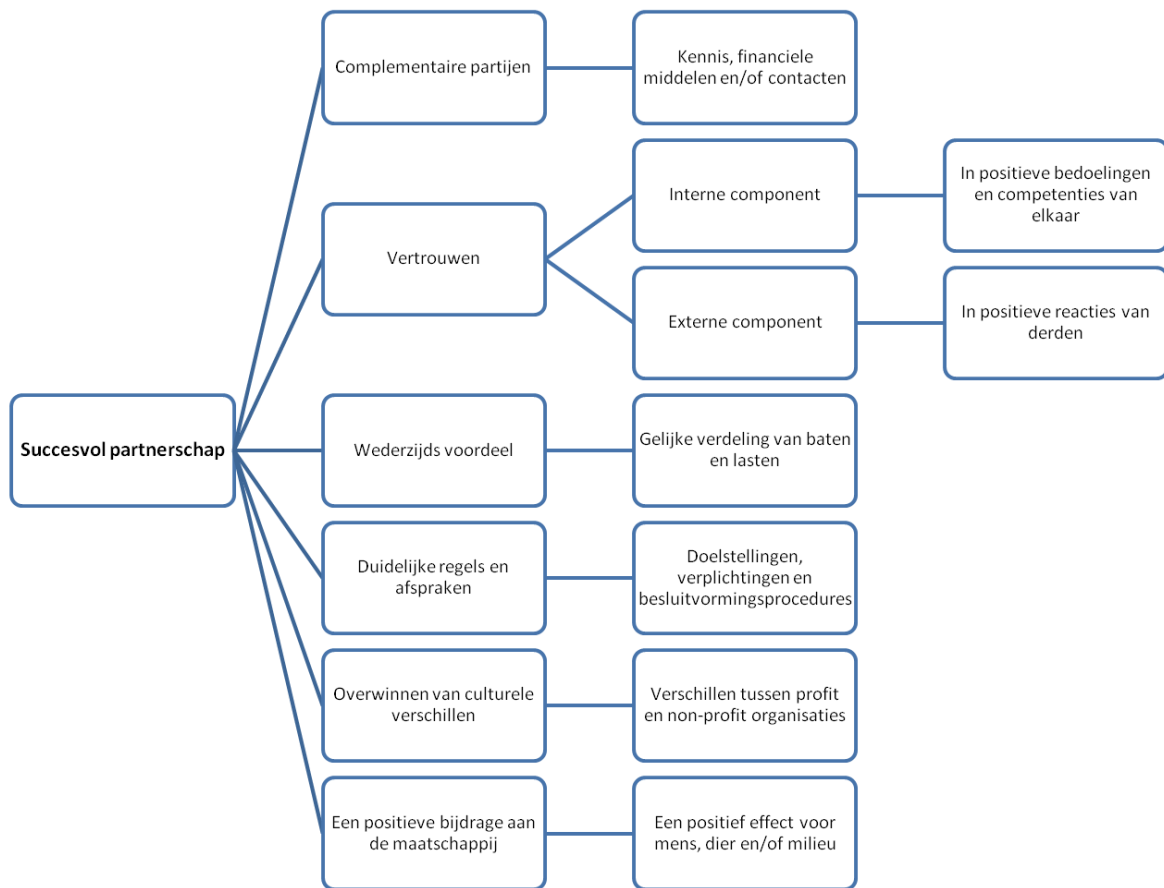
Wederzijds voordeel: Wanneer de samenwerking voor beide partijen iets oplevert wat zij daarvoor nog niet hadden.

Regels en afspraken: Wanneer er overeenstemming is over en beide organisaties op de hoogte zijn van de doelstellingen, verplichtingen en besluitvormingsprocedures die in het kader van de samenwerking zijn bepaald.

Overwinnen van cultuurverschillen: Wanneer verschillen tussen een profit en non-profit organisatiecultuur erkend worden en geen belemmeringen meer opleveren tijdens het samenwerkingsverband.

Maatschappelijke bijdrage: Wanneer als gevolg van de samenwerking een duurzaam verschil ontstaat in de maatschappij wat een positief effect heeft op mens, dier en/of milieu.

Figuur II.IV (op de volgende pagina) vertoont de operationalisatie van een succesvol partnerschap nog eens in schematische vorm.



Figuur II.IV Operationalisatie succesvol partnerschap

III. METHODOLOGIE

Het doel van dit hoofdstuk is inzicht te geven in de methodologische keuzes die ik tijdens het onderzoeksproces heb gemaakt. Onderwerpen die aan bod komen zijn: de onderzoeksstrategie (III.I), de case selectie (III.II), de manier van dataverzameling (III.III) en de onderzoekskwaliteit (III.IV).

III.I Onderzoeksstrategie

Een kwalitatieve onderzoeksstrategie is in dit onderzoek om verschillende redenen nuttig. Ten eerste omdat uit de doelstelling blijkt dat de resultaten van dit onderzoek bij dienen te dragen aan de theorieontwikkeling rondom NGO-business partnerschappen. Uit het projectkader is namelijk gebleken dat de theorie rondom partnerschapstrategieën van NGOs nog niet volledig is. Een tweede reden voor kwalitatief onderzoek is dat ik het belangrijk vind om een bepaalde diepgang aan te brengen in het onderzoek. Diepgaand onderzoek levert namelijk de meeste details op waardoor een vollediger beeld ontstaat van de realiteit.

Omdat ik het “natuurlijke verloop” in het onderzoek wilde houden, heb ik gekozen voor een case study strategie. Ik wist namelijk van te voren niet zeker of mijn verwachtingen, gebaseerd op de theorie, volledig waren. Dan is een bepaalde mate van flexibiliteit wenselijk. De keuze voor een case study heeft er daarnaast voor gezorgd dat de twee partnerschappen vrij gedetailleerd zijn onderzocht. Ook de beschikbare tijd heeft een rol gespeeld bij het ontwerpen van dit onderzoek. Gezien de beperkte tijd van circa vijf maanden heb ik besloten een klein aantal cases met elkaar te vergelijken. De twee cases die centraal staan in dit onderzoek zijn de partnerschappen die het WNF heeft met enerzijds Eneco en anderzijds de Rabobank.

III.II Selectie van cases

Het WNF heeft op dit moment met acht bedrijven strategische samenwerkingsverbanden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de zogenaamde missiepartners en supporting partners. De drie missiepartners zijn Eneco, KLM en de Rabobank. De vijf supporting partners zijn IKEA, Albert Heijn, KPN, Kimberly-Clark en Unilever. De partnerschappen met de missiepartners onderscheiden zich van de supporting partners door een grotere reikwijdte, impact en intensiteit. Dit is ook de reden waarom ik er voor heb gekozen om twee missiepartners te kiezen als onderzoeksobject. Vervolgens heb ik gekozen voor Eneco en de Rabobank op basis van de aanname dat deze twee bedrijven en de partnerschappen die zij hebben met het WNF, het meeste van elkaar verschillen.

De samenwerking met Eneco is in de eerste plaats gericht op het verduurzamen van de bedrijfsvoering van Eneco, in de tweede plaats is de samenwerking gericht op het verduurzamen van de Nederlandse energievoorziening. De focus van het partnerschap met de Rabobank ligt op het verduurzamen van voedsel- en landbouwketens wereldwijd. Het doel is om in de productieketens die de meeste impact hebben op het milieu, de ecologische voetafdruk van bedrijven te verkleinen.

Naast de verschillende doelen van de partnerschappen verschillen Eneco en de Rabobank op nog een aantal punten van elkaar. Ik heb met opzet voor deze cases gekozen omdat ik hiermee hoop kenmerken van de WNF partnerschapstrategie bloot te leggen die juist door deze verschillen ontstaan zijn. Op basis van de volgende verschillen zijn uiteindelijk deze twee partners benoemd tot cases voor mijn onderzoek:

- Core business
- Eigenarenstructuur
- Focus van het partnerschap

Ten eerste is Eneco een productleverancier terwijl de Rabobank een financieel dienstverlener is. Eneco produceert en levert energie aan bedrijven en huishoudens in Nederland en België (Eneco Corporate, 2012, Waar zijn we actief). De Rabobank opereert wereldwijd op het gebied van o.a. financiering, vermogensbeheer en verzekering voor zowel bedrijven als particulieren (Rabobank Groep, 2012, Wie we zijn). Het verschil tussen een tastbaar product en een dienst zou wellicht invloed kunnen hebben op de moeilijkheidsgraad van het verduurzamingproces van de partnerschappen.

Het tweede verschil heeft te maken met de eigenarenstructuur van de bedrijven. De aandelen van Eneco zijn volledig in handen van 60 Nederlandse gemeenten. De gemeenten Rotterdam en Dordrecht hebben verreweg de meeste aandelen in bezit, namelijk 31,69 % (Rotterdam) en 16,55 % (Dordrecht) (Eneco Corporate, 2012, Aandeelhouders). De Rabobank echter wordt gestuurd door haar leden. Dit verschil zou er wellicht voor kunnen zorgen dat er andere eisen worden gesteld vanuit het bestuur van de partners.

Het laatste verschil heeft betrekking op de mate waarin de partners zelf veranderingen moeten doorvoeren, oftewel de focus van het partnerschap. Met Eneco werkt het WNF samen om de interne bedrijfsvoering van Eneco te verduurzamen, Eneco is dus zelf onderwerp van het partnerschap. In het partnerschap met de Rabobank ligt juist de focus op het verduurzamen van andere bedrijven. Interessant is dan ook om na te gaan of dit verschil invloed heeft op de motivatie van de partners om mee te werken aan de partnerschappen.

III.III Dataverzameling

Kenmerkend voor case study onderzoek is het gebruik van verschillende manieren van dataverzameling. Ik heb dan ook literatuuronderzoek en documentanalyse gecombineerd met interviews. Het literatuuronderzoek had vooral als doel om bekend te raken met belangrijke begrippen en theorieën op het gebied van NGO-business partnerschappen. Documentanalyse is vooral gericht geweest op informatie die door het WNF of haar partners zelf is verstrekt. Dit betrof informatie op hun websites, uit jaarverslagen en uit andere zelf vrijgegeven informatie. Hierdoor kreeg ik een goed beeld van de manier waarop het WNF en haar partners zelf informatie over de partnerschappen naar buiten brengen.

De belangrijkste onderwerpen waarnaar literatuuronderzoek is verricht zijn de strategieën die NGOs in dergelijke partnerschappen gebruiken en de factoren die bepalend zijn voor het succes ervan. Dit heeft geleid tot de operationalisatie van de partnerschapstrategie van het WNF en van een succesvol NGO-business partnerschap. In paragraaf II.IV zijn de operationalisatieschema's terug te vinden. Deze schema's hebben vervolgens als leidraad gediend voor het opstellen van de interviewvragen.

Het afnemen van interviews vormt de belangrijkste methode van dataverzameling van het onderzoek. Het doel van de interviews is het achterhalen van informatie die niet via literatuuronderzoek te verkrijgen is. Het gaat hierbij om de meningen en ervaringen van mensen die direct betrokken zijn bij de partnerschappen. Vooral bij onderwerpen als vertrouwen en cultuurverschillen spelen persoonlijke meningen een grote rol. De interviews zijn bedoeld om juist die informatie te achterhalen.

Ik heb in totaal vijf mensen geïnterviewd, allen gedurende circa een uur. Als eerste de Major Account Manager van het WNF die zowel de contacten onderhoudt met Eneco als met de Rabobank. Binnen het WNF zijn verschillende Account Managers. Aangezien de contactpersoon voor Eneco en de Rabobank één en dezelfde persoon is, was het een logische keuze om deze

persoon te interviewen. Dit interview ging met name over de partnerschapstrategie van het WNF en de mogelijke verschillen daarin wanneer deze toegepast word op verschillende bedrijven. Van iedere partner heb ik twee medewerkers geïnterviewd. Bij de Rabobank waren dat de Senior Programme Manager for Sustainable Business Development en de Senior Project Manager Partnership Rabobank - WWF. Bij Eneco waren het de Manager Interne Verduurzaming en de Senior Campagne Manager voor de retail klanten van Eneco. De medewerkers van de partners heb ik gevraagd hoe zij het WNF als partner ervaren en wat volgens hen de succesfactoren zijn van een partnerschap met een NGO. Tijdens het eerste, telefonische contact met beide organisaties vroeg ik naar medewerkers die direct betrokken zijn bij de partnerschappen. Uiteindelijk werd ik door verwezen naar de geïnterviewde medewerkers. Hieronder in figuur III.I is per organisatie weergegeven welke functie en taken de geïnterviewden hebben en op welke manier ik ze geïnterviewd heb.

Organisatie	Functienaam	Taken	Interviewmethode
WNF	Major Account Manager	Onderhouden van relaties met partners en aansturen van partnerschap teams	Individueel, face-to-face
Eneco	Manager Interne Verduurzaming	Coördineren van het interne verduurzamingproces, verantwoordelijk voor de Climate Savers afspraken	Tegelijk met andere Eneco medewerker, face-to-face
	Senior Campagne Manager Eneco Retail	Verantwoordelijk voor de above-the-line ¹ campagnes van Eneco. Binnen Eneco Retail betrokken bij het optimaal uitdragen van het WNF partnerschap bij klanten van Eneco	Tegelijk met andere Eneco medewerker, face-to-face
De Rabobank	Senior Programme Manager for Sustainable Business Development	Coördineren van het PS programma, klankbord voor de Senior Project Manager (zie hieronder)	Individueel, face-to-face
	Senior Project Manager Partnership Rabobank - WWF	Coördineren van de PS projecten in het buitenland, schakel tussen WNF en Rabobank	Individueel, telefonisch

Figuur III.I Overzicht geïnterviewden

De medewerkers van de Rabobank zouden aanvankelijk ook samen geïnterviewd worden, maar omdat de Senior Project Manager Partnership Rabobank - WWF hier onverhoopt niet bij kon zijn, heb ik deze persoon later telefonisch geïnterviewd. Deze medewerker is vanuit de Rabobank twee dagen per week gedetacheerd bij het WNF om de projecten goed te coördineren.

De interviews vonden in semigestructureerde vorm plaats, waarbij een aantal hoofdvragen van te voren zijn bepaald maar de mogelijkheid om daarvan af te wijken in tact bleef. De reden hiervoor is tweeledig. Ten eerste om de geïnterviewden genoeg ruimte te geven om zelf aan te geven wat zij belangrijk vinden. Ten tweede zodat ik door kon vragen wanneer ik meer over een specifiek onderwerp wilde weten.

¹ "Promotionele activiteiten gericht op de grote massa. Kanalen als radio, tv en (online) advertenties worden hierbij aangesproken." Zie voor meer uitleg: http://inspiratie.factorachtig.nl/below-the-line_above-the-line

Ik heb twee verschillende vragenlijsten opgesteld, één bestemd voor het WNF en een andere voor de medewerkers van de partners. Dit heb ik gedaan omdat alleen het WNF iets kan zeggen over de bewuste keuzes die zij maakt in haar partnerschapstrategie. Eneco en de Rabobank kunnen alleen zeggen hoe zij die strategie ervaren. Vandaar dat ik de partners heb gevraagd naar wat zij belangrijk vinden in een partnerschap met een NGO.

De vragenlijst voor het WNF is gebaseerd op de operationalisatie van de partnerschapstrategie van het WNF. Zoals te zien is in het schema in paragraaf II.IV is de partnerschapstrategie van het WNF ondergebracht in een aantal categorieën, deze categorieën zijn ook terug te vinden in de vragenlijst. Dit maakte de vragenlijsten voor mezelf overzichtelijker en de analyse van de transcripties eenvoudiger. De operationele definitie van de partnerschapstrategie en de werkdefinities van de categorieën hebben uiteindelijk geleid tot de interviewvragen. Behalve de categorieën die uit de operationalisatie naar voren zijn gekomen, heb ik ook de verschillen tussen Eneco en de Rabobank als input meegenomen voor het formuleren van interviewvragen. Op dezelfde manier heb ik de interviewvragen voor de partners ontwikkeld. De verschillende categorieën succesfactoren die uit de operationalisatie van een succesvol partnerschap zijn gekomen, hebben ook hun plaats in de vragenlijst voor de medewerkers van Eneco en de Rabobank. De interviewvragen zijn wederom afgeleid van de operationele definities en de werkdefinities van de categorieën.

De vragenlijsten die ik heb gebruikt voor de interviews zijn te vinden in bijlage I. De interviews zijn woordelijk uitgeschreven, maar zonder intonatie, pauzes en de zogenaamde "uh's". Dergelijke details zijn volgens Kvale (2007) niet van belang voor linguïstische of psychologische onderzoeken van belang. Omdat dit een inhoudelijk onderzoek betreft zal de inhoud van het interview woord voor woord uitgeschreven worden, maar zal de vorm achterwege worden gelaten.

III.IV Onderzoekskwaliteit

Kwalitatief onderzoek is in vergelijking met kwantitatief onderzoek vaak lastig te herhalen. Toch ben ik van mening dat ik een aantal keuzes heb gemaakt die de betrouwbaarheid van mijn resultaten ten goede zijn gekomen. Ten eerste het gebruik van de analysekaders uit de literatuur. De kaders van Glasbergen (2011) en van Huijstee e.a. (2011) komen rechtstreeks uit de literatuur rondom ngo-business partnerschappen en de toepassing ervan is behandeld in het vorige hoofdstuk. Ten tweede heb ik in dit onderzoek gebruikt gemaakt van methodentriangulatie door literatuuronderzoek te combineren met documentanalyse en semigestructureerde interviews. Dit heeft ervoor gezorgd dat de resultaten minder toevalligheden bevatten.

De resultaten van case study onderzoek zijn doorgaans minder generaliseerbaar. Zo ook in dit onderzoek. Omdat er maar twee partnerschappen zijn onderzocht is het onmogelijk om uitspraken te doen over alle NGO-business partnerschappen. Generaliseerbaarheid van de resultaten is in mijn ogen in dit geval ook minder belangrijk omdat het in dit onderzoek twee partnerschappen betreft van dezelfde organisatie. Hierdoor zijn de resultaten voor het WNF wel bruikbaar.

IV. HET WERELD NATUUR FONDS

Hoofdstuk vier is het eerste empirische hoofdstuk van dit rapport. Het WNF staat hierin centraal. In de eerste paragraaf zal een korte beschrijving van het WNF worden gegeven op basis van haar historie en typeringen uit de literatuur. Paragraaf twee tot en met vijf behandelen de vier elementen uit de partnerschapstrategie van het WNF.

IV.I Het WNF als NGO

In 1961 wordt het internationale World Wildlife Fund opgericht met de Nederlands Prins Bernhard als president. Al snel volgen er nationale aftakkingen van de non-profit organisatie en na Engeland, de Verenigde Staten en Zwitserland, krijgt ook Nederland een eigen afdeling van de natuurbeschermingsorganisatie. In 1962 wordt, tevens onder leiding van Prins Bernhard, de zogenaamde Stichting Natuur Noodfonds Nederland opgericht. In 1965 werd de naam veranderd in Wereld Natuur Fonds (WNF, 2012, Geschiedenis). Dit jaar viert het WNF haar vijftigste verjaardag en nog steeds zet zij zich in voor natuurbescherming in binnen- en buitenland.

Het WNF kan volgens Parker (2003) getypeerd worden als een hybride NGO omdat zij op (inter)nationaal niveau zowel pleit voor natuurbescherming als mede zelf beschermingsactiviteiten uitvoert (Van Huijstee, Glasbergen, 2010). Uit de omschrijving van de doelen van het WNF blijkt ook dat zij niet alleen reactief maar zeker ook proactief te werk gaat. Hierin staat namelijk vermeld dat zij niet alleen de belangrijkste natuurgebieden wil beschermen maar ook de bijbehorende bedreigingen wil aanpakken.

Van Huijstee e.a. (2011) typeren het WNF als een coöperatieve NGO die open staat voor samenwerking met andere partijen. In vergelijking met andere NGOs is het WNF zeer gericht op samenwerking met bedrijven. Dit blijkt ook uit de verschillende partnerschappen die het WNF heeft waarin zij samen met multinationale bedrijven haar doelen probeert te bereiken. Terugkijkend op de vier rollen die Veldhuijzen van Zanten en Litjens (2007) onderscheidden (gebaseerd op Nijhof et. al (2004); Invulling Orcas a.h.v. Beloe, S., et al (2003) concludeer ik dan ook dat het WNF het beste getypeerd kan worden als een dolphin, aangezien zij zelf de samenwerking opzoekt met bedrijven en hierbij intensief bij betrokken is.

Partnerschappen met bedrijven zijn niet nieuw voor het WNF, zo blijkt uit literatuur van van Huijstee e.a. (2011). Al in 1989 ontstond de eerste zakelijke samenwerking met Zeelandia, producent van bakkerij ingrediënten. De samenwerking, die nog steeds voortduurt, is geheel gebaseerd op een licentieovereenkomst. Het zogenaamde Panda-broodje wordt door Zeelandia geleverd aan bakkerijen door heel Nederland en het WNF ontvangt een deel van de opbrengsten daarvan. In 1992 werd gestart met het eerste strategische partnerschap waarin ecologische en economische belangen worden gecombineerd. Door samen te werken met Nederlandse baksteen producenten zoals Wienerberger probeert het WNF een verantwoorde winning van klei te bewerkstelligen (Wienerberger, 2012, Milieucertificaat ISO 14001 voor Wienerberger). Doordat het WNF baksteen is gaan promoten als duurzaam bouwmiddel ondervinden baksteenproducenten hier ook voordeel van (Van Huijstee e.a., 2011). Volgens van Huijstee en Glasbergen (2010) is de symbolische winst strategie (vrij vertaald van symbolic gain strategy) typerend voor de manier waarop het WNF omgaat met haar zakelijke partners. Deze strategie houdt in dat een bedrijf dat goede milieuprestaties levert beloond wordt door het WNF met positieve publiciteit. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat het WNF het gebruik van een bepaald energiezuinig product promoot in haar uitingen richting donateurs.

IV.II Handelingsstijl

De werkdefinitie van handelingsstijl die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *De mate waarin het WNF samen met haar partner ideeën ontwikkelt, en de mate waarin het WNF eventuele kritiek op haar partner of over de samenwerking uit tegenover haar partner.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat dit element van de partnerschapstrategie van het WNF geen verschillen vertoont tussen Eneco en de Rabobank.

Het WNF omschrijft zichzelf nadrukkelijk als “de partij van de dialoog”. In tegenstelling tot andere NGOs gaat het WNF over het algemeen niet activistisch te werk. Haar acties kenmerken zich door samenwerking met bedrijven uit verschillende sectoren. Dit komt overeen met de literatuur van van Huijstee e.a. (2011) waarin het WNF als een coöperatieve NGO beschreven wordt.

Dit blijkt ook uit het zogenaamde market transformation model, wat WWF vice-president Jason Clay zeer verhelderend toelicht in zijn TED-talk². Dit model is het startpunt van de partnerschapstrategie van alle WWF afdelingen die er zijn. Dit model geeft in drie stappen de voorzet voor een partnerschapstrategie die past bij de visie van het WWF. Het WWF heeft eerst de 35 meest waardevolle natuurgebieden ter wereld geïdentificeerd. Gebieden die gezien hun biodiversiteit van vitaal belang zijn voor het functioneren van werelds ecosystemen. Vervolgens is bekeken welke 15 grondstofketens de grootste negatieve impact hebben op die natuurgebieden. Voorbeelden hiervan zijn palmolie, katoen en kweekzalm. De laatste stap is het inventariseren geweest van de 100 bedrijven die wereldwijd het meeste te zeggen hebben in die 15 grondstofketens. Dat zijn de 100 (veelal) multinationals waarmee het WWF wil samenwerken. Zo ook het WNF. Het idee hierachter is dat de 100 grootste bedrijven een voorbeeldfunctie hebben en zo de rest van de bedrijven met hen mee kunnen trekken.

De partnerschappen die met deze bedrijven worden aangegaan draaien altijd om het creëren van een win-win-situatie. De samenwerking moet dus niet alleen iets opleveren voor de natuur en dus voor het WNF, maar ook voor het bedrijf. Niet om de grote multinational te belonen, maar om te laten zien dat duurzame acties zowel economisch als ecologisch winstgevend kunnen zijn. Het WNF verlangt wel altijd van hun partners dat zij zich inzetten om hun voortrekkersrol in de sector te behouden.

Een samenwerking, ongeacht de soort partijen, verloopt zelden volledig in harmonie. Het WNF is zich hiervan bewust. Wat betreft het uitten van kritiek zegt het WNF in het interview “heel open” te zijn. De medewerkers van Eneco bevestigen dit beeld, meer hierover is te lezen in paragraaf V.I.III. Het WNF ziet zichzelf en haar partners als organisaties van professionals en in geval van onenigheid wordt er altijd eerst gezocht naar een oplossing op accountmanagerniveau. Mocht dat niet helpen dan kan het geschil altijd voorgelegd worden aan de stuurgroep. In beide partnerschappen bestaat een stuurgroep. De stuurgroep in het partnerschap met Eneco bestaat uit twee mensen van het WNF en twee mensen van Eneco. De stuurgroep in het partnerschap met de Rabobank bestaat uit drie mensen van het WNF en drie mensen van de Rabobank. De stuurgroep komt eens per kwartaal bij elkaar om het partnerschap te monitoren.

Volgens het WNF was er in het begin wel enige scepsis te merken bij de partners maar is er nu steeds meer vertrouwen. Wat bij het uitten van kritiek ook nog meespeelt, is de organisatiecultuur van de partner. Volgens het WNF zijn de medewerkers van Eneco, gevestigd in Rotterdam, direct en uitgesproken, en zeggen zij waar het opstaat. Bij de Rabobank zouden de medewerkers gereserveerder en meer risicomijdend zijn. Door altijd vragen te blijven stellen en elkaar proberen te begrijpen probeert het WNF onenigheid te voorkomen. Toch is het volgens de Major Account Manager ook soms nodig om te zeggen “we agree to disagree”. Dit geldt zowel voor het partnerschap met Eneco als met de Rabobank.

² Bekijk het filmpje op: http://www.ted.com/talks/lang/en/jason_clay_how_big_brands_can_save_biodiversity.html

IV.III Samenvoegen van belangen

De werkdefinitie van het samenvoegen van belangen die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *De mate waarin het WNF haar eigen belangen en die van haar partner kan verenigen in een samenwerking die voor beide partijen voordeel oplevert.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat dit element van de partnerschapstrategie van het WNF geen verschillen laat zien tussen Eneco en de Rabobank.

Ondanks haar maatschappelijke doelstelling beseft het WNF heel goed dat zij niet alleen voor een duurzame revolutie kan zorgen. Een quote uit het interview onderstreept dit nog eens:

“Je kunt het mooiste, duurzaamste product ontwikkelen wat er is, maar als het niet wordt verkocht dan heeft het ook geen waarde, dat beseffen wij ook.” (Major Account Manager WNF, 14-05-2012, interview WNF)

Het WNF is zich dan ook bewust van het belang om een balans te vinden tussen ecologische en economische belangen. Voor beide partners probeert zij zo specifiek mogelijk te bepalen wat de belangen zijn en daar invulling aan te geven.

Bij de Rabobank betekende dat vooral bekijken of de internationale projecten economisch haalbaar zijn. Aangezien er veel tijd en moeite nodig is om de projecten op te zetten en er ook klanten van de Rabobank bij betrokken zijn, is er lang gedacht over de economische haalbaarheid van de projecten. Daarnaast heeft het WNF met de Rabobank gekeken naar de kennis die de bank kan gebruiken om haar klanten beter te kunnen adviseren over milieu en biodiversiteit vraagstukken.

Bij Eneco heeft het WNF vooral onderzocht hoe zij duurzame energie van Eneco kan promoten onder haar achterban. Op die manier zou het partnerschap Eneco wellicht meer klanten op kunnen leveren.

Andersom werkt het ook. Het WNF krijgt door middel van deze partnerschappen de mogelijkheid om de doelgroepen van Eneco en de Rabobank te benaderen met eigen boodschappen. Het liefst zou zij op deze manier handelingsperspectieven willen presenteren aan consumenten om duurzaam gedrag te stimuleren.

IV.IV Hulpmiddelen

De werkdefinitie van hulpmiddelen die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *De mate waarin het WNF het Panda logo in bruikleen geeft en positief communiceert over de samenwerking naar haar achterban om haar doelen te bereiken.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat dit element van de partnerschapstrategie van het WNF geen verschillen vertoont tussen Eneco en de Rabobank.

Het Panda logo is een belangrijk bezit voor het WNF. Het logo maakte van het WNF een A-merk. Onderzoeksbureau Brand Asset Consult inventariseert ieder jaar wat de 100 sterkste merken van Nederland zijn. De uitslag van 2012 laat zien dat het WNF op de 28^e plaats van de lijst staat.³ Volgens van Huijstee (2011) is het grootste risico voor het WNF devaluatie van het Panda logo. Afspraken rondom het gebruik ervan nemen dan ook een belangrijke plaats in de partnerschapcontracten in. De exacte details rondom deze afspraken zijn vertrouwelijk. Wel is duidelijk dat het Panda logo niet los gebruikt mag worden door de partners. Alleen het partnerschaplogo, een combinatie van het WNF logo en het logo van de partner, mag door de partners gebruikt worden. Bovendien mag het niet op producten geplakt worden maar mag het alleen in informatie- en communicatie-uitingen gebruikt worden. De reden hiervoor is dat het

³ Kijk voor de hele lijst op: http://www.consult.nl/assets/publications/Brand_Battle_2012_De_Sterkste_Merken_van_Nederland.pdf

WNF wil voorkomen dat donateurs het logo als een keurmerk gaan zien. Tot slot ontvangt het WNF een vergoeding van haar partners voor het gebruik van het logo. Het WNF zegt erg selectief te zijn in het bepalen of het logo in een bepaalde uiting wel of niet gebruikt mag worden. Overigens geldt dit voor zowel Eneco als voor de Rabobank. Beide partners bevestigden de striktheid van het WNF omtrent het logo ook in de interviews. Volgens het WNF moet een communicatie-uiting waarin het logo gebruikt wordt altijd passen bij de visie van het WNF.

De partnerschapcontracten bevatten tevens afspraken rondom de communicatie over de partnerschappen. In het zogenaamde communicatie manual is opgenomen hoe beide partijen het partnerschap zullen promoten en hoe gezamenlijke boodschappen naar buiten worden gebracht. Belangrijk hierbij is de afspraak dat iedere communicatie-uiting aan de andere partij voorgelegd dient te worden alvorens deze publiek wordt gemaakt. Deze afspraak geldt zowel voor Eneco als voor de Rabobank.

Het WNF streeft naar transparantie in haar uitingen over de partnerschappen. Vandaar ook het “Groen, groener, groenst” rapport wat dit jaar is gepubliceerd. Hierin is te lezen hoe en met welke bedrijven het WNF samenwerkt om verschillende markten te verduurzamen. Daarnaast wil zij haar boodschappen zo veel mogelijk afstemmen op de doelgroep. Afhankelijk van de betrokkenheid bij een van de partnerschappen en het kennisniveau daarvan wordt de boodschap voor een bepaalde doelgroep aangepast. Wat betreft communicatie zijn er geen verschillen in de strategie van het WNF richting Eneco en de Rabobank.

IV.V Kennis

De werkdefinitie van kennis die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *De mate waarin het WNF en haar partner kennis uitwisselen met betrekking tot de markt en het onderwerp van de samenwerking.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat dit element van de partnerschapstrategie van het WNF geen verschillen vertoont tussen Eneco en de Rabobank.

De accountmanager van het WNF coördineert de partnerschappen met Eneco en de Rabobank. Per partner stuurt hij een team van specialisten aan. In het team voor Eneco zitten medewerkers van de interne klimaatdesk, dat zijn specialisten op het gebied van klimaat en energieopwekking. In het team van de Rabobank zitten specialisten op het gebied van voedselproductie. Daarnaast zitten in beide teams marketing en communicatie medewerkers.

Zowel de medewerkers van Eneco als van de Rabobank zijn van mening dat het WNF over veel waardevolle kennis van natuurbescherming en biodiversiteit beschikt. Een van de medewerkers van de Rabobank gaf ook aan het kennisniveau van het WNF op deze gebieden erg hoog te vinden. Beide partners gaven daarnaast aan zelf ook bepaalde kennis in te brengen in het partnerschap, met name als het gaat om ontwikkelingen in de markt. Meer hierover kunt u lezen in paragrafen IV.I.II en IV.II.II.

Er wordt dus zeker kennis uitgewisseld tussen het WNF en haar partners. Wat betreft de soort kennis die wordt ingebracht is een overeenkomst te zien. In beide partnerschappen zorgt het WNF voor kennis op het gebied van natuur en milieu en haar partners voor de kennis van de markt. Deze verdeling van kennis wordt bevestigd door van Huijstee e.a. (2011). Wat betreft de kennis die het WNF inbrengt in haar partnerschappen is dus geen verschil op te merken tussen de partnerschappen met Eneco en de Rabobank.

IV.VI Verschillende partners

De partnerschappen met Eneco en de Rabobank zijn uitgekozen vanwege de onderlinge verschillen tussen de twee partners van het WNF. Ik heb onderzocht of de volgende drie verschillen invloed hebben op de partnerschapstrategie van het WNF:

- Core business: Eneco is een productleverancier - de Rabobank is een financieel dienstverlener
- Eigenarenstructuur: Eneco is volledig in handen van Nederlandse gemeenten - de Rabobank is een coöperatie en wordt gestuurd door haar leden
- Focus van het partnerschap: Eneco is zelf onderwerp van de samenwerking - de Rabobank werkt samen met het WNF om andere bedrijven te verduurzamen

Uit onderstaande analyse zal blijken dat slechts één verschil daadwerkelijk invloed heeft op de strategie, maar dat alle verschillen effect hebben op de partnerschappen.

Volgens het WNF levert een product meer mogelijkheden op voor verduurzaming dan een dienst. Dit omdat aan een product over het algemeen meer duurzaamheidskenmerken zijn toe te wijzen. Volgens de account manager van het WNF zijn daarom de afspraken met Eneco veel concreter dan met de Rabobank. Zo zijn met Eneco al concrete SMART⁴ doelstellingen bepaald, terwijl bij de samenwerking met de Rabobank de exacte doelstellingen nog in ontwikkeling zijn. Het verschil tussen een productleverancier en een dienstverlener beïnvloedt de strategie van het WNF. Wat zij namelijk bij de Rabobank anders hebben gedaan dan bij Eneco is het uitvoeren van een systeemanalyse. Om te bepalen welke aspecten van de dienst te verduurzamen zijn, heeft het WNF gekeken van welk systeem de dienst een onderdeel is. In het geval van kredietverlening is het belangrijk om te weten wat er met bepaalde geldstromen gefinancierd wordt en wat daarvan de impact is op natuur en milieu. Op deze manier wordt het verduurzamen van een dienst toch wat concreter.

De aandelen van Eneco zijn volledig in handen van verschillende Nederlandse gemeenten. De grootste aandeelhouder is de gemeente Rotterdam. Volgens het WNF is de invloed van deze gemeente duidelijk merkbaar in het partnerschap. Rotterdam is zowel als aandeelhouder maar ook als afzetmarkt een zeer belangrijke stakeholder voor Eneco. Dit in combinatie met de enorme ambitie die de stad heeft om te verduurzamen, maakt volgens het WNF dat bepaalde ontwikkelingen sneller gaan dan anders. De ambitie van de stad om te verduurzamen is terug te vinden op de website⁵ en in haar mitigatie jaarplan. Wat ook meespeelt, is dat het pilot project Heijplaat in Rotterdam ligt. Het WNF ervaart hierdoor een hoge betrokkenheid van Rotterdamse wethouders bij dit project.

De Rabobank heeft geen aandeelhouders, maar wordt gestuurd door haar leden. Volgens het WNF wordt er daardoor meer waarde gehecht aan de lange termijn dan aan de korte termijn winst. In vergelijking met andere bedrijven is de Rabobank in de ogen van het WNF minder gefixeerd op groei en winstcijfers.

Op de vraag of de eigenaarstructuur van de twee partners invloed heeft op de strategie van het WNF werd ontkennend geantwoord. De duurzame ambitie van de gemeente Rotterdam en de focus op de lange termijn van de Rabobank dragen volgens het WNF wel bij aan een prettig samenwerkingsverband maar veroorzaakt geen verschillen in de partnerschapstrategie van de NGO.

⁴ SMART staat voor: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. Zie voor meer uitleg: <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/smart>

⁵ Bekijk wat de gemeente Rotterdam doet aan duurzaamheid op: <http://www.rotterdam.nl/010duurzaam>

Het laatste verschil heeft te maken met de partij die de meeste veranderingen dient te ondergaan. In het partnerschap met Eneco ligt de focus op het verduurzamen van Eneco zelf, terwijl in het partnerschap met de Rabobank geprobeerd wordt om andere bedrijven te verduurzamen. Volgens het WNF worden beide partners op dezelfde open en transparante manier benaderd en heeft dit onderscheid geen effect op de strategie van het WNF. Het WNF is wel van mening dat de toevoeging van een derde partij in de samenwerking, zoals bij de Rabobank het geval is, het partnerschap complexer maakt. Dit omdat het WNF afhankelijk is van de Rabobank of zij haar klanten kan overtuigen om mee te doen en de Rabobank het heel belangrijk vindt dat hun klanten tevreden zijn.

IV.VII Conclusie strategie WNF

De strategie van het WNF is in beide partnerschappen op vier elementen onderzocht, namelijk: handelingsstijl, samenvoegen van belangen, hulpmiddelen en kennis. Naast de partnerschapstrategie op zich, heb ik ook gekeken naar de verschillen tussen de partners en of deze verschillen invloed hebben op de strategie van het WNF. Uit de analyse van het onderzoeksmateriaal is gebleken dat alle elementen door het WNF op dezelfde manier worden ingevuld. Toch is er iets wat het WNF niet in beide partnerschappen hetzelfde doet. Het feit dat de Rabobank een dienstverlenend bedrijf is zorgt er namelijk voor dat het WNF een systeemanalyse uitvoert. Dit verschil in strategie wordt dus veroorzaakt door het verschil in core business tussen de partners. De verschillen in eigenaren en focus van het partnerschap zorgen niet voor een andere strategie maar hebben wel invloed op de manier waarop de partnerschappen worden ervaren. De gedeelde visie met de eigenaren van de partners levert een prettige werksfeer op terwijl het samenwerken met derde partijen het partnerschap nog wat complexer maakt.

Omdat het uitvoeren van een systeemanalyse een handeling betreft, neem ik het verschil in strategie op onder de categorie handelingsstijl. Dit betekent dat de strategie van het WNF dus niet volledig uniform is tegenover haar partners. Of, en in welke mate dit verschil invloed heeft op het succes van de partnerschappen, zal later in deze thesis aan bod komen.

Nu volgt figuur IV.I waarin bovenstaande deelconclusie wordt weergegeven.

Elementen van de partnerschapstrategie	Hoe vult het WNF deze in?	Verskil tussen Eneco en de Rabobank?
Handelingsstijl	Open en coöperatieve houding, neemt deel in stuurgroep	Ja: WNF voert voor Rabobank een systeemanalyse uit
Samenvoegen van belangen	Win-win situatie creëren door bijdrage te leveren aan belangen partner	Nee
Hulpmiddelen	Panda logo mag niet los worden gebruikt, communicatie uitingen dienen altijd gecheckt te worden	Nee
Kennis	Biodiversiteit, milieu en natuurbescherming	Nee

Figuur IV.I Verschillen in de partnerschapstrategie van het WNF

V. DE PARTNERSCHAPPEN

Hoofdstuk V is het tweede empirische hoofdstuk van deze thesis en staat helemaal in het teken van de twee partnerschappen van het WNF. In paragraaf V.I zal het partnerschap met Eneco behandeld worden op de zes succesfactoren uit de operationalisatie van een succesvol partnerschap. In paragraaf V.II gebeurt het zelfde voor de samenwerking met de Rabobank. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk (V.III) omvat een overzicht van de verschillende succesfactoren die in beide partnerschap een (kritische) rol spelen.

V.I Partnerschap 1: WNF - Eneco

V.I.I Eneco

Eneco is zowel een producent als een leverancier van energie. Het energiebedrijf is zich er bewust van het belang van duurzame energie. Zij wekt haar energie op uit duurzame bronnen als wind en waterkracht en gebruikt als overgangsmiddel aardgas, de minst vervuilende van de fossiele brandstoffen. Daarnaast werkt zij aan de ontwikkeling van duurzame energieoplossingen (Eneco Corporate, Activiteiten, 2012). Eneco kan dan ook worden getypeerd als een front runner. Het bedrijf heeft een lange geschiedenis van fusies en overnames achter zich. In 1995 ontstond uit de samenvoeging van de energiebedrijven van Rotterdam, Dordrecht en Den Haag het nieuwe bedrijf Eneco (Eneco Corporate, Historie, 2012). Hoewel Eneco een private onderneming is, zijn de aandelen geheel in handen van Nederlandse gemeenten. De gemeenten Rotterdam en Den Haag hebben verreweg de meeste aandelen in hun bezit, met respectievelijk 31,69% en 16,55% van de aandelen (Eneco Corporate, Aandeelhouders, 2012).

Samen met het WNF werkt Eneco sinds 2010 aan het verduurzamen van de Nederlandse energievoorziening en het tegengaan van klimaatverandering. Dit tweezijdige doel heeft ervoor gezorgd dat er binnen het partnerschap verschillende afspraken met elkaar zijn gemaakt. Enerzijds is het partnerschap gebaseerd op de afspraken die voortvloeien uit het feit dat Eneco is benoemd tot Climate Saver. Deze afspraken zijn gericht op het verduurzamen van Eneco's energieaanbod en bedrijfsvoering. Het internationale Climate Savers programma is gericht op bedrijven die zich willen committeren aan het terugdringen van CO₂ uitstoot en de ontwikkeling van duurzame energie (WNF, 2012, Actueel). Daarnaast werken het WNF en Eneco samen aan het ontwikkelen van nieuwe concepten om energie op te wekken. Zo wordt er nu gewerkt aan het project Heijplaat, een wijk in de Rotterdamse haven die er hard aan werkt om in 2020 100% CO₂ neutraal te zijn onder meer door het zelf opwekken van energie. Ook investeren Eneco en het WNF samen in nieuw technologieën die op een schone manier energie opwekken en energie kunnen besparen. Tot slot steunt Eneco het project van het WNF op Borneo, Indonesië, ter bescherming van de orang-oetan en diens leefomgeving.

Als gevolg van Eneco's lidmaatschap van het Climate Savers Programma zijn een aantal doelstellingen geformuleerd die moeten leiden tot een nog duurzamere bedrijfsvoering van het energiebedrijf. De volgende doelstellingen dienen in 2013 behaald te zijn (Eneco Corporate, WWF criteria, 2012):

- 20% duurzaam geproduceerde elektriciteit ten opzichte van de totale leveringsportfolio
- 20% donkergroen geleverde elektriciteit aan de retailklanten
- 0,5% donkergroen geleverd gas aan de retailklanten
- 50% CO₂-reductie in de interne bedrijfsvoering in 2013 ten opzichte van 2007
- Minder dan gemiddeld 300 gram per kiloWattuur gemiddelde CO₂-uitstoot bij de productie van elektriciteit

V.I.II Complementariteit

De werkdefinitie van complementariteit die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *Wanneer twee organisaties elkaar aanvullen op het gebied van kennis, financiële middelen en/of contacten en daardoor samen meer kunnen bereiken dan alleen.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat Eneco en het WNF elkaar aanvullen op het gebied van visie, kennis en netwerk.

Volgens de medewerkers van Eneco vullen het WNF en Eneco elkaar op verschillende punten aan. Ten eerste de verschillende visies die de partijen hebben op het zelfde doel. Beide partijen streven naar een verduurzaming van de energievoorziening in Nederland. Het WNF omdat zij het klimaat wil beschermen, Eneco omdat zij ook in de toekomst beschikbare en betaalbare energie wil leveren aan haar klanten. Dat kan volgens Eneco alleen als er nu geïnvesteerd wordt in schone energie.

Naast een gedeelde focus op een bepaald doel, vullen Eneco en het WNF elkaar ook aan wat betreft kennis en netwerk. Eneco beschikt over veel kennis van energie en energieopwekking maar weet weinig van natuur(bescherming). Het WNF vult die lacune op.

De aanvulling wat betreft netwerk is tweevoudig. Ten eerste brengen Eneco en het WNF elkaar in contact met andere partners. Een voorbeeld hiervan is het WNF Next Event⁶, wat plaats vond op 9 mei van dit jaar in het nieuwe kantoorgebouw van Eneco in Rotterdam. Hierbij waren vele topmanagers uit het bedrijfsleven aanwezig om met elkaar te discussiëren over de toekomst van duurzaamheid binnen het bedrijfsleven. Naast het zakelijke netwerk bieden Eneco en het WNF elkaar ook toegang tot elkaars achterban. De hoop van Eneco is dat zij zo hun klantenbestand kunnen vergroten en de hoop van het WNF is dat zij zo meer donateurs zullen krijgen.

Volgens de medewerkers van Eneco is complementariteit een vereiste voor een partnerschap. Daarbij geldt volgens hen dat het beide partijen iets moet opleveren en dat de samenwerking uit te leggen moet zijn aan de klant.

V.I.III Vertrouwen

De werkdefinitie van wederzijds vertrouwen die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *Wanneer twee organisaties overtuigd zijn van de positieve bedoelingen en competenties van elkaar en uit gaan van de positieve reacties van derden buiten het samenwerkingsverband.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat Eneco vertrouwen heeft in het WNF en in de positieve reacties van andere belanghebbenden.

Beide Eneco medewerkers gaven aan vertrouwen te hebben in de bedoelingen en competenties van het WNF. Volgens de medewerkers is dat vertrouwen door twee dingen ontstaan. Ten eerste de reputatie die het WNF heeft. In het interview werd het WNF een “statuut” en een “organisatie van wereldfaam” genoemd. De individuele ervaringen met het WNF tijdens het partnerschap vormen de tweede reden voor het vertrouwen. De medewerkers van Eneco vinden dat het WNF met een open en positieve houding in het partnerschap staat en denken ook dat het vertrouwen wederzijds is. Volgens hen blijkt dat uit de waardering die wordt gegeven voor het feit dat Eneco haar interne bedrijfsvoering laat zien.

De mening die derde partijen hebben over de samenwerking is volgens beide medewerkers erg belangrijk. Volgens de Senior Campagne Manager geeft het partnerschap met het WNF klanten van Eneco extra vertrouwen. De Manager Interne Verduurzaming zei hierover:

⁶ Zie voor het programma van het Next Event: <http://www.wwfnext.org/conference-information/>

“Ik denk dat het een bewijs is voor de klanten dat ze goed zitten als het bestaande klanten zijn en dat het meespeelt in de overweging om over te stappen naar Eneco.”
(Manager Interne Verduurzaming Eneco, 21-05-12, interview Eneco)

Naast klanten vormen lokale overheden ook een belangrijke doelgroep voor Eneco. De gemeenten Rotterdam en Den Haag zijn de grootste aandeelhouders. Volgens de medewerkers van Eneco heeft het partnerschap een positief effect op de relatie met deze stakeholders.

V.I.IV Wederzijds voordeel

De werkdefinitie van wederzijds voordeel die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *Wanneer de samenwerking voor beide partijen iets oplevert wat zij daarvoor nog niet hadden.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat beide partijen meerdere voordelen halen uit het partnerschap.

Volgens de medewerkers van Eneco zijn er twee dingen die het partnerschap met het WNF voor Eneco oplevert. Ten eerste een stukje onderscheidend vermogen. Eneco is wereldwijd het eerste en enige energiebedrijf wat het stempel van Climate Saver heeft weten te bemachtigen. Daarnaast hoopt Eneco dat door het partnerschap de donateurs van het WNF een voorkeur ontwikkelen voor Eneco. Uiteindelijk zou dit kunnen leiden tot het vergoten van het klantenbestand van Eneco.

Ook het WNF heeft op twee manieren profijt van de samenwerking. In de eerste plaats natuurlijk omdat het bijdraagt aan het doel van de NGO om het milieu te beschermen. Daarnaast biedt het partnerschap het WNF de mogelijkheid om de klanten van Eneco aan te spreken met handelingsperspectieven. Bijvoorbeeld door te zeggen: groene stroom is heel belangrijk, maar nog beter is om energie te besparen.

Volgens de Senior Campagne Manager denkt het WNF zeker mee over het creëren van een wederzijds voordeel, maar ligt het initiatief daarvoor wel bij Eneco. Het signaleren van mogelijkheden in de markt en het ontwikkelen van productproposities gebeurt namelijk door het energiebedrijf. Vervolgens wordt met het WNF besproken hoe zij het nieuwe product kan promoten bij haar achterban.

V.I.V Regels en afspraken

De werkdefinitie van duidelijke regels en afspraken die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *Wanneer er overeenstemming is over en beide organisaties op de hoogte zijn van de doelstellingen, verplichtingen en besluitvormingsprocedures die in het kader van de samenwerking zijn bepaald.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat Eneco en het WNF samen duidelijke doelstellingen hebben bepaald en afspraken rondom het gebruik van het Panda logo en communicatieprocedures vastgelegd hebben in een communicatie manual.

Eneco is sinds 2010 wereldwijd de eerste en enige Climate Saver in de energiesector. Het Climate Savers programma levert geen standaard doelstellingen af. Het WNF heeft samen met Eneco gekeken naar de mogelijkheden en ambities om te verduurzamen. De doelstellingen die Eneco en het WNF in het kader van het Climate Savers programma hebben bepaald zijn dan ook het resultaat van maandenlang onderhandelen. Volgens de Manager Interne Verduurzaming is het vooral een kwestie van het afstemmen van belangen. Tijdens de onderhandelingen bleek dat het WNF het belangrijk vindt dat Eneco zelf duurzame energie opwekt, en dus niet afneemt van een

derde partij, en dat zij haar energie aan haar klanten levert, en niet aan een collega energiebedrijf. Hier zijn de volgende doelstellingen van afgeleid:

- 20% duurzaam geproduceerde elektriciteit ten opzichte van de totale leveringsportfolio
- 20% van de geleverde stroom is donkergroen⁷
- 0,5% van het geleverde gas is donkergroen

Eneco vindt het belangrijk om te doen waar ze voor staan, of zoals de Manager Interne Verduurzaming zei: “practice what you preach”. Na een haalbaarheidsonderzoek zijn ook onderstaande doelstellingen geformuleerd:

- 50% minder CO2 uitstoot door de interne bedrijfsvoering dan in 2007
- Maximaal 300 gram CO2 uitstoot per geproduceerde eenheid (kWh) elektriciteit per jaar

Alle doelstellingen dienen in 2013 behaald te zijn. Volgens de medewerkers van Eneco zijn het ambitieuze doelstellingen die ervoor zorgen dat er een breed draagvlak binnen de organisatie ontstaat. Het wordt volgens hen op alle niveaus gedragen waardoor de organisatie als geheel in beweging komt.

Het Panda logo is een kostbaar bezit voor het WNF. Het Panda logo op zich mag dan ook niet door Eneco gebruikt worden. Wel is er een gezamenlijk partnerschap logo ontwikkeld, zie onderstaande figuur.



Figuur V.I Partnerschaplogo Eneco - WNF (Uit: Eneco, 2012, Actueel)

Afspraken rondom het gebruik van dit logo zijn vastgelegd in het communicatie manual. Het logo mag niet op producten geplakt worden en wordt dus voornamelijk gebruikt in communicatie-uitingen. Volgens de Senior Campagne Manager is het daarnaast een vereiste dat alle communicatie-uitingen waarin het partnerschap logo wordt gebruikt eerst worden voorgelegd aan het WNF. De Senior Campagne Manager vindt de afspraken strikt, maar vindt dit terecht. Bovendien werkt het in de praktijk twee kanten op. Ook het WNF legt berichten over het partnerschap of Eneco eerst voor aan haar partner.

De afspraken en doelstellingen zijn in 2010 gemaakt. Volgens de Eneco medewerkers zijn de afspraken zoals deze bij de start van de samenwerking zijn gemaakt, op een verdere detaillering na nog geheel in stand.

V.I.VI Cultuurverschillen

De werkdefinitie van het overwinnen van cultuurverschillen die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *Wanneer verschillen tussen een profit en non-profit organisatiecultuur erkend worden en geen belemmeringen meer opleveren tijdens het samenwerkingsverband.* Uit onderstaande analyse zal

⁷ Het verschil tussen donkergroene en groene energie is dat donkergroene energie door de leverancier zelf is opgewekt, bijvoorbeeld vanuit een windpark dat in eigen beheer is. Groene energie wordt niet zelf opgewekt maar ingekocht.

blijken dat de medewerkers van Eneco geen cultuurverschillen ervaren die het partnerschap bemoeilijken.

Beide Eneco medewerkers gaven aan haast niet te merken dat het WNF een NGO is. Volgens hen is het WNF deskundig en professioneel en lijkt de relatie in dat opzicht op die met andere zakelijke partners. Volgens de Manager Interne Verduurzaming weten de WNF medewerkers waar ze het over hebben en vinden ze het belangrijk om bepaalde dingen door een onafhankelijke partij te laten checken, zo is het resultaat van de Climate Savers afspraken onderzocht door adviesbureau Ecofys.

De Senior Campagne Manager ziet als enige verschil dat de overlegstructuren bij het WNF wat trager functioneren dan bij Eneco. Dit kan lastig zijn zoals blijkt uit onderstaande quote:

“Je merkt wel dat, kijk retail is natuurlijk snel inspelen op ontwikkelingen in de markt. En bij WNF, en terecht, moeten dingen gecheckt en dubbel gecheckt worden en dat kan soms iets langer duren dan dat wij soms zouden willen misschien...” (Senior Campagne Manager Eneco, 21-05-12, interview Eneco)

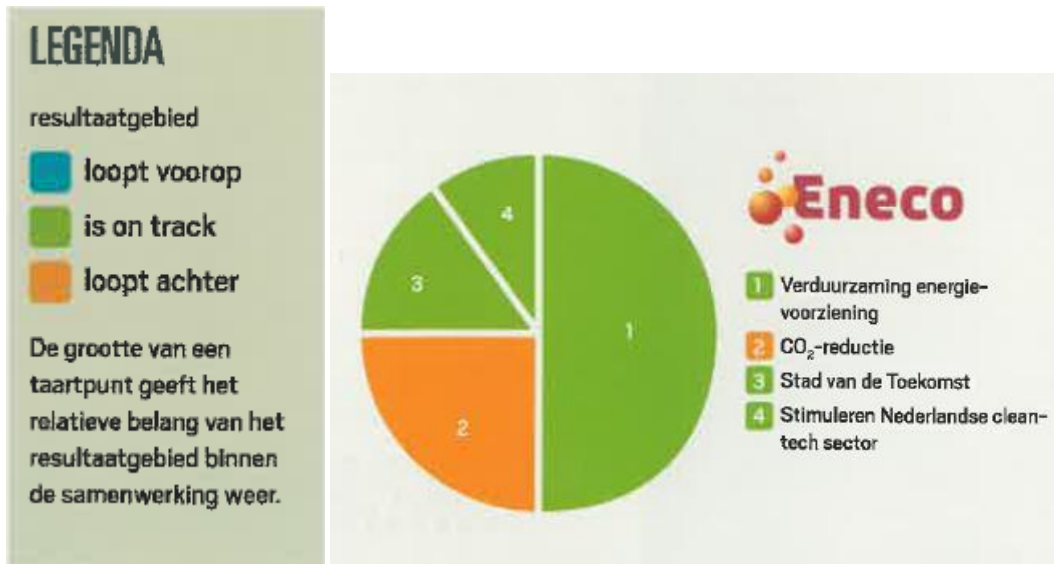
Toch zijn beide medewerkers van Eneco het er over eens dat het WNF over het algemeen professioneler functioneert dan andere NGOs. De Senior Campagne Manager zegt op de tragere overlegstructuren na geen cultuurverschillen op te merken. De Manager Interne Verduurzaming zegt zelfs nog helemaal geen cultuurverschillen ervaren te hebben.

V.I.VII Maatschappelijke bijdrage

De werkdefinitie van een maatschappelijke bijdrage die ik in dit onderzoek gebruik heb is: *Wanneer als gevolg van de samenwerking een duurzaam verschil ontstaat in de maatschappij wat een positief effect heeft op mens, dier en/of milieu.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat de bijdrage die het partnerschap levert aan de maatschappij een aanzienlijke reductie van CO₂ uitstoot is.

Het doel van de samenwerking tussen Eneco en het WNF is enerzijds het verduurzamen van de Nederlandse energievoorziening en anderzijds het verduurzamen van Eneco's bedrijfsvoering. De tweede doelstelling valt onder de Climate Savers afspraken. Eneco is niet de enige Climate Saver, er zijn nog 27 bedrijven die zich hebben gecommitteerd aan het terugdringen van CO₂ uitstoot. Het WNF heeft adviesbureau Ecofys gevraagd of zij de resultaten van de Climate Savers afspraken wil onderzoeken. De Manager Interne Verduurzaming wees in het interview meteen naar de uitkomst van dat onderzoek. Uit de rapportage blijkt namelijk dat het effect van de Climate Savers afspraken aanzienlijk is. Vanaf de start van de afspraken in 1999 tot 2011 hebben ongeveer 30 bedrijven een CO₂-reductie van 100 miljoen ton weten te realiseren. Dit kan gezien worden als een enorme winst voor het milieu. Volgens het rapport van Ecofys kan dat aantal alleen nog maar hoger worden. Als het goede voorbeeld van de Climate Savers andere grote bedrijven doet volgen, zou de jaarlijkse CO₂ besparing op kunnen lopen tot ergens tussen de 500 en 1000 miljoen ton.

Onderstaand figuur is afkomstig uit de voortgangsrapportage van het WNF over 2011 en schetst een globaal beeld van de voortgang van de doelstellingen. Taartpunt 3 staat voor het Heijplaat project, de verduurzaming van de Rotterdamse wijk Heijplaat. Taartpunt 4 staat voor de investeringen die Eneco en het WNF samen doen in nieuwe schone technologieën voor het opwekken en besparen van energie.



Figuur V.II Voortgang partnerschap Eneco - WNF (Uit: WNF, 2011, p. 5)

V.I.VIII Belangrijkste succesfactoren

Aan het einde van de interviews met de partners heb ik gevraagd naar wat volgens de medewerkers van Eneco en de Rabobank de belangrijkste succesfactoren zijn in een partnerschap met een NGO en wat de beste eigenschappen zijn van het WNF die tot uiting komen in het partnerschap.

Volgens de Senior Campagne Manager van Eneco zijn vertrouwen en integriteit de belangrijkste succesfactoren. Daar werd aan toegevoegd: “Dat het geen marketingtruc is, maar gewoon echt écht”. Tot slot werd het delen van succes genoemd als succesfactor.

De Manager Interne Verduurzaming noemde complementariteit en een gezamenlijk doel als belangrijkste succesfactoren. Maar ook initiatief vanuit beide partijen werd genoemd.

De Eneco medewerkers zijn in de eerste plaats blij met het betrouwbare imago van het WNF. Zij denken dat het WNF haar imago onder meer dankt aan 50 jaar inspanning voor natuurbescherming. Volgens de medewerkers van Eneco geeft het imago van het WNF de klanten en andere stakeholders van Eneco vertrouwen in de samenwerking.

Een tweede eigenschap van het WNF die de Eneco medewerkers kunnen waarderen is dat ze naast een betrouwbaar imago ook daadwerkelijk betrouwbaar zijn. Volgens de geïnterviewden worden hun verwachtingen waargemaakt doordat WNF medewerkers hun afspraken nakomen en professioneel te werk gaan.

Tot slot hebben de Eneco medewerkers het gevoel dat er echt samen gewerkt wordt. Niet alleen is er volgens hen complementariteit op papier, er wordt ook echt samen opgetrokken in het formuleren van doelstellingen en het uitvoeren van acties.

Interessant is dat beide Eneco medewerkers aangaven dat het WNF zich eigenlijk niet onderscheidt van andere (zakelijke) partners van Eneco. Hoewel ze zeer tevreden zijn over de manier waarop het WNF functioneert binnen het partnerschap zien ze dit niet als specifiek voor het WNF. Volgens de Eneco medewerkers wordt er van iedere partner verwacht dat zij betrouwbaar is, professioneel te werk gaat en open staat voor een dialoog.

V.I.IX Conclusie partnerschap 1

Op de vraag of het partnerschap tussen Eneco en het WNF een succes is, is mijn antwoord ja. Dit antwoord baseer ik op de volgende drie argumenten.

Ten eerste hebben Eneco en het WNF samen duidelijke doelstellingen bepaald. Deze doelstellingen zijn SMART geformuleerd en geven een goed beeld van de ambitie van beide organisaties. Daarnaast heeft de samenwerking reeds aantoonbaar resultaat opgeleverd. Het totale resultaat van de Climate Savers afspraken is namelijk door Ecofys vastgesteld op een CO₂ reductie van 100 miljoen ton. Tot slot baseer ik het succes van het partnerschap op het feit dat de medewerkers van Eneco tevreden zijn over de samenwerking met het WNF. Dit bleek uit het interview. Zo hebben de medewerkers het volste vertrouwen in het WNF en ervaren zij geen cultuurverschillen die de samenwerking compliceren.

Als ik terug kijk naar de succesfactoren die ik in mijn operationalisatie van een succesvol partnerschap heb opgenomen, ben ik nog steeds van mening dat al deze factoren bijdragen aan het succes van het partnerschap tussen Eneco en het WNF. Toch zijn er naar mijn mening drie factoren die in dit partnerschap het meest bepalend zijn geweest voor het succes. De factoren complementariteit en wederzijds vertrouwen werden het meest positief beoordeeld door de medewerkers van Eneco, ook werden deze genoemd als zijnde de belangrijkste succesfactoren in een partnerschap met een NGO. Daarnaast spelen de heldere doelstellingen ook een rol. De SMART geformuleerde en vooral ambitieuze doelstellingen zorgen er volgens mij namelijk voor dat er draagvlak en motivatie ontstaat onder alle betrokken medewerkers.

V.II Partnerschap 2: WNF - de Rabobank

V.II.I De Rabobank

De Rabobank is een financiële dienstverlener die wereldwijd actief is op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. Vanuit haar ontstaansgeschiedenis ligt haar focus vooral op de agrarische sector (Rabobank Groep, Wie we zijn, 2012). Ook de Rabobank kan getypeerd worden als een front runner. Haar uitgebreide mvo (maatschappelijk verantwoord ondernemen) beleid laat zien dat zij zelf al een visie op duurzaamheid heeft ontwikkeld. De Rabobank is ooit begonnen als een verzameling van kleine boerenleenbanken. Kenmerkende eigenschap van de bank is dan ook haar coöperatieve karakter en bottom-up structuur (Van Huijstee & Glasbergen, 2010). Dit houdt in dat de Rabobank geen aandeelhouders heeft maar leden. Iedere aangesloten bank heeft een eigen bestuur en leden afkomstig uit het lokale klantenbestand. Deze leden hebben medezeggenschap over het bestuur van "hun" bank. De centrale organisatie Rabobank Nederland vertegenwoordigt de belangen van de lokale vestigingen en houdt financieel toezicht op deze lokale banken (Rabobank Groep, Corporate Governance, 2012).

De Rabobank werkt al vanaf 2006 samen met het WNF. Toen stond het partnerschap nog in het teken van een klimaat neutrale creditcard die de CO₂ uitstoot van bepaalde aankopen zou compenseren met het planten van bomen. Wegens tegenvallende resultaten is gezamenlijk besloten de creditcard per 1 januari 2010 stop te zetten (Perscentrum Rabobank Groep, 2012, Publicaties). In maart 2011 is besloten om een nieuw partnerschap aan te gaan (Rabobank Groep, 2012, Duurzaamheid). Het doel van de huidige samenwerking tussen het WNF en de Rabobank is het verkleinen van de ecologische voetafdruk van bedrijven in voedsel- en landbouwketens. Samen willen zij bedrijven en investeerders ervan overtuigen dat duurzaam ondernemen naast voordelen voor de natuur en lokale bewoners, ook een economisch voordeel kan opleveren (WNF, Strategische samenwerking Rabobank, 2012). Door de financiële kennis van de Rabobank

te combineren met de expertise van het WNF op het gebied van ecosystemen willen zij bedrijven in voedsel- en landbouwketens helpen om duurzamer om te gaan met natuurlijke hulpbronnen (Logistiek, Rabobank en WNF partners in productieketens, 2011).

Samen met het WNF zet de Rabobank internationale projecten op in met name de sectoren suikerriet, cacao en viskweek om bedrijven te laten zien dat duurzaam ondernemen ook financieel interessant kan zijn. Door middel van training en educatie over duurzamere bewerkingsmethoden wordt zo geprobeerd de keten te verduurzamen. Om te bepalen welke projecten haalbaar zijn en het meeste effect op kunnen leveren is één van de medewerkers van de Rabobank gedetacheerd bij het WNF (Logistiek, Rabobank en WNF partners in productieketens, 31 maart 2011). Op dit moment zijn projecten opgestart in Australië, Brazilië, Chili en Indonesië.

V.II.II Complementariteit

De werkdefinitie van complementariteit die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *Wanneer twee organisaties elkaar aanvullen op het gebied van kennis, financiële middelen en/of contacten en daardoor samen meer kunnen bereiken dan alleen.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat de Rabobank en het WNF elkaar aanvullen op het gebied van visie, kennis en contacten.

Volgens de medewerkers van de Rabobank vindt complementariteit op drie fronten plaats. Ten eerste hebben beide partijen een visie op hetzelfde doel. Zowel het WNF als de Rabobank wil dat bedrijven omschakelen naar duurzaam ondernemen. De visie van het WNF op dit doel is dat de natuur beter beschermd wordt als bedrijven duurzamer omgaan met grondstoffen. De visie van de Rabobank is dat het voor bedrijven noodzakelijk is om die omslag te maken om ook in de toekomst economisch rendabel te blijven.

De medewerkers zijn ook van mening dat aanvulling plaats vindt op het gebied van kennis. Volgens hen beschikt de Rabobank met name over veel kennis op het gebied van het financieren van bedrijven en ontwikkelingen in de voedsel- en landbouwsector. Het WNF echter heeft veel meer kennis van biodiversiteit en natuurbeheer.

Naast kennis zien de Rabobank medewerkers een duidelijke aanvulling wat betreft netwerk. De Rabobank heeft een omvangrijk bedrijvennetwerk en kan hierdoor het WNF makkelijker in contact brengen met voor hen relevante bedrijven. Volgens de Rabobank medewerkers bestaat het netwerk van het WNF juist veel meer uit (lokale) overheden, andere NGOs en wetenschappers. Volgens de geïnterviewden zorgt het positieve imago van het WNF ervoor dat zij makkelijker toegang heeft tot dergelijke partijen dan de Rabobank.

Complementariteit is volgens de Rabobank medewerkers erg belangrijk. Volgens de Senior Project Manager Partnership Rabobank - WWF heeft dat te maken met het feit dat de buitenlandse projecten samen opgezet worden. Onderstaande quote verduidelijkt dit:

“Dus het is niet eenrichtingsverkeer qua partnerschap wat je toch vaak ziet tussen een NGO en een bedrijf of een bank. Het is niet zo dat WWF trainingen geeft aan de bank of dat soort dingen. Alle projecten die wij doen in het buitenland zijn gebaseerd op gelijkwaardigheid en dus complementariteit, en dat is extreem belangrijk.” (Senior Project Manager Partnership Rabobank - WWF van de Rabobank, 25-05-12, interview de Rabobank)

V.II.III Vertrouwen

De werkdefinitie van wederzijds vertrouwen die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *Wanneer twee organisaties overtuigd zijn van de positieve bedoelingen en competenties van elkaar en uit gaan van de positieve reacties van derden buiten het samenwerkingsverband.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat de medewerkers van de Rabobank nog niet volledig vertrouwen hebben in het WNF en dat klanten in het buitenland vaak eerst overgehaald moeten worden voordat ze de samenwerking met het WNF aandurven.

Beide Rabobank medewerkers zijn kritisch als het gaat om het vertrouwen tussen het WNF en de Rabobank. De Senior Project Manager Partnership Rabobank - WWF heeft wel vertrouwen in de kennis en expertise van het WNF maar twijfelt aan de capaciteit die het WNF reserveert voor het partnerschap. Volgens de Senior Project Manager zitten er zowel in Nederland als in de vier focuslanden te weinig WNF mensen op de projecten.

De Senior Programme Manager for Sustainable Business Development zet het nog wat scherper neer. Deze medewerker is van mening dat het vertrouwen tussen het WNF en de Rabobank nog moet worden opgebouwd. Volgens de Senior Programme Manager heeft dit te maken met het eerste partnerschap tussen het WNF en de Rabobank. Zij zijn namelijk al partners vanaf 2006 maar zijn destijds begonnen met een klimaatneutrale creditcard als onderwerp van de samenwerking. In 2011 is een nieuwe samenwerking gestart met als onderwerp het verduurzamen van voedsel- en landbouwbedrijven. Volgens de Senior Programme Manager was het eerste partnerschap niet succesvol en heeft dat ervoor gezorgd dat er nu nog een beetje wantrouwen heerst tussen het WNF en de Rabobank. Wel is er volgens de Senior Programme Manager nu meer vertrouwen in de aanpak.

Volgens beide Rabobank medewerkers zijn de reacties van derde partijen op het partnerschap per saldo positief, met name in Nederland wordt positief gereageerd op de samenwerking. In het buitenland is het volgens hen echter een ander verhaal. Beide geïnterviewden gaven aan dat klanten in het buitenland vaak vooraf wantrouwend zijn tegenover een samenwerking met het WNF. De Senior Project Manager Partnership Rabobank - WWF gaf aan dat dit te maken heeft met het imago van het WNF in het buitenland, dit gaat namelijk niet gelijk op met het imago in Nederland. Klanten in het buitenland zijn bang dat het WNF Greenpeace-achtige acties zal ondernemen. Volgens beide Rabobank medewerkers neemt de deelname van de Rabobank vaak al een deel van het wantrouwen weg en verdwijnen de vooroordelen vrijwel altijd na afloop van de projecten.

Over het belang van positieve reacties van derden op de samenwerking met het WNF zijn beide Rabobank medewerkers het met elkaar eens. Een quote van de Senior Project Manager Partnership Rabobank - WWF geeft aan hoe zij hierover denken:

“Een succesvol project wordt ook een beetje gedefinieerd als een klant die blij is, de CEO van een bedrijf die de CEO van Rabobank belt en zegt: hartstikke goed wat jullie aan het doen zijn.” (Senior Project Manager Partnership Rabobank - WWF van de Rabobank, 25-05-12, interview de Rabobank)

Beide medewerkers gaven aan dat de klanten van de Rabobank de belangrijkste doelgroep zijn. Het belangrijkste voor de Rabobank is dan ook dat haar klanten tevreden zijn.

V.II.IV Wederzijds voordeel

De werkdefinitie van wederzijds voordeel die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *Wanneer de samenwerking voor beide partijen iets oplevert wat zij daarvoor nog niet hadden.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat beide partijen twee verschillende voordelen halen uit het partnerschap.

De Senior Programme Manager for Sustainable Business Development hoopt dat het partnerschap met het WNF zal leiden tot meerwaarde van de Rabobank voor haar klanten. Doordat er kennis wordt uitgewisseld met het WNF kan de Rabobank haar klanten beter adviseren over biodiversiteit en natuur vraagstukken. Hierdoor hoopt de Rabobank dat de relatie met haar klanten wordt versterkt.

Over de toegevoegde waarde van het WNF als partner waren de medewerkers het eens. Beide zien het WNF als een stok achter de deur om daadwerkelijk actie te ondernemen op het gebied van duurzame voedselketens. Beide medewerkers denken dat de Rabobank bepaalde dingen ook zonder het WNF had kunnen doen, maar dat de samenwerking er juist voor zorgt dat het verduurzamen van voedsel- en landbouwbedrijven in heel de organisatie gaat leven.

Het WNF hoopt met dit partnerschap aan te kunnen tonen dat een duurzaam business model mogelijk is, daarmee streeft de NGO er naar dat bedrijven duurzamer om zullen gaan met grondstoffen. Daarnaast krijgt het WNF, net als bij Eneco, de kans om een grote groep mensen aan te spreken gerichte boodschappen. Hierdoor hoopt het WNF niet alleen meer donateurs te krijgen maar ook om een groter milieu bewustzijn te creëren onder consumenten.

Het belang van wederzijds voordeel in het partnerschap met het WNF kwam in één van de interviews duidelijk naar voren. Volgens de Senior Project Manager staat het creëren van wederzijds voordeel altijd centraal en kan een project pas van start gaan als duidelijk is wat voor iedereen het voordeel is. Ook zegt de Senior Project Manager het te waarderen dat het WNF zich daarvan bewust is en altijd bereid is mee te denken over wat het voordeel is voor de Rabobank en haar klanten.

V.II.V Regels en afspraken

De werkdefinitie van duidelijke regels en afspraken die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *Wanneer er overeenstemming is over en beide organisaties op de hoogte zijn van de doelstellingen, verplichtingen en besluitvormingsprocedures die in het kader van de samenwerking zijn bepaald.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat de projectdoelstellingen nog in ontwikkeling zijn en dat de Rabobank terughoudend is met het gebruik van het partnerschaplogo.

Volgens de Senior Project Manager heeft de totstandkoming van het huidige partnerschap ongeveer twee jaar geduurd. Tijdens deze periode vond een lange onderhandelingsfase plaats waarbij het WNF door middel van voorbeeldprojecten aangaf hoe de samenwerking met de Rabobank er uit zou kunnen zien. Nu is het zo dat een zogenaamde steering committee de go/no go beslissingen maakt voor nieuwe projecten. In deze stuurgroep zitten zowel hoger managementleden van het WNF als van de Rabobank. Volgens de Senior Project Manager zorgt dit er voor dat draagvlak wordt gecreëerd binnen de Rabobank voor genomen beslissingen. De projectdoelstellingen zijn nog in ontwikkeling. Deze worden op lokaal niveau vastgesteld en kunnen verschillen per land en per project. Zo is het de bedoeling dat klanten in Chili die mee doen met het zalmkweek project ASC⁸ gecertificeerd worden. De Senior Project Manager gaat

⁸ ASC staat voor Aquaculture Stewardship Council en is een keurmerk voor duurzaam gekweekte vis.

altijd ter plekke met lokale WNF en lokale Rabobank medewerkers om de tafel zitten om te bepalen wat de exacte doelstelling van een project wordt.

Ook voor het partnerschap tussen de Rabobank en het WNF is een apart logo ontworpen bestaande uit de logo's van beide partijen. Het grote verschil met het partnerschaplogo van Eneco en het WNF is dat onderstaand logo veel minder gebruikt wordt.



Figuur V.III Partnerschaplogo de Rabobank - WNF (Uit: WNF, 2012, Strategische partners)

Het logo is te vinden op de website van het WNF maar niet op de website van de Rabobank. Volgens de Senior Programme Manager for Sustainable Business Development heeft dat te maken met de bewuste keuze van de Rabobank om de logo's apart te houden. De gedachte hierachter is dat zowel de Rabobank als het WNF sterke merken zijn en dat een samenvoeging risico's met zich mee brengt voor de waarde van die merken. De Senior Programme Manager zegt dat de Rabobank geen behoefte heeft aan een grote gezamenlijke media campagne omdat de Rabobank al een sterk merk is en zij dat graag zo willen houden. De lijst van de 100 sterkste merken in Nederland van Onderzoeksbureau Brand Asset Consult bevat in 2012 zowel het WNF (plaats 28) als de Rabobank (plaats 51).

V.II.VI Cultuurverschillen

De werkdefinitie van het overwinnen van cultuurverschillen die ik in dit onderzoek heb gebruikt is: *Wanneer verschillen tussen een profit en non-profit organisatiecultuur erkend worden en geen belemmeringen meer opleveren tijdens het samenwerkingsverband.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat er volgens de medewerkers van de Rabobank zeker cultuurverschillen zijn en dat deze ook door beide partijen erkend worden, maar nog niet overwonnen zijn.

Beide Rabobank medewerkers zien duidelijke cultuurverschillen tussen het bedrijfsleven en een NGO. Volgens hen is het zakenleven directer omdat mensen eerder zeggen waar het op staat. Beide geïnterviewden gaven ook aan dat ze vinden dat het WNF heel ijverig is om aan de slag te gaan maar vaak een stapje terug moeten doen omdat ze de capaciteit niet hebben. Dit komt volgens hen zowel voor op het Nederlandse kantoor als op de kantoren in het buitenland. Ook vinden ze dat de Rabobank meer gestructureerd te werk gaat terwijl het WNF nog wel eens uit het niets met nieuwe ideeën komt. Daarnaast gaven beide Rabobank medewerkers aan dat de manier van werken soms niet synchroon loopt. Wanneer de Rabobank wil doorpakken door concrete stappen te ondernemen, wordt zij afgeremd door het WNF omdat daar intern nog geen beslissing is genomen. De Senior Project Manager vindt dat het WNF in vergelijking met andere NGOs al heel professioneel is, mede dankzij veel hoogopgeleide mensen, maar dat het nog wel wat transparanter zou mogen.

De Senior Project Manager denkt dat het WNF zich wel bewust is van de cultuurverschillen maar dat er op de kantoren in het buitenland nog altijd een bepaald wantrouwen heerst:

“Maar ik denk dat er nog vaak wantrouwen is tegen de banken en de grote bedrijven en dat ze daarom misschien ook niet zo transparant zijn.” (Senior Project Manager for Sustainable Business Development van de Rabobank, 26-05-12, interview de Rabobank)

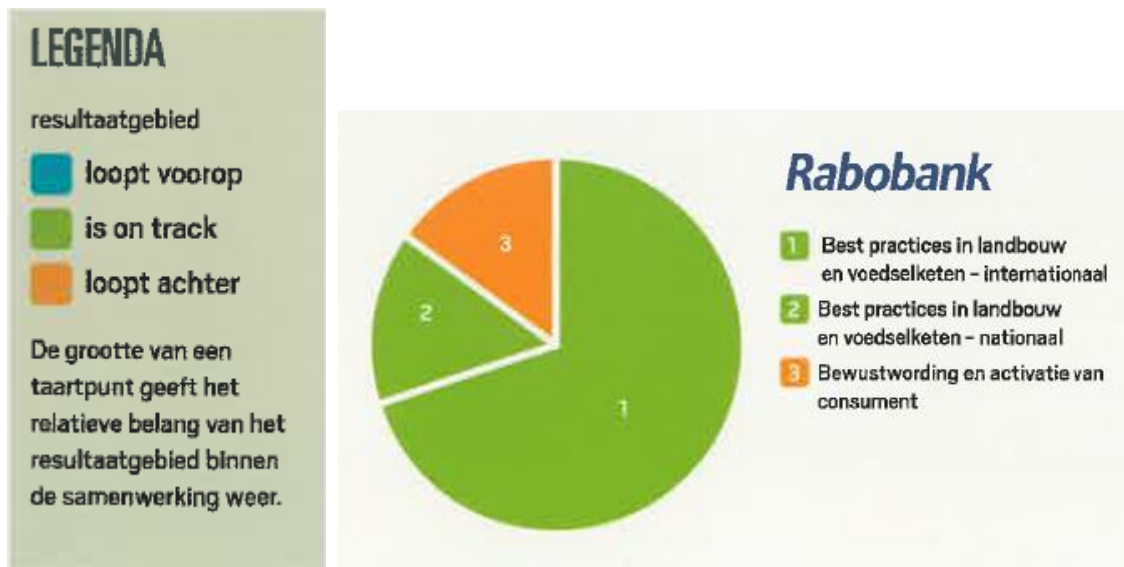
Volgens de Senior Programme Manager komt er vanuit het WNF wel steeds meer begrip voor de manier waarop de Rabobank graag samenwerkt.

V.II.VII Maatschappelijke bijdrage

De werkdefinitie van een maatschappelijke bijdrage die ik in dit onderzoek gebruikt heb is: *Wanneer als gevolg van de samenwerking een duurzaam verschil ontstaat in de maatschappij wat een positief effect heeft op mens, dier en/of milieu.* Uit onderstaande analyse zal blijken dat het nog te vroeg is om te kunnen spreken van een concrete bijdrage aan de maatschappij.

Het partnerschap tussen de Rabobank en het WNF moet leiden tot het duurzamer produceren van voedsel. Het idee is dat natuur en biodiversiteit beter beschermd kunnen worden als bedrijven op een duurzamere manier omgaan met grondstoffen. Volgens de Senior Programme Manager hebben de projecten die de Rabobank in de vier focuslanden aan het opstarten is als doel een omslag te creëren waardoor heel de keten bewust wordt van de impact die zij heeft op de natuur.

Onderstaand figuur komt uit de voortgangsrapportage van het WNF over 2011. Hoewel het weinig zegt over concrete resultaten, wordt wel duidelijk hoe het globaal gezien staat met de doelstellingen van het partnerschap.



Figuur V.IV Voortgang partnerschap de Rabobank - WNF (Uit: WNF, 2011, p. 5)

Volgens de Senior Programme Manager for Sustainable Business Development is het nog te vroeg om te spreken over concreet behaalde resultaten. De vier projecten die zijn geïnitieerd in Australië, Brazilië, Chili, en Indonesië, staan nog in de kinderschoenen. In Chili is de eerste bijeenkomst geweest en zijn er bedrijven gevonden die mee willen werken aan het project. Volgens de Senior Programme Manager zijn het complexe projecten en is het streven om binnen vier jaar in ieder van de vier focuslanden tenminste één succesvol project te hebben afgerond.

V.II.VIII Belangrijkste succesfactoren

Aan het einde van de interviews met de partners heb ik gevraagd naar wat volgens de medewerkers van Eneco en de Rabobank de belangrijkste succesfactoren zijn in een partnerschap met een NGO en wat de beste eigenschappen zijn van het WNF die tot uiting komen in het partnerschap.

Beide Rabobank medewerkers hebben de verwachtingen die zij hadden voorafgaand aan het partnerschap moeten bijstellen. De Senior Programme Manager had geen specifieke verwachtingen vooraf maar is wel verbaasd over de complexiteit van de samenwerking. Vooral het scherp definiëren van de vragen: wat gaan we doen en waarom doen we dit, is volgens de Senior Programme Manager essentieel, naast het goed leren kennen van de tegenpartij. Deze medewerker geeft ook aan in toekomstige partnerschappen veel meer aandacht te zullen besteden aan het meetbaar maken van resultaat.

De Senior Project Manager had van te voren gedacht dat het gezamenlijk opzetten van de projecten makkelijker zou zijn. Deze Rabobank medewerker had ook verwacht dat er lokaal meer capaciteit zou zijn en dat het makkelijker zou zijn om commitment te krijgen van lokale WWF en Rabobank medewerkers. Ook heeft de Senior Project Manager zich verbaasd over het cultuurverschil tussen Rabobank en WNF medewerkers.

Volgens de Senior Programme Manager for Sustainable Business Development is de belangrijkste succesfactor in een NGO-business partnerschap het weten te verplaatsen in de andere partij. Met name achterhalen wat de standpunten en belangrijkste stakeholders van je partner zijn, is volgens de Senior Programme Manager belangrijk. Volgens de Senior Project Manager zijn het gezamenlijk opzetten van projecten en het afstemmen van belangen de belangrijkste factoren. Hierdoor creëer je gelijkwaardigheid en dat is volgens de Senior Project Manager essentieel voor succes.

Op de vraag wat de beste eigenschappen van het WNF zijn, werd een antwoord door beide Rabobank medewerkers genoemd. Namelijk het internationale netwerk van het WNF waarmee het voor de Rabobank makkelijker is geworden om in contact te komen met bijvoorbeeld lokale overheden. De Senior Programme Manager noemde hiernaast ook nog het lerende vermogen en het sterke imago van het WNF in Nederland. De Senior Project Manager gaf aan waardering te hebben voor de strategie van het WNF waarmee zij op het niveau van de multinationals een verschil probeert te maken.

V.II.IX Conclusie partnerschap 2

Om te kunnen bepalen of het partnerschap tussen de Rabobank en het WNF een succes is gebruik ik dezelfde drie criteria als in paragraaf V.I.IX.

In het huidige partnerschap zijn nog geen SMART doelstellingen bepaald. Hoewel het hoofddoel van de samenwerking duidelijk is, zijn de projectdoelstellingen nog in ontwikkeling. Hierbij dient echter wel rekening te worden gehouden met het feit dat dit partnerschap een jaar later is begonnen dan het partnerschap tussen Eneco en het WNF. Als gevolg hiervan zijn er ook nog geen concrete resultaten bekend. Dit is een logisch gevolg gezien de vier projecten nog in de kinderschoenen staan. Tot slot de medewerkers, deze staan gematigd positief tegenover het WNF. Het vertrouwen wat zij hebben in het WNF bevindt zich nog op een laag niveau maar is wel groeiende. Het beperkte vertrouwen blijkt niet alleen uit de reacties van de geïnterviewde medewerkers. Ook de beperkte mate waarin de Rabobank het partnerschaplogo gebruikt duid in mijn ogen op een bepaald niveau van wantrouwen. Een oorzaak voor het wantrouwen zou het vorige partnerschap kunnen zijn, dit voldeed niet aan de verwachtingen van de Rabobank.

Daarnaast zijn er volgens de geïnterviewden nog een aantal cultuurverschillen aanwezig die voor belemmeringen in de samenwerking zorgen.

In vergelijking met het partnerschap met Eneco is het partnerschap met de Rabobank duidelijk minder succesvol. Toch dient hier een kanttekening geplaatst te worden. Niet alleen is het partnerschap met de Rabobank een jaar later van start gegaan, het wordt ook gekenmerkt door een grotere complexiteit. De projecten vinden namelijk in het buitenland plaats, en wel in vier verschillende landen. Tot slot is er mogelijk sprake van een slechte (her)start van de samenwerking als gevolg van de tegenvallende resultaten van de klimaat neutrale creditcard. Het latere startpunt, de grotere complexiteit en het onsuccesvolle start van de samenwerking maken mijns inziens het verschil wanneer de twee partnerschappen met elkaar worden vergeleken.

Ook in dit partnerschap geldt mijns inziens dat alle factoren uit mijn operationalisatieschema een rol spelen bij het succes van het partnerschap. Toch zijn ook in dit partnerschap drie factoren te noemen die naar mijn mening de meeste invloed hebben op het succes van de samenwerking. Dit zijn vertrouwen, wederzijds voordeel en cultuurverschillen.

Beide medewerkers gaven aan dat het onderlinge vertrouwen nog niet optimaal is. Bovendien zijn veel buitenlandse klanten van de Rabobank vooraf sceptisch om de samenwerking met het WNF aan te gaan. Samen zorgt dit er volgens mij voor dat zowel de Rabobank als het WNF zich nog niet helemaal bloot durven te geven waardoor het wantrouwen in stand blijft.

Beide medewerkers gaven aan dat de klanten van de Rabobank de belangrijkste doelgroep is. Het creëren van wederzijds voordeel is volgens hen dan ook het centrale uitgangspunt van de samenwerking. Dit in combinatie met het feit dat de projecten in vier verschillende niet-Europese landen plaats vinden en de vaak sceptische houding van klanten maakt het partnerschap extra complex.

De cultuurverschillen die de Rabobank medewerkers ervaren in het partnerschap zijn naar mijn mening ook een reden dat de samenwerking nog niet optimaal verloopt. Beide medewerkers ondervinden een gebrek aan capaciteit, een minder gestructureerde werkwijze en een soms trage besluitvorming als belemmering van het partnerschap. Het laatste verschil werd overigens ook genoemd door een van de Eneco medewerkers. Ik ben van mening dat deze cultuurverschillen voor onnodige frustratie zorgen en een belangrijke schakel zijn tussen de huidige situatie en een succesvol partnerschap.

V.III Overzicht partnerschappen

Tot slot bevat dit hoofdstuk een overzicht van de succesfactoren zoals die in beide partnerschappen tot uiting komen. Ook is aangegeven welke succesfactoren het meeste invloed hebben gehad, deze zijn in figuur V.V aangeduid als kritische succesfactoren. Figuur V.V bevindt zich op de volgende pagina.

Succesfactoren	Eneco - WNF	De Rabobank - WNF	Kritische succesfactor in partnerschap Eneco en/of de Rabobank?
Complementariteit	visie, kennis en netwerk	visie, kennis en netwerk	Eneco
Vertrouwen	intern en extern	intern en extern in beperkte mate aanwezig, dient nog verder versterkt worden	Eneco en de Rabobank
Wederzijds voordeel	Eneco: onderscheidend vermogen en toegang tot WNF donateurs WNF: bijdrage aan missie en toegang tot klanten Eneco	Rabobank: versterking klantrelatie en stimulans om in actie te komen WNF: promotie van duurzaam business model en toegang tot klanten Rabobank	de Rabobank
Regels en afspraken	SMART doelstellingen	projectdoelstellingen nog in ontwikkeling	Eneco
Cultuurverschillen	op een soms wat trage besluitvorming na zeggen de medewerkers geen cultuurverschillen te ervaren	gebrek aan capaciteit, een minder gestructureerde werkwijze en een soms trage besluitvorming	de Rabobank
Maatschappelijke bijdrage	CO2 reductie	Nog niet gerealiseerd, streven is omslag in voedsel- en landbouwketens naar duurzamer gebruik van grondstoffen	-

Figuur V.V Overzicht succesfactoren Eneco en de Rabobank

VI. CONCLUSIES

Het doel van dit laatste hoofdstuk is om een antwoord te geven op de centrale vraag van dit onderzoek (VI.I), daarna volgen een aantal aanbevelingen (VI.II) en tot slot volgt een reflecterende paragraaf (VI.III) waarin onder meer aanknopingspunten worden gegeven voor vervolgonderzoek.

VI.I Conclusies

Omdat uit de literatuur rondom NGO-business partnerschappen bleek dat er nog weinig bekend is over de mate waarin NGOs een vaste strategie hanteren, is in dit onderzoek de partnerschapstrategie van het WNF onderzocht in twee verschillende partnerschappen. In deze paragraaf zal ik een antwoord geven op de centrale vraag van dit onderzoek:

Welke verschillen zijn te onderscheiden in de strategie die het WNF hanteert in haar partnerschappen met Eneco en de Rabobank en hoe draagt deze strategie bij aan het succes van een partnerschap?

De partnerschapstrategie van het WNF is op vier elementen onderzocht, te weten: handelingsstijl, het samenvoegen van belangen, hulpmiddelen en kennis. Daarnaast heb ik van een drietal verschillen tussen Eneco en de Rabobank onderzocht of deze veranderingen veroorzaken in de partnerschapstrategie. Uit de analyse van de twee partnerschappen is gebleken dat er op drie elementen geen verschillen zijn op te merken in de strategie van het WNF. Alleen de handelingsstijl varieert tussen Eneco en de Rabobank. Dit komt door het verschil tussen productleverancier en dienstverlener. Omdat het verduurzamen van een dienst lastiger is dan een product, heeft het WNF in het geval van de Rabobank een systeemanalyse uitgevoerd. Hierdoor wordt duidelijk welke aspecten van de dienstverlening verduurzaamd kunnen worden. De verschillen in eigenarenstructuur en in focus van het partnerschap, leveren geen andere strategische keuzes op. Figuur VI.I geeft in het kort weer hoe de strategie van het WNF er in beide partnerschappen uit ziet:



Figuur VI.I Partnerschapstrategie van het WNF in beide partnerschappen

Er is dus wel een klein verschil in de strategie die het WNF hanteert in haar partnerschappen met Eneco en de Rabobank. Echter het verschil tussen een productleverancier en een dienstverlener heeft volgens dit onderzoek niet veel invloed op het succes van een partnerschap omdat het simpelweg niet werd genoemd in de interviews met de medewerkers van Eneco en de Rabobank.

Tijdens mijn onderzoek heb ik van de volgende zes factoren onderzocht of en in welke mate zij bepalend zijn voor het succes van een NGO-business partnerschap: complementariteit, vertrouwen, wederzijds voordeel, regels en afspraken, overwinnen van cultuurverschillen en een maatschappelijke bijdrage. Deze factoren zijn afkomstig uit de literatuur rondom NGO-business partnerschappen en alle zes werden in de interviews genoemd als zijnde belangrijk in een partnerschap. Toch heb ik tijdens dit onderzoek ontdekt dat sommige factoren zwaarder wegen dan anderen, en dat het per partnerschap verschilt wat de zwaarst wegende factoren zijn. Daarom maak ik onderscheid tussen succesfactoren en kritische succesfactoren.

De kritische succesfactoren in het partnerschap tussen Eneco en het WNF zijn complementariteit, vertrouwen en regels en afspraken, en dan met name een duidelijke doelstelling. Deze drie factoren werden door de medewerkers van Eneco genoemd als meest bepalend voor het succes. Daarnaast waren zij ook nog eens heel positief over de status van deze factoren binnen hun partnerschap met het WNF. Dat het met het vertrouwen tussen Eneco en het WNF wel goed zit blijkt volgens mij ook uit het feit dat zij regelmatig samen communicatie-acties opzetten. Een voorbeeld hiervan is het samen georganiseerde WNF Next Event in mei van dit jaar. Het voordeel van duidelijke, SMART geformuleerde doelstellingen is dat deze ook gemonitord kunnen worden. Dit maakt het makkelijker om successen te vieren, het rapport van Ecofys bewijst dit. Hierdoor krijgt het vertrouwen en de motivatie van betrokken medewerkers ook een boost. Ook dit kwam naar voren in het interview.

In het partnerschap tussen de Rabobank en het WNF spelen andere succesfactoren een kritische rol. De factoren vertrouwen, wederzijds voordeel en het overwinnen van cultuurverschillen zijn nog onvoldoende ingevuld waardoor het partnerschap in vergelijking met Eneco minder succesvol is. Beide Rabobank medewerkers gaven aan nog niet volledig vertrouwen te hebben in het WNF. Ook hier kan een vergelijking getrokken worden naar de communicatie-activiteiten. De Rabobank gebruikt in veel minder mate het partnerschaplogo uit angst dat haar eigen logo schade oploopt. Mogelijk heeft het ook iets te maken met het eerste partnerschap, met de klimaatneutrale creditcard als onderwerp. Dit werd in één van de interviews genoemd als een reden voor het gebrek aan vertrouwen. Echter, ik heb me tijdens dit onderzoek niet verdiept in het vorige partnerschap. De medewerkers gaven ook aan dat veel klanten in het buitenland vaak wantrouwend staan tegen over het WNF omdat zij het WNF scharen onder het kopje Greenpeace-actige NGOs. Het creëren van wederzijds voordeel is erg belangrijk voor de Rabobank omdat haar klanten ook meedoen in het partnerschap. Omdat de klanten in vier verschillende landen verspreid over de wereld zitten en vaak die sceptische houding hebben, duurt het langer voordat er doelstellingen bepaald zijn. De cultuurverschillen zoals die door beide Rabobank medewerkers ervaren worden zijn volgens mij de derde reden voor het achterblijvende succes van het partnerschap. Beide Rabobank medewerkers gaven namelijk aan dat de cultuurverschillen ervoor zorgen dat de werkwijzen van het WNF en de Rabobank niet altijd synchroon lopen.

Er is volgens mij een aantal redenen waarom de twee partnerschappen verschillende kritische succesfactoren laten zien. Hoewel in eerste instantie te verwachten zou zijn dat de strategie van het WNF de bepalende factor zou zijn, blijkt deze van ondergeschikt belang. Slechts twee elementen hebben direct invloed op de succesfactoren, dit zijn handelingsstijl en het samenvoegen van belangen. Zo heeft handelingsstijl invloed op vertrouwen en het overwinnen van cultuurverschillen. Het samenvoegen van belangen staat in relatie tot complementariteit en wederzijds voordeel.

Ik ben tijdens dit onderzoek tot de conclusie gekomen dat naast de partnerschapstrategie een aantal contextfactoren een zeer belangrijke rol spelen. Deze contextfactoren bepalen in mijn ogen dan ook in grotere mate het succes van de twee partnerschappen van het WNF.

Ten eerste bestaat het huidige partnerschap met de Rabobank pas een jaar terwijl het partnerschap met Eneco al sinds 2010 loopt. Dit zou gedeeltelijk kunnen verklaren waarom er nog geen concrete doelstellingen zijn. Ik denk echter dat er een tweede reden is die belangrijker is om het verschil in succes tussen de twee partnerschappen te verklaren.

De tweede contextfactor is de complexiteit van de partnerschappen. De samenwerking tussen Eneco en het WNF vindt voornamelijk in Nederland plaats, en hun samenwerking is gericht op één partij, namelijk Eneco. Het partnerschap tussen de Rabobank en het WNF is daarentegen een stuk complexer omdat de projecten gesitueerd zijn in Australië, Brazilië, Chili en Indonesië. Hierbij hebben zij ook te maken met de buitenlandse vestigingen van de Rabobank en het WNF.

Bovendien speelt er nog een derde partij een rol binnen dit partnerschap en dat zijn de klanten van de Rabobank. Zij zijn als het ware het lijdend voorwerp van de samenwerking en daarom is het creëren van wederzijds voordeel, of zoals in een van de interviews werd gezegd: een win-win-win situatie, ook zo belangrijk.

Een mogelijke derde reden zou het eerste partnerschap tussen de Rabobank en het WNF kunnen zijn. In één van de interviews met de Rabobank kwam naar voren dat dit partnerschap haar verwachtingen niet waar heeft gemaakt, iets wat overigens ook op de website van de Rabobank te vinden is, en dat er daardoor weinig vertrouwen is tussen de partners. Hierbij moet gezegd worden dat dit een vermoeden is omdat dit partnerschap niet is onderzocht tijdens dit onderzoek.

Een laatste oorzaak van het verschil in succes tussen de twee partnerschappen van het WNF heeft naar mijn mening te maken met het ontwikkelingsstadium waarin de partnerschappen zich bevinden. Om dit te illustreren heb ik, geïnspireerd door het model van Glasbergen (2011, zie paragraaf II.1), onderstaand model ontwikkeld waarin de succesfactoren uit dit onderzoek hiërarchisch zijn weergegeven.



Figuur VI.II Partnerschap piramide

Deze partnerschap piramide bestaat uit zes fasen. In iedere fase staat één kritische succesfactor centraal. De eerste fase, of het eerste stadium, staat voor de ontmoeting tussen twee partijen waarbij zij onderzoeken of zij iets voor elkaar kunnen betekenen. Als zij ontdekt hebben hoe zij

elkaar kunnen aanvullen, gaat fase twee van start. In deze fase bepalen de partijen precies wat zij samen willen bereiken. Cruciaal hierbij is dat doelstellingen SMART geformuleerd worden. Het is niet zo dat de ontwikkeling stil komt te staan zonder SMART doelstellingen, wel ben ik van mening dat het sterke invloed heeft op de rest van de fases en dus op het succes van het partnerschap. Als er wel duidelijk meetbare doelstellingen zijn geformuleerd is het namelijk veel makkelijker te achterhalen wat het voordeel van de samenwerking voor iedere partij is. Pas als beide partijen inzien dat de samenwerking iets voor hen oplevert en dat de tegenpartij ook haar afspraken na komt, ontstaat er wezenlijk vertrouwen. De ontwikkeling van het partnerschap bevindt zich dan in fase vier. Vertrouwen is nodig om belemmerende cultuurverschillen uit de weg te ruimen. De twee cases uit dit onderzoek laten het verband tussen vertrouwen en cultuurverschillen duidelijk zien. De medewerkers van Eneco hebben het volste vertrouwen in het WNF en zeggen dan ook weinig tot geen cultuurverschillen te merken in de samenwerking. Dit in tegenstelling tot de medewerkers van de Rabobank. Zij gaven aan nog niet volledig vertrouwen te hebben in het WNF en gaven daarnaast aan verschillende cultuurverschillen te merken tussen de werkwijze van het WNF en de bank. Pas als beide partners volledig vertrouwen hebben in elkaar kan er openlijk worden gesproken over voorkeuren en frustraties binnen de samenwerking. De laatste fase gaat van start als eventuele cultuurverschillen geen belemmering meer vormen voor de samenwerking. Op dat moment kan het maximale uit het partnerschap gehaald worden en zal de bijdrage aan de maatschappij gerealiseerd worden.

De partnerschappen van het WNF bevinden zich in verschillende stadia van ontwikkeling. Afgaande op de inzichten die dit onderzoek mij opgeleverd heeft, plaats ik het partnerschap tussen Eneco en het WNF in fase 6 en het partnerschap tussen de Rabobank en het WNF in fase 2. De ontwikkeling van deze partnerschappen loopt simpelweg niet parallel en daarom worden verschillende gewichten toegekend aan de succesfactoren uit mijn operationalisatieschema.

Net als Glasbergen (2011) deed bij zijn model, plaats ik een kanttekening bij bovenstaand model. De partnerschap piramide is gebaseerd op de twee cases die ik in dit onderzoek bestudeerd heb en geeft niet de garantie dat alle toekomstige partnerschappen zich volgens deze fasen zullen ontwikkelen.

Tot slot kom ik nog even terug op de hoofdvraag van mijn onderzoek. Het (korte) antwoord hierop luidt als volgt:

Het WNF hanteert grotendeels dezelfde strategie in haar partnerschappen met Eneco en de Rabobank, het enige verschil hierin is het uitvoeren van een systeemanalyse en wordt veroorzaakt door het verschil in core business van haar partner. Het succes van de partnerschappen wordt in mindere mate bepaald door de strategie van het WNF maar vooral door de succesfactoren die een kritische rol spelen in een partnerschap. Welke dat zijn wordt bepaald door de complexiteit van de samenwerking en het ontwikkelingsstadium waarin het partnerschap zich bevindt.

VI.II Aanbevelingen

De twee strategische elementen die van invloed zijn op de kritische succesfactoren zijn handelingsstijl en het samenvoegen van belangen. Gezien het verschil in succes kan het handig zijn om deze twee elementen in het partnerschap met de Rabobank aan te passen. De handelingsstijl zou meer gericht kunnen zijn op het bespreken van wensen en verwachtingen, en het uitspreken van mogelijke frustraties en teleurstellingen aan beide kanten. Hierdoor kan gewerkt worden aan vertrouwen en het wegnemen van cultuurverschillen. Het samenvoegen van belangen zou niet alleen gericht moeten zijn op de voordelen voor de Rabobank en het WNF,

maar ook op de voordelen voor de klanten van de Rabobank. Omdat de bank zoveel waarde hecht aan de tevredenheid van haar klanten, zou het WNF meer aandacht kunnen besteden aan het creëren van een win-win-win situatie.

De complexiteit van een partnerschap is in dit onderzoek aan twee aspecten afgemeten. Ten eerste aan de mate waarin de samenwerking alleen in Nederland plaats vindt of ook daarbuiten. Ten tweede het aantal partijen dat betrokken is bij het partnerschap.

Het partnerschap met de Rabobank is in verhouding het meest complex. Het WNF zou de complexiteit van de samenwerking kunnen verminderen door in minder landen of alleen in Nederland projecten op te zetten. Ook zou ze ervoor kunnen kiezen om zich, net als in het partnerschap met Eneco, te richten op de interne verduurzaming van de Rabobank. Toch lijken me dit minder geschikte oplossingen. Het WNF zou hiermee haar doel om de grootste internationale bedrijven te verduurzamen (market transformation strategy), voorbijschieten. Complexe problemen vragen immers om complexe oplossingen.

Het ontwikkelingsstadium waarin de partnerschappen zich bevinden is ook te beïnvloeden. Belangrijk is om te weten aan welke kritische succesfactoren de meeste aandacht moet worden gegeven.

Het partnerschap met Eneco verloopt al dusdanig goed dat ik het WNF eigenlijk wil aanraden vooral op dezelfde manier verder te gaan. Toch zal ik één verbeterpunt presenteren. Namelijk de interne besluitvorming. Die werd overigens door beide partners genoemd als soms te traag. Ik wil het WNF dan ook adviseren om het interne besluitvormingsproces eens onder de loep te nemen om te kijken hoe het proces korter en slagvaardiger gemaakt kan worden. Het kan helpen om daarbij de volgende vragen te stellen:

- Hoeveel mensen zijn bij de besluitvorming betrokken?
- Vanuit welke functie nemen zij deel aan de besluitvorming?
- Zijn er functies oververtegenwoordigd?
Zo ja: Kan er één persoon aangesteld worden om namens meerdere mensen een oordeel te leveren?
- Ontbreken er functies in de besluitvorming?
Zo ja: De mogelijkheid nagaan van extra mensen opnemen in de besluitvorming?
- Hoeveel niveaus in de organisatie passeert een vraagstuk voordat een beslissing wordt genomen? En: kunnen er niveaus uit geschrapt worden?

Wat betreft het partnerschap met de Rabobank is het voor het WNF erg belangrijk om zich in te zetten van concrete en meetbare projectdoelstellingen. Maak de doelstellingen SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. Daarnaast spelen vertrouwen en het overwinnen van cultuurverschillen een erg belangrijke rol in dit partnerschap. Om vast te werken aan het vertrouwen dienen de cultuurverschillen naar elkaar geuit te worden. Ik raad dan ook aan om een groepsbijeenkomst te organiseren voor alle medewerkers van het WNF en de Rabobank die in Nederland betrokken zijn bij het partnerschap. Laat deze bijeenkomst door twee medewerkers organiseren, één van het WNF en één van de Rabobank. Geef in een plenaire sessie een inleiding en vraag iedereen te reageren op de volgende vraag:

- Wat zijn kenmerken van een ideale samenwerking?

Ga vervolgens in kleine groepjes van maximaal 5 personen een discussie aan over de volgende thema's:

- Wat gaat er goed in onze samenwerking?
- Wat gaat er minder goed in onze samenwerking?

Geef nu de opdracht aan de medewerkers van de Rabobank en het WNF om een korte presentatie voor te bereiden waarin zij vertellen wat zij zelf zouden kunnen doen om de

samenwerking te verbeteren. Ondertussen zorgt het organiserende duo ervoor dat de antwoorden op de vorige twee vragen gegroepeerd worden en voor iedereen te zien zijn op een smartboard, diascherm of iets dergelijks.

Na een uur komt iedereen weer bij elkaar en presenteren beide groepen hun oplossingen. Ga nu in op de vraag:

- Welke problemen/frustraties worden door oplossingen weggenomen?

Kies vervolgens de beste oplossingen uit en maak de afspraak dat iedere partij minimaal twee oplossingen ook gaat uitvoeren. Plan vervolgens een tweede sessie waarin besproken wordt hoe het staat met het uitvoeren van de oplossingen.

Voor toekomstige partnerschappen en voor andere NGOs heb ik een tip die afkomstig is van een van de Rabobank medewerkers. Om elkaar als organisatie goed te leren kennen raadde deze medewerker namelijk een uitwisseling van medewerkers aan. Laat voordat het partnerschap echt begint een of enkele medewerkers een half jaar stage lopen bij de partnerorganisatie. Zo krijgen medewerkers al snel een goed beeld van de organisatiecultuur en kunnen zij zich uiteindelijk beter verplaatsen in de andere partij.

VI.III Reflectie op het onderzoek

Nu mijn bachelor thesis bijna klaar is, komt het moment om terug te kijken naar bepaalde keuzes die ik de afgelopen maanden in het kader van dit onderzoek heb gemaakt. Een bepalende factor hierbij was de beschikbare tijd die ik voor mijn onderzoek had. Hier is de keuze om twee cases te bestuderen door beïnvloed. Had ik meer tijd tot mijn beschikking gehad, dan had ik best meer partners van het WNF willen onderzoeken. Dit zou de generaliseerbaarheid van de resultaten ten goede komen. Ook de keuze om vijf personen te interviewen, één van het WNF en twee van iedere partner, is door de beschikbare tijd bepaald. Ik heb gemerkt na het afnemen van de interviews dat er nog een aantal onderwerpen waren die ik graag nog wat uitgebreider had besproken. Ook had ik sommige uitspraken nog met een tweede of derde medewerker willen bespreken. De les die ik hieruit heb getrokken is dan ook dat ik in een volgend onderzoek meerdere series van interviews wil doen. Op deze manier kan ik na het uitwerken van de eerste serie rustig inventariseren op welke aspecten ik nog dieper in wil gaan. Hierdoor verbetert de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.

Hoewel deze paragraaf het einde van mijn onderzoek inluidt, kan het tegelijkertijd een startpunt zijn voor een ander. Ik zie namelijk een aantal aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Ten eerste verdient het piramide model, gepresenteerd aan het begin van dit hoofdstuk, toetsing aan de hand meer partnerschap cases. De partnerschap piramide is gebaseerd op de twee partnerschappen uit dit onderzoek en vertegenwoordigt mijn visie op de manier waarop deze twee partnerschappen zich tot op heden hebben ontwikkeld. Daarnaast zou een onderzoek naar de organisatieculturen van NGOs en bedrijven in mijn ogen interessant zijn. Men zou zich dan kunnen richten op de vraag welke combinatie van organisatieculturen de grootste kans op een succesvolle samenwerking met zich mee brengt. Tot slot zou een vergelijkend onderzoek naar het imago van het WNF enerzijds in Nederland en anderzijds in het buitenland interessant kunnen zijn. Uit de interviews met de Rabobank kwam namelijk naar voren dat er een groot verschil zit tussen het imago van het WNF in Nederland en daarbuiten. Het zou zelfs een reden zijn voor de sceptische houding van klanten van de Rabobank.

REFERENTIELIJST

Schriftelijke bronnen

- Driessen, P. & Leroy, P. (2007). *Milieubeleid. Analyse en perspectief. Eerste druk*. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Ecofys. (2012). *Carbon Impact of WWF's Climate Savers Programme*. Utrecht: Giel Linthorst
- Engelen, R. (2009). *Even stilstaan..., een hele vooruitgang! Een onderzoek naar partnerschappen tussen Oxfam Novib en private partijen*. Masterthesis, Universiteit Utrecht, Utrecht. Retrieved from <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2009-0915-200215/UUindex.html>
- Glasbergen, P. (2011). Understanding Partnerships for Sustainable Development Analytically: the Ladder of Partnership Activity as a Methodological Tool. *Environmental Policy and Governance*, 21(1), 1–13.
- Higgins, V. & Natalier, K. (2004). Governing environmental harms in a risk society, in R. White (eds.), *Controversies in environmental sociology*, 77-91.
- Krieger, K., & Rogers, M. B. (2010). Green partnerships in Britain's energy sector - classifying non-governmental organisations and exploring their varying potential to co-operate with energy companies. *ENVIRONMENTAL POLITICS*, 19(6), 910-929.
- Kvale, S. (2007). Transcribing interviews. In S. Kvale, *Doing interviews* (pp. 92-100). London: SAGE Publications.
- Pattberg, P. (2004) Private Environmental Governance and the Sustainability Transition: Functions and Impacts of NGO-Business Partnerships. In: Klaus Jacob, Manfred Binder and Anna Wieczorek (eds.). 2004. Governance for Industrial Transformation. Proceedings of the 2003 Berlin Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change, Environmental Policy Research Centre: Berlin. pp. 52 – 66.
- Van Huijstee, M. & Glasbergen, P. (2010) NGOs Moving Business: An Analysis of Contrasting Strategies. *Business & Society* 49(4) 591-618.
- Van Huijstee, M., Pollock, L., Glasbergen, P., & Leroy, P. (2011). Challenges for NGOs Partnering with Corporations: WWF Netherlands and the Environmental Defense Fund. *Environmental Values*, 20, 43-74.
- Veldhuijzen van Zanten, M., & Litjens, I. (2007). Bedrijven en NGO's op de wip. Een onderzoek naar partnerschappen tussen bedrijven en NGO's op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bachelorscriptie, Radboud Universiteit, Nijmegen.
- Wereld Natuur Fonds (2011). *Voortgangsrapportage Nederlandse partners*. Zeist.
- Wereld Natuur Fonds. (2012). *Groen, groener, groenst. Over het verduurzamen van markten*. Zeist: Ellen Hendrix, Richard Holland, Suzanne Visser

Elektronische bronnen

- Strategische partners - (01-07-12)
http://www.wnf.nl/nl/home/bedrijven/strategische_partners/
- Geschiedenis - (04-07-12)
<http://www.wnf.nl/nl/overwnf/geschiedenis/>
- Geschiedenis - (04-07-12)
http://assets.wnf.nl/downloads/geschiedenis_wnf.pdf
- Milieucertificaat - (04-07-12)
<http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=wnf%20wienerberger&source=web&cd=4&ved=0CFYQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.wienerberger.nl%2Fwienerberger-ontvangt->

milieucertificaat-iso-14001.html&ei=CW70T--xIs7t8QO54sWLBw&usg=AFQjCNFmU-ScFJ2oyU1oSZ4_kNUwAz1F-w&cad=rja

- Jason Clay - (06-07-12)
http://www.ted.com/talks/lang/en/jason_clay_how_big_brands_can_save_biodiversity.html
- Rabobank en WNF partners in productieketens - (07-07-12)
<http://www.logistiek.nl/Supply-Chain/algemeen/2011/3/Rabobank-en-WNF-partners-in-productieketens-LOGNWS111575W/>
- De sterkste merken van Nederland - (08-07-12)
http://www.consult.nl/assets/publications/Brand_Battle_2012_De_Sterkste_Merken_van_Nederland.pdf
- SMART - (24-07-12)
<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/smart>
- Actueel - (26-07-12)
<http://www.wnf.nl/nl/actueel/nieuws/bericht/?bericht=6184>
- Publicatie Ecofys - (26-07-12)
http://www.ecofys.com/nl/publicatie/_188/
- Cleantech - (27-07-12)
http://www.wnf.nl/nl/home/bedrijven/in_welke_sectoren_zijn_we_actief/cleantech/
- Rabobank verlegt focus naar CO2 reductie - (27-07-12)
https://www.perscentrumrabobank.com/publications/mvo/rabobank_verlegt_focus_naar_co2_reductie.html
- Wereld Natuur Fonds - (27-07-12)
http://overons.rabobank.com/content/mvo/beleid/codes_richtlijnen/wereld_natuur_fonds.jsp
- Annual Conference 2012 - Heijplaat - (28-07-12)
http://www.wnf.nl/nl/wat_wnf_doet/wnf_video/?act=video.detail&film=799&speciaal=nieuw&sort=datum&startrow=1
- Actueel - (06-08-12)
<http://www.werkenbijeneco.nl/actueel/Pages/Eneco-en-het-Wereld-Natuur-Fonds-zijn-partners.aspx>
- Afnemen - (08-08-12)
<http://corporatenl.eneco.nl/activiteiten/Afnemen/Pages/Default.aspx>
- MVO - (08-08-12)
<http://overons.rabobank.com/content/mvo/>

BIJLAGEN

I. Interviewvragen

I.I Interviewvragen WNF

Cluster 1: Beschrijving van het partnerschap

1. Partnerschap met Eneco sinds 2010, met de Rabobank sinds 2006. Kunt u van beide partnerschappen aangeven hoe deze destijds ontstaan zijn?
 2. Als u de huidige situatie vergelijkt met de beginsituatie, wat zijn dan (procedureel gezien) de grootste verschillen in de partnerschappen met Eneco/de Rabobank?
➔ Hoe zijn deze verschillen ontstaan? Als gevolg van doelrationeel handelen of als gevolg van contextuele factoren?
 3. Welke aspecten van de samenwerking zijn nu nog steeds zoals deze in de beginsituatie zijn ontstaan/afgesproken?
-

Cluster 2: Handelingsstijl

4. Er bestaat veel literatuur waarin de houding van het WNF als het gaat om strategische partnerschappen wordt geprezen. Hoe zou u de handelingsstijl (manier waarop zij haar partners tegemoet treedt) van het WNF t.o.v. Eneco/de Rabobank omschrijven?
➔ Vraag door naar specifieke verschillen
 5. Doel van PS met Eneco = verduurzamen van Eneco, PS met Rabobank = verkleinen van ecologische voetafdruk food- en agribusiness. Welke concrete afspraken zijn m.b.t. deze doelen bepaald?
 6. Hoe zijn de afspraken binnen de partnerschappen met Eneco/de Rabobank tot stand gekomen?
➔ In hoeverre komen afspraken/doelstellingen in samenspraak tot stand?
 7. In hoeverre uit het WNF haar mogelijke kritiek op de samenwerking/haar partners?
➔ In hoeverre worden eventuele tegenslagen besproken met de partners?
-

Cluster 3: Samenvoegen van belangen

8. Het interessante aan de partnerschappen van het WNF is dat deze met private partijen zijn. Welke belangen (zowel WNF als partners) spelen in de partnerschappen met Eneco/de Rabobank een rol?
 9. Hoe geeft het WNF invulling aan het verenigen van conflicterende belangen (profit vs. non-profit)?
➔ In hoeverre is het tot op heden gelukt om dit te doen?
-

Cluster 4: Hulpmiddelen

10. Het Panda logo is een zeer belangrijk en waardevol bezit van het WNF. In hoeverre speelt het Panda logo een strategische rol bij het nastreven van de doelen die in de partnerschappen met Eneco/de Rabobank bepaald zijn?
 11. Aan welke criteria moesten Eneco/de Rabobank voldoen alvorens het Panda logo te mogen gebruiken?
 12. In hoeverre is communicatie over het partnerschap naar de achterban van het WNF belangrijk?
 - ➔ Op basis van welke criteria bepaalt het WNF of zij positief nieuws naar buiten zal brengen over de samenwerking/haar partner?
-

Cluster 5: Kennis

13. Welke kennis levert het WNF in haar partnerschap met Eneco/de Rabobank?
 14. Welke kennis verwacht het WNF van haar partners?
-

Cluster 6: Verschillende partners

15. Het WNF werkt met verschillende bedrijven samen. Om welke redenen heeft het WNF gekozen voor Eneco/de Rabobank als partner?
16. In hoeverre heeft het feit of de partner een product- of dienstenleverancier is, invloed op de strategische keuzes van het WNF?
 - ➔ In hoeverre vertoont een licentieovereenkomst m.b.t. het Panda logo met een productleverancier andere afspraken dan een dienstenleverancier?
 - ➔ In hoeverre vereist een productleverancier als partner andere kennis van het WNF dan een dienstenleverancier?
17. De aandelen van Eneco zijn volledig in handen van een publieke partij, terwijl de Rabobank gestuurd wordt door haar leden. In hoeverre merkt het WNF in haar samenwerking met Eneco, dat dit bedrijf in handen is van gemeenten?
 - ➔ Spelen er andere belangen/worden er andere eisen gesteld? Zo ja, hoe gaat het WNF hier dan mee om?
18. In hoeverre merkt het WNF in haar samenwerking met de Rabobank dat deze bank aangestuurd wordt door lokale banken en haar leden?
 - ➔ Spelen er andere belangen/worden er andere eisen gesteld? Zo ja, hoe gaat het WNF hier dan mee om?
19. In de samenwerking met Eneco ligt de focus o.a. op Eneco's milieuprestaties, terwijl met de Rabobank gekeken wordt naar derde partijen. In hoeverre heeft dit onderscheid invloed op de partnerschapstrategie van het WNF?
 - ➔ Is er verschil te merken in de bereidheid van de twee partners om de afspraken na te komen? Zo ja, hoe anticipeert het WNF hierop?

Cluster 7: Evaluatie

20. Wat leveren de partnerschappen met Eneco/de Rabobank voor het WNF op?
21. Wat zijn volgens u de belangrijkste factoren die het succes van een partnerschap tussen een NGO en een bedrijf bepalen?
22. Welke tips zou u andere NGO's die ook met zakelijke partners willen samenwerken meegeven?

Afsluiting

II.II Interviewvragen Eneco/de Rabobank

Cluster 1: Complementaire partijen

1. Zijn het WNF en Eneco/de Rabobank volgens u complementair aan elkaar en zo ja, op welk gebieden vullen zij elkaar dan aan? (Denk aan kennis, contacten, financiële middelen)
 - ➔ Hoe ervaart u het kennisniveau van het WNF? (juiste kennis?, genoeg kennis?)
 - ➔ In hoeverre is die complementariteit belangrijk voor Eneco/de Rabobank?
-

Cluster 2: Wederzijds vertrouwen

2. Hebt u als medewerker van Eneco/de Rabobank vertrouwen in de bedoelingen en competenties van het WNF? Zo ja, hoe is dat vertrouwen ontstaan?
 3. Hoe denkt u dat mensen buiten het partnerschap (klanten, ketenpartners etc.) reageren op de samenwerking?
 - ➔ In hoeverre is het belangrijk voor Eneco/de Rabobank wat derde partijen van de samenwerking vinden?
-

Cluster 3: Wederzijds voordeel

4. Wat levert het partnerschap met het WNF op voor Eneco/de Rabobank wat zij niet alleen had kunnen bereiken?
 5. In hoeverre denkt het WNF mee over het creëren van wederzijds voordeel? M.a.w. in welke mate staat het WNF open voor het opnemen van een zakelijk voordeel in de partnerschap?
-

Cluster 4: Duidelijke regels en afspraken

6. Hoe is de doelstelling van het partnerschap bepaald? (besluitvormingsprocedure?)
 7. Welke afspraken zijn gemaakt wat betreft het gebruik van het Panda logo?
 - ➔ Hoe ervaart u de striktheid van het WNF omtrent deze afspraken?
-

Cluster 5: Overwinnen van culturele verschillen

8. Hoe ervaart u de manier waarop het WNF haar partners tegemoet treedt?
 9. Welke verschillen zijn er volgens u tussen de organisatiecultuur van Eneco/de Rabobank en het WNF?
 - ➔ Hoe gaat het WNF om met deze verschillen?
-

Cluster 6: Een positieve bijdrage aan de maatschappij

10. Wat levert het partnerschap op voor de samenleving? (positief effect op mens, dier en/of milieu?)
 11. Welke afspraken zijn met het WNF gemaakt omtrent de communicatie over de samenwerking?
➔ Hoe ervaart Eneco/de Rabobank deze afspraken?
-

Cluster 7: Evaluatie

12. Met welke verwachtingen zijn jullie het partnerschap met het WNF aangegaan?
➔ In hoeverre worden deze verwachtingen waargemaakt?
 13. Wat zijn volgens u de drie beste eigenschappen van het WNF die tot uiting komen in de partnerschap?
-

Afsluiting