

Strategie voor partnerschappen

Voor maatschappelijke doelen zoals een gezonde leefomgeving, gelijke kansen voor kinderen, participatie, duurzame energievoorziening et cetera is samenwerking nodig van overheidspartijen met andere organisaties en partijen. Een vraag is wat ervoor nodig is om te komen tot een vitale coalitie. Een andere vraag is welk type samenwerking effectief is gezien het doel. Wanneer is een meerjarig partnerschap effectief en wanneer een meer zakelijke opdrachtgeversrelatie. De overwegingen hieronder geven overheden een basis voor een partnerstrategie en geven maatschappelijke organisaties argumenten in relatie tot een overheidspartner.

Vele vormen van samenwerking

Samenwerking kan verschillende gedaanten krijgen. Er kan sprake zijn van intensief, dagelijks contact, of minder frequent, maar wel regelmatig of slechts zo af en toe contact. Het kan ook plaatsvinden met een meerjarig commitment om samen op te trekken, of zonder zo'n commitment. Een partner kan betaald worden voor de samenwerking door een opdracht of subsidie, of op eigen financiële kracht de samenwerking aangaan. Hoe bepaal je wat voor samenwerking effectief is voor het doel dat je wilt bereiken?

Sleutelfactoren: invloed en afhankelijkheid

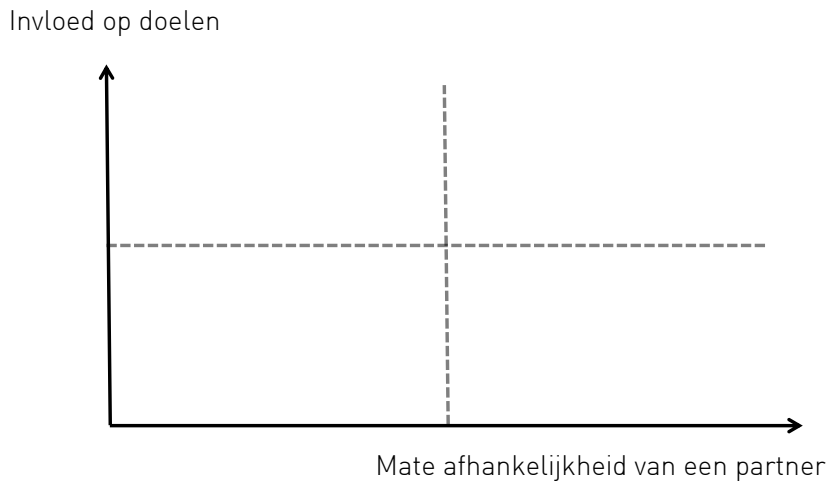
Om te bepalen welke samenwerkingsrelatie met een partner productief is voor het doel dat jij wilt bereiken, zijn de volgende factoren relevant:

- De mate van invloed van betreffende partner op het bereiken van de beoogde maatschappelijke effecten, doelen en resultaten;
- De mate van jouw afhankelijkheid van betreffende partner, ofwel hebben we wel of niet een alternatief voor een bepaalde partner.

De mate van invloed is natuurlijk relevant omdat het zinvoller is meer tijd en aandacht te besteden aan de samenwerkingsrelatie met een partner met veel invloed op het doel dan met een partner die weinig invloed heeft. De mate van afhankelijkheid is relevant omdat het voor het vormgeven van de samenwerkingsrelatie veel uitmaakt of er een alternatief is of niet. Voor goed onderwijs bijvoorbeeld zijn we afhankelijk van bestaande scholen. Het is onmogelijk en voor kinderen sociaal onwenselijk om elke paar jaar een aanbesteding te doen en het onderwijs door de meest efficiënte scholen te laten uitvoeren. Kortom voor goed onderwijs zijn de alternatieven voor samenwerking buiten bestaande scholen beperkt.

Stap 1: Analyse van partnerschappen

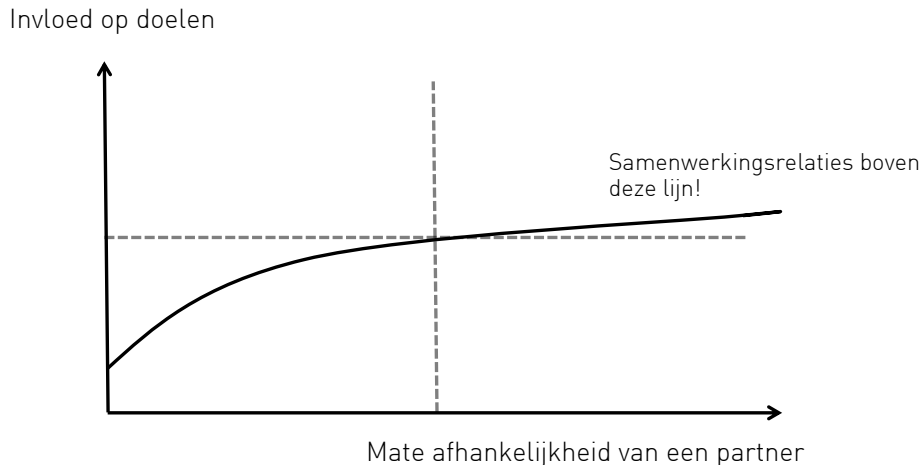
Met behulp van de twee bovengenoemde factoren kun je aanwezige en potentiële partners analyseren door in te schatten hoe groot hun invloed is op het realiseren van het maatschappelijk doel en in welke mate jij, jouw organisatie en/of de samenleving afhankelijk van deze partij zijn. Vervolgens kun je je inschatting voor alle (potentiële) partners duiden in een schema als figuur 1. De figuur geeft een zo feitelijk mogelijke inschatting van de huidige situatie.



Figuur 1: Denkkader huidige samenwerking met partners

Stap 2: Vergelijking met gewenste effectiviteit van partners

Na de inschatting van de huidige positie van (potentiële) partners kan die positie vergeleken worden met wat gewenst is, ofwel wat nodig is voor een succesvolle aanpak. Voor een succesvolle aanpak moeten partners voldoende positieve invloed op het doel hebben. Voor partners waar geen alternatief voor is, geldt dat sterker dan voor partners die vervangbaar zijn. Dit kan verbeeld worden door onderstaande lijn toe te voegen aan de figuur. Als partners boven de lijn zitten dan is hun bijdrage voldoende effectief. Door op deze manier naar de huidige samenwerking te kijken, ontstaat inzicht in of partners voldoende invloed hebben, en welke investering in de samenwerking effectief is.



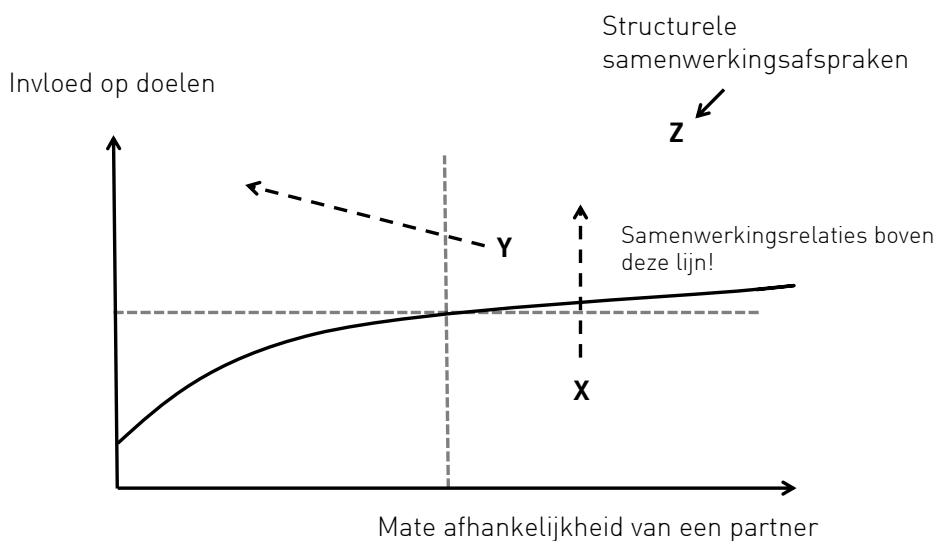
Figuur 2: Ambitie t.a.v. de invloed van samenwerkingsrelaties

Stap 3: beoogde ontwikkeling van een samenwerkingsrelatie bepalen

Door de huidige positie van een samenwerkingsrelatie te vergelijken met de ambitielijn, kan zichtbaar worden dat een bepaalde partner nog onvoldoende gepositioneerd is voor het realiseren van jouw doel.

Voorbeeld 1: Betrokkenheid schoolbestuur

Hierbij een voorbeeld. Stel dat je de bijdrage aan gelijke kansen voor alle kinderen van een bepaald schoolbestuur inschat als niet zo heel groot (aangegeven als X in figuur 3), dan is het wenselijk in deze samenwerkingsrelatie zodanig te investeren dat deze recht omhoog beweegt, en zo een grotere bijdrage levert aan dat doel. Wat voor die beweging nodig is, is per situatie verschillend, maar bijvoorbeeld voldoende middelen voor dit doel of motivatie bij betreffend schoolbestuur voor het thema of meerjarige zekerheid over de beschikbare middelen et cetera. In figuur 3 is de ontwikkelstrategie voor verschillende partners aangegeven.



Figuur 3: Ontwikkelstrategie met partners uitstippelen (fictieve voorbeelden)

Voorbeeld 2: Afhankelijkheid van een welzijnsinstelling

Stel dat de relatie van een gemeente tot een grote regionale welzijnsinstelling zich bevindt op de plek Y in figuur 3. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van afhankelijkheid omdat betreffende organisatie min of meer een monopolie in de regio heeft opgebouwd en de gemeente er tegelijkertijd naar streeft voor inwoners zoveel mogelijk continuïteit te genereren. De gedachte zou kunnen zijn dat bij zo'n dienst enige concurrentie gezond is, zodat inwoners een keuze hebben uit aanbieders en er voldoende prikkels blijven voor kwaliteit, ontwikkeling en efficiëntie. In zo'n situatie zou de gemeente ervoor kunnen kiezen om ernaar te streven dat de samenwerkingsrelatie met Y zich in de figuur naar links begeeft. Dit kan bijvoorbeeld door actief andere aanbieders toe te laten in het werkgebied.

Voorbeeld 3: De unieke rol van bibliotheken benutten

Bibliotheken kunnen vanwege hun expertise, onafhankelijkheid en laagdrempeligheid een grote bijdrage leveren aan de geletterdheid en digitale vaardigheid, zodat meer mensen kunnen participeren in de samenleving. Plek Z in figuur 3 verbeeldt de positie van grote invloed en grote afhankelijkheid. Vaak is in zo'n situatie sprake van structurele samenwerkingsrelaties waarbij het zaak is ervoor te zorgen dat de bibliotheek op plek Z kan blijven. Dit vereist vanzelfsprekend voldoende middelen, maar aangezien in dit geval de bibliotheek al op plek Z zit, zou bijvoorbeeld het aangaan van een meerjarig convenant verstandig kunnen zijn. De bibliotheek, gemeente en andere partners kan hun energie dan richten op effectieve aanpakken gedurende meerdere jaren in plaats van eenjarige activiteiten waarover elk jaar opnieuw onderhandeld moet worden om ze wel of niet voort te zetten. Anders dan bij welzijnsinstellingen is het bij bibliotheken niet slim om bijvoorbeeld concurrentie te bevorderen. De unieke kracht van bibliotheken is juist de herkenbaarheid, de band met de lokale gemeenschap en de onafhankelijkheid. Als er meerdere bibliotheekorganisaties naast elkaar actief zouden zijn, wordt die kracht uitgehold. Uiteraard moet er de mogelijkheid zijn om een slecht presterende bibliotheekorganisatie te vervangen door een ander, maar dan moet daar een langdurig partnerschap mee worden gestart.

Voorbeeld 4: Industriële bedrijven en een gezonde leefomgeving

Industriële bedrijven kunnen een grote impact hebben op de gezonde leefomgeving als zij vervuilende stoffen uitstoten (nog afgezien van of dat legaal of illegaal is). Vaak is er sprake van een grote mate van afhankelijkheid, omdat bedrijven een meerjarige vergunning hebben, werkgelegenheid verschaffen, belasting betalen en in dure installaties hebben geïnvesteerd. Kortom, het bedrijf is er en kan alleen in uitzonderlijke situaties tot sluiting gedwongen worden. Dit betekent dat ten behoeve van een gezonde leefomgeving een gecommiteerd partnerschap verstandig is. Dat wil zeggen, het bedrijf zelf vindt een gezonde leefomgeving ook belangrijk of werkt tenminste actief mee aan initiatieven van de overheid. Als een bedrijf op plek X zit, dan

kan de beweging naar boven afgedwongen worden door handhaving en dwangsommen, of men maakt gezamenlijke afspraken waardoor het voor het bedrijf ook aantrekkelijker wordt om gezonder te produceren. En als een bedrijf op plek Z functioneert, dan zou er wellicht afgesproken kunnen worden dat dat bedrijf als een ambassadeur gaat werken voor andere minder gezond presterende bedrijven.

Een partnerstrategie

Bij samenwerking gaat het uiteraard om relaties leggen en onderhouden. De inzichten in dit artikel kunnen wellicht helpen bij het denken over welke vorm van samenwerking en welke investering daarin productief is voor het doel dat je wilt bereiken. Door dat denkwerk expliciet te maken ontwikkel je een 'partnerstrategie'. In de praktijk worden partnerrelaties vaak voortgezet op basis van de staande praktijk. De maatschappelijke opgave is ermee gediend om daar ook regelmatig strategisch op te reflecteren en wellicht voor andere accenten en acties te kiezen.

Meer weten?

Op www.videadvies.nl kun je verder lezen over andere thema's op het gebied van partnerschap.

Vragen of meedenken

Wil je van gedachten wisselen over het in partnerschap realiseren van maatschappelijke doelen in jouw situatie of heb je zelf een inzicht of idee dat je wilt delen, mail dan naar florian.bekkers@videadvies.nl.