

Een Maatschappelijke Driehoeksverhouding



Erwin J. Ilgun

EVD internationaal ondernemen en samenwerken



Ministerie van Economische Zaken



Universiteit Twente

Een maatschappelijke driehoeksverhouding: Het ontwerpen van een dienst voor de EVD om bedrijf-NGO relaties te faciliteren

**Afstudeerscriptie International Management
Erwin Johannes Ilgun
Enschede, 23-01-2008**

**Afstudeercommissie:
Ir. S.J. Maathuis
Prof. dr. ir. E. J. de Bruijn**

**Opdrachtgever:
EVD/ Ministerie van Economische Zaken**

Afbeelding op de voorpagina: 'Het huwelijk', Rogier van der Weyden 1400- 1464

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	iv	
Managementsamenvatting.....	vi	
English summary.....	viii	
Lijst van afkortingen	xi	
Lijst van tabellen en figuren.....	xii	
Voorwoord	xiii	
1	Introductie.....	1
1.1	Achtergrond.....	1
1.2	De organisatie.....	1
1.3	Probleemformulering.....	2
1.4	Onderzoeksvragen	3
1.5	Onderzoeksstrategie	4
2	Theorie en Methodologie.....	6
2.1	Introductie	6
2.2	De huidige praktijk van samenwerken	6
2.3	Problemen en oorzaken	6
2.4	Mogelijke oplossingen	9
2.5	Selecteren van oplossingen	10
2.6	Ontwerp en implementatie van de nieuwe dienst.....	10
2.7	Afsluiting.....	13
3	De huidige praktijk van samenwerken.....	14
3.1	Introductie	14
3.2	Geschiedenis en ontwikkelingen	14
3.3	Typering samenwerkingsvormen	15
3.4	NGO rollen	16
3.5	Overheidsrollen	18
3.6	Redenen voor samenwerking	18
3.6.1	Redenen voor bedrijven.....	18
3.6.2	Redenen voor NGOs.....	19
3.7	Nadelen en gevaren	20
3.8	Conclusie.....	21
4	Bedrijf- NGO relaties: problemen, oorzaken en behoeften	22
4.1	Introductie	22
4.2	Problemen in bedrijf- NGO relaties	22
4.2.1	Problemen ervaren door bedrijven	23
4.2.2	Problemen ervaren door NGOs	26
4.3	Behoeften.....	28
4.4	Conclusie.....	30

5	Mogelijke oplossingen.....	31
5.1	Introductie	31
5.2	Mogelijke relatievormen	31
5.3	Mogelijkheden en onmogelijkheden	34
5.4	Matchmaking op drie niveaus	36
5.5	Interventies	37
5.6	Conclusie.....	39
6	TIO en haar nieuwe rol.....	40
6.1	Introductie	40
6.2	Nieuwe rol voor de overheid.....	40
6.3	Randvoorwaarden en criteria.....	41
6.4	Geselecteerde oplossingen	41
6.5	Conclusie.....	44
7	Implementatie van de nieuwe dienst.....	45
7.1	Introductie	45
7.2	Bestaande vs. Nieuwe systeem.....	45
7.2.1	Bestaande vs. Nieuwe processen.....	45
7.2.2	Bestaande vs. Nieuwe deelnemers	46
7.2.3	Bestaande vs. Nieuwe fysieke faciliteiten	47
7.3	Conclusie.....	47
8	Conclusies en aanbevelingen.....	49
8.1	Conclusies	49
8.2	Aanbevelingen.....	51
8.3	Persoonlijke reflectie.....	51
	Literatuur.....	53
	Bijlagen.....	56

Managementsamenvatting

Samenwerkingsverbanden tussen NGOs en het bedrijfsleven kwamen pas echt van de grond na de VN Wereldtop over duurzame ontwikkeling in Johannesburg in 2002. NGOs zijn een interessante markt voor het bedrijfsleven. SustainAbility schat dat er in deze markt een bedrag van maar liefst 1 triljoen US dollar omging in 2003. Nederlandse NGOs hebben veel geld te besteden. Uit het in 2006 gelanceerde Medefinancieringsstelsel (MFS) van het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking hebben zij ruim €2 miljard gekregen voor de periode tot 2011.

Bedrijven kunnen NGOs gebruiken om toegang te krijgen tot bepaalde markten in ontwikkelingslanden, afzetkanaal voor hun producten en technische expertise of als financieringsbron. Daarnaast kunnen NGOs hen helpen invulling te geven aan hun MVO beleid. NGOs kunnen bedrijven op hun beurt nodig hebben om de eigen doelstellingen te halen. Ook de pressie om overheadkosten te drukken door efficiënter te opereren en de additionele financieringseisen voortvloeiend uit het nieuwe Medefinancieringsstelsel nopen NGOs ertoe om meer bedrijfsmatige principes toe te passen.

Bedrijven hebben de afgelopen jaren vaak bij de EVD aangegeven dat ze ondersteuning van de overheid/EVD in het nader tot elkaar brengen van partners wenselijk achten. Dit bleek weer uit het klanttevredenheidsonderzoek over 2006 (IIM/TIO, 2006), dat in opdracht van de unit Informatie en Individuele Marktbewerking (IIM) en het Team Internationale Organisaties (TIO) is uitgevoerd. Bedrijven hebben moeite bij het vinden van de juiste ingangen bij de NGOs en vinden de informatievoorziening met betrekking tot aanbestedingen van de NGOs niet transparant. Tevens missen bedrijven inzicht in de door de NGOs gehanteerde procedures.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de volgende samenwerkingsvormen interessant zijn voor Nederlandse bedrijven: direct leveren van goederen/diensten, (mede)financiering van investeringsprojecten door NGOs, aanboren nieuwe markten door gebruik te maken van de kennis en ingangen van NGOs en het gezamenlijk uitvoeren van projecten.

Of het nu gaat om direct zaken doen, het opzetten en uitvoeren van gezamenlijke projecten of het uitwisselen van kennis en expertise, bedrijven en NGOs moeten elkaar wel eerst weten te vinden. Zowel bedrijven als NGOs hebben aangegeven het moeilijk te vinden om met de juiste persoon en of afdeling in contact te komen. Dit komt doordat de kennis bij bedrijven over NGOs ontbreekt en vice versa. Ook blijken er culturele obstakels te bestaan. Deze laatste zijn mede ingegeven door verschillende doelstellingen en verschillen in taalgebruik. Woorden in bedrijfsjargon kunnen voor NGOs niet begrijpbaar zijn of een heel andere betekenis hebben. Zo wordt winst door NGOs meer gemeten in termen van ontwikkelingsdoelstellingen en niet zozeer in financiële termen. Daarnaast trekken bedrijven de financiële betrouwbaarheid van NGOs in twijfel waardoor transparantie en informatie nog belangrijker worden.

Het Team Internationale Organisaties van de EVD is geschikt om deze problematiek op te pakken. Haar bedrijevnetwerk en haar kennis op het gebied van zaken doen met ontwikkelingsbanken en instellingen gericht op ontwikkelingssamenwerking zijn pijlers waarop een brug gebouwd kan worden tussen bedrijven en NGOs. Zowel bedrijven als NGOs vinden dit ook wenselijk waardoor TIO zich mag begeven in het grensgebied tussen de drie actoren.

TIO zal een informerende rol op haar nemen. TIO kan bedrijven helpen door hen te wijzen op valkuilen die er zijn wanneer ze zaken willen doen met NGOs. Verder kan TIO hen wijzen op relevante NGOs en de juiste contactpersonen. De bedrijven directory voor internationale organisaties van HollandTrade.com is geschikt als match-making instrument voor NGOs om een juiste partner te zoeken. Aanbevolen wordt om deze met relevante informatie uit te breiden en om in samenwerking met BZ/OS een NGO directory te creëren ten behoeve van het bedrijfsleven. Ook kan TIO bedrijven in contact brengen met NGOs wanneer men zaken wil doen met ontwikkelingsbanken. Deze zien de trend ook en moedigen dergelijke partnerschappen aan. TIO zal eerst basale informatie verstrekken middels dienstverlening in het deelprogramma Oriëntatie. Vervolgens kan de EVD op basis van ervaringen en aanvullende wensen en behoeften van bedrijven en NGOs overgaan op meer uitgebreidere dienstverlening middels het deelprogramma Participatie. Indien de EVD in de toekomst ook de gelegenheid krijgt om samenwerkingsprojecten tussen bedrijven en NGOs financieel te ondersteunen (deelprogramma regelingen), zoals die nu worden uitgevoerd door het PPP loket van het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking, dan is mogelijk ook een rol weggelegd voor de units PSOM en IPS binnen de EVD.

De ontwikkelingen in het internationale speelveld legitimeren een rol van de overheid in het tot stand brengen van relaties tussen bedrijfsleven en NGOs. Door invoering van bovenstaande diensten zal de EVD een belangrijke brugfunctie tussen deze twee actoren vervullen. Daarmee zal een belangrijke bijdrage geleverd worden aan de randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking tussen de partijen. Continue evaluatie waarborgt de effectiviteit van de dienst waardoor deze in de toekomst op nieuwe ontwikkelingen in kan blijven spelen.

English summary

Research subject and objectives

This research project started with a two-fold assignment stated by the EVD, the Dutch Ministry of Economic Affairs' agency for international business and cooperation:

- A. Investigate what possibilities and opportunities exist for Dutch corporations to do business and cooperate with NGOs;
- B. Should and could TIO deliver a service to facilitate these, and if so, how?

To execute these assignments I stated the following research question:

What are the possibilities for Dutch corporations to do business and cooperate with NGOs and in what way could the unit TIO develop a service to facilitate these relationships?

In this English summary I will describe the results and main findings of this research project. I will briefly address the context in which this project took place and the history of business-NGO relationships. Hereafter I will discuss the problems they encounter in the different phases of the relationship. Based on these, matchmaking strategies will be developed in order to generate specific interventions. The final two phases are the development and implementation of the new service design. This summary concludes with main recommendations. Consideration should be given to the bibliography.

The elaborate assignment required extensive reading and analysis of relevant literature. Especially the works of Elbers (2004) and Kapoen (2002) on business- NGO relations, Tulder and van der Zwart (2006) on the triangular relation between government, business and civil society, and government and NGO roles, Seringhaus and Rosson (1990, 1991) on government export promotion, Ghauri and Holstius (1996) on matchmaking, and Tax and Stuart (1997) on new service development proved invaluable.

Main conclusions

Business- NGO relationships appear to be dynamic and very complex in some respects. They're main motivations to seek out a partner are complementarities in goals and resources. A win-win situation should be sought for as well as establishing a mutual personal understanding of one's own resources as those of the other. To this point research was carried out from the perspective of NGOs and the standpoint of corporate social responsibility. In this research more emphasis is given to companies and the role government could and should play.

The first part of the assignment: investigating possibilities and opportunities for Dutch corporations to do business and cooperate with NGOs, proved to be more complicated than expected. NGOs, which could be compared to international organizations such as the UN and development banks, differ on key points in respect to the business community. Large parts of budgets are earmarked and spent by local partner, sister and daughter organizations. They barely make use of tender procedures. However they have a huge interest in business partners who could support them in achieving their goals and aid them in implementing business principles in developing countries. Especially in the areas of economic development possibilities and opportunities exist.

The exchange of knowledge and expertise, product- market matchmaking, co-financing and co-executing of projects are relation types in which the two actors can engage. Critical factors of success are complementarity in goals and resources and a personal 'click' between negotiating partners. Information on what the right contact (or department even) with the right influence is, is not easily found. This also differs due to the nature of the relationship. Informal and formal networks could play an important role and help businesses and NGOs establish the right contacts.

The areas of Economic Affairs (EA) and Development Aid (DA) intersect on the point of business- NGO relations. DA is connected in a network with NGOs and uses this network to engage in tri-partite Public Private Partnerships. One of EA's main goals is stimulating Dutch business and entrepreneurship as responsible as can be. It is clear that business- NGO relations support both economic as well as development aid goals. The shifting role from an endorsing to a facilitating government requires more coordination between different ministries and government departments.

Research has shown that a poor supply of information and mutual information asymmetry lead to problems in finding the right partner. This causes other problems in later phases of a possible relation. Problems related to information are not only experienced due to lack of information, but also because both NGO and businesses have indicated that they do not have enough time and resources to search and analyze information. Thus, both businesses and NGOs have expressed the need for an information broker type of actor. Both actors welcomed the idea of the EVD to take up this role. The aforementioned facilitating role requires active government interaction on both the interface with business as on the interface with NGOs.

The problems businesses encounter are mainly found on the micro-level. Interventions should be targeted at matching problems in the search phase of the relationship in which the motivation and information barrier are high. This allows partners to allocate time and resources to deepen out the relationship. Various interventions are generated based on the literature, personal interviews, brainstorm sessions and the analysis of problems and needs. The interventions are categorized in the different EVD service programs: Orientation, Participation and Regulation. Establishing a network, collecting and disseminating information by and through the different interfaces, and actively supporting businesses with advice are the main components of the new service. The criteria to which the service has to comply set the boundaries of TIO and requirements in regard of the quality of information. In order not to disturb the market and the profit- non- profit interface too much, the service will be targeted at the search phase. Companies and NGOs will be motivated in a broad sense and supplied with information based on their needs in a deeper sense. Companies also expressed that they do not require an active government after the search phase.

The second part of the assignment, the development and implementation of the new service, was executed following the research model provided by Tax and Stuart (Tax and Stuart, 1997). The content of the service exists of various instruments categorized in the different service programs. These are targeted at both business and NGOs. Due to the nature of the relation between companies and NGOs and the goals NGOs pursue, a new service will differ from existing services. Also, needs of both actors have to be taken in account constantly. An important part of the service is collecting and disseminating information. This requires both an internal as external network.

The new service shall provide new benefits for both new as existing clients. Key elements in integrating the new service within the organization are the knowledge and experience of executing staff. Thorough understanding of NGO-business relationships and cultural differences between the two actors is paramount. Apprehension of the negotiating process and how to deal with conflicts are also key competencies. Changes to the facilities are not necessary. The new service shows some similarities with other TIO services, thus easing smooth integration. TIO already plays a facilitating role in regards to relationships between businesses and international organizations such as the UN and development banks. NGOs could be compared with these and will probably play a more important role on the macro level. TIO will be on the front of these new developments.

Various options are presented of which different components could be used in the new service. Based on experiences gained in the Orientation components, effective tools could be implemented in the Participation and Regulation programs. It is important to evaluate the service and its components on a regular (e.g. year to year) basis to safeguard effectivity. Being flexible in offered service components TIO can more easily adapt to changes on the different interfaces.

Recommendations

1. TIO activities are executed within the framework of three different programs: Orientation. Participation and Regulations. Because relationships between businesses and NGOs are a relative new phenomenon and are not supported structurally, it is advised to start with service in the Orientation Program. This will enable TIO to build up more knowledge and experience in order to implement interventions in the other two programs more effectively. Also, this will clarify the extent in which businesses and NGOs are facilitated respectively. This is necessary because both actors have differing motives and EVD services are mainly targeted at export promotion.
2. It is recommended to engage with relevant stakeholders on a regular basis. Especially in the start up phase of the new service is it important to hold round table discussions with both business and NGOs. This enlarges the external network of the three actors and helps to share ideas, opinions and believes. This also will draw more attention to the service and the role of TIO. Relevant parties are: other government departments and agencies such as Foreign Affairs and Development Aid, NCDO (Dutch semi-government agency for the communication and stimulation of development aid efforts), Partos (Dutch NGO umbrella organization), MKB Nederland (Dutch small business umbrella organization) and the different NGOs.
3. The PSOM/OS could be used to stimulate and facilitate business- NGO relations even further. Attention should be given to whether NGOs could play a leading role in helping Dutch business reach economic benefits. Also, the criterion of having an NGO as a partner in the subsidy proposal could stimulate relations even further. This differs from Public Private Partnerships which are targeted at non- profitable activities.
4. Within the EVD more consideration should be given to NGOs. They are running in the professional gap and implement more and more business principles. With withdrawing governments in the field of international social responsibility, NGOs will claim regulatory and stimulating roles. Economic Affairs should pay attention to NGOs as an economic partner and Foreign Affairs could use business- NGO relations to achieve its goals on development aid.

Lijst van afkortingen

AZG	Artsen Zonder Grenzen
BiD	Business in Development
BNI	Bedrijf-NGO Interactie
BuZa/OS	Ministerie van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking
EVD	Economische Voorlichtingsdienst
EZ	Ministerie van Economische Zaken
IBLF	International Business Leaders Forum
ICCO	Inter-kerkelijke organisatie voor ontwikkelingssamenwerking
ICRC	Internationaal Comité van het Rode Kruis
IIM	Informatie en Individuele Marktbewerking
IPS	Uitvoerende Unit pre-accessie en Matra programma's
IRC	International Relief Committee
NCDO	Nationale Commissie voor Internationale Samenwerking en Duurzame Ontwikkeling
NGO	Non Gouvernementele Organisatie
PPP	Publiek- Private Samenwerking
PSOM	Programma Samenwerking Opkomende Markten
TIO	Team Internationale Organisaties
VSO	Voluntary Services Oversea
WNF	Wereld Natuur Fonds

Lijst van tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 1 Probleemanalysemodel	8
Tabel 2 Typering relaties tussen bedrijven en NGOs	16
Tabel 3 De tien NGO rollen	16
Tabel 4 NGO rollen op de interface met het bedrijfsleven	17
Tabel 5 Overheidsrollen	18
Tabel 6 Algemene en specifieke faalfactoren	23
Tabel 7 Oorzaken van ervaren problemen door bedrijven	25
Tabel 8 Twijfels van NGOs	26
Tabel 9 Oorzaken van ervaren problemen door NGOs	27
Tabel 10 Algemene succesfactoren	28
Tabel 11 Specifieke succesfactoren	29
Tabel 12 Samenwerkingsvormen	32
Tabel 13 Mogelijke instrumenten	38
Tabel 14 Invloed van de nieuwe dienst op het bestaande systeem	48

Figuren

Figuur 1 Onderzoekstructuur	5
Figuur 2 Spanningsveld drie actoren.....	7
Figuur 3 Markt entreemodel.....	7
Figuur 4 Matchmaking in bedrijf-NGO relaties.....	9
Figuur 5 De planning cyclus voor het integreren van diensten.....	11
Figuur 6 Overzicht onderzoekstructuur en gebruikte literatuur	13
Figuur 7 Barrières in het aangaan van relaties	23
Figuur 8 Nieuwe beweegrichting van de staat	40

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeerproject. In opdracht van de EVD heb ik ter afronding van mijn Master studie International Management aan de Universiteit Twente onderzocht mogelijkheden het Nederlandse bedrijfsleven heeft om relaties aan te gaan met NGOs. Bovendien heb ik op basis van dit onderzoek aanbevelingen gedaan over een nieuwe rol voor de EVD in bedrijf-NGO relaties. Het resultaat van dit onderzoek is een advies aan de EVD voor het aanbieden van nieuwe dienstverlening.

Om dit project tot een goed einde te brengen heb ik vanaf medio september 2006 tot begin februari 2007 stage gelopen bij de EVD in Den Haag. Ik werd hartelijk ontvangen en opgenomen in het Team Internationale Organisaties. Hier heb ik naast het uitvoeren van mijn werkzaamheden geweldige ervaringen opgedaan met als hoogtepunten het bezoeken van Business in Development seminars en bijeenkomsten georganiseerd door de EVD of een ministerie. Hier heb ik meer inzicht gekregen over de rol die de overheid speelt op het gebied van internationale handel en samenwerking. Mijn dank gaat in de eerste plaats uit naar Annemarie Koppers die mij uitermate goed begeleidt heeft en naar Mike Timmermans, met wie ik vaak van gedachten heb kunnen wisselen en die mij altijd van positieve kritiek voorzorg. Bovendien wil ik het hele team bedanken, naast Mike en Annemarie gaven Flip, Isabelle, Manja en Jane me het gevoel dat ik werkelijk bij het team hoorde.

Mijn dank gaat ook uit aan Stephan Maathuis die mij namen de Universiteit Twente begeleidde. Ondanks de afstand en mijn voorkeur om individueel te werk te gaan heeft hij geholpen het project een richting te geven en mij de weg te wijzen in de complexe materie. Tijdens mijn werkzaamheden in Den Haag had ik het geluk dat ik kon overnachten bij mijn oom Marcus. Hem wil ik graag bij deze danken voor zijn gastvrijheid en tolerantie. Als laatste, maar niet als minste wil ik mijn ouders, broertje en zusjes bedanken voor hun steun en vertrouwen.

Eerdere onderzoeken bekeken de problematiek vooral vanuit een NGO perspectief, concentreerden zich op theoretische verbreding en verdieping of op MVO en ontwikkelingsaspecten. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit het perspectief van handelsbevordering en staat dus dicht bij bedrijfsoperaties. Hierdoor was dit onderzoek voor mij persoonlijk zeer interessant en heeft het mijn horizon verbreed. In het internationale werkveld ben ik nu beter in staat om de rollen van overheden en NGOs te doorgronden en beschik ik over meer kennis om hiermee om te gaan.

Hierom hoop ik dat dit rapport een stevige basis kan vormen voor nieuwe dienstverlening en dat het zal bijdragen aan solide bedrijf- NGO relaties. Ik wens belanghebbenden en geïnteresseerden veel plezier met het lezen van dit rapport. Ik ben er van overtuigd dat het hen helpt om meer inzicht te krijgen in bedrijf- NGO relaties.

Erwin Johannes Ilgun,
23- 01- 2008

1 Introductie

1.1 Achtergrond

In het internationale werkveld zijn meerdere actoren actief. Zowel grote als kleine bedrijven starten activiteiten in het buitenland. De globalisering neemt toe en het einde hiervan lijkt nog niet in zicht (Ball & McCulloch; pp. 12,13). De actoren in het internationale veld zijn niet alleen private ondernemingen (multinationals en MKB'ers) en overheden, ook NGOs zijn internationaal actief. De meeste Nederlandse NGOs richten zich op ontwikkelingslanden. Ze zijn in verschillende sectoren en landen actief en verschillen sterk in grootte en bestedingen. De Nederlandse NGOs worden gefinancierd door de overheid, particulieren en bedrijven. NGOs worden mondiger en richten zich steeds meer op de markt om zo hun doelstellingen te kunnen behalen (Tulder & van der Zwart, 2006; pp. 61-72). Vooral deze verschuiving leidt tot conflicten, maar bied ook mogelijkheden.

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen Nederlandse bedrijven en NGOs, in het bijzonder de medefinancieringsorganisaties (MFOs). Hiervan zijn er zes in Nederland (zie bijlage I). Deze organisaties ondersteunen projecten in ontwikkelingslanden met financiële middelen en kennis. NGOs worden de laatste jaren enigszins gedwongen partners in de zakenwereld te zoeken omdat financiering door overheden in westerse landen de laatste jaren verminderd is (Elbers, 2004; p. 18). In Nederland wordt een budget van ongeveer 0,8% van het BNP aan ontwikkelingshulp besteed (Min BuZa/OS, 2007) waarvan de NGOs mede afhankelijk zijn. Op een hoger niveau achten de VN een grotere rol van het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden wenselijk. Met name op het gebied van technologische ontwikkeling en kennisoverdracht zien de VN een rol weggelegd voor bedrijven. Dit komt tot uitdrukking in het Global Compact, een convenant over goed mondiaal ondernemersschap (GlobalCompact, 2007) en Millennium Ontwikkelingsdoel acht: Ontwikkeling van een globaal partnerschap voor ontwikkeling (VN, 2005). In zijn onderzoek naar de functie van stakeholderdialogen tussen bedrijven en NGOs pleit Karsemakers voor een grotere rol van de overheid in het totstandbrengen en faciliteren van deze dialogen (Karsemakers, 2005).

Deze ontwikkelingen bieden mogelijkheden voor Nederlandse bedrijven. De EVD constateert dat veel bedrijven moeite hebben om een relatie aan te gaan met een NGO. Dit legitimeert verder onderzoek naar de relatie tussen bedrijven en NGOs als naar de vraag naar welke rol de overheid kan spelen. Dit onderzoek zal binnen de driehoeksverhouding tussen overheid, bedrijven en NGOs leiden tot nieuwe dienstverlening.

1.2 De organisatie

De EVD (Economische Voorlichtingsdienst) is een uitvoeringsorganisatie die onder het ministerie van Economische Zaken valt. Het richt zich op de uitvoering van het beleid ten aanzien van internationaal ondernemen en samenwerken. De EVD stimuleert internationale activiteiten met informatie over buitenlandse markten, met projectmatige en financiële ondersteuning en door het leggen van contacten met zakenpartners in het buitenland. Daarbij benut de EVD haar wereldwijde netwerk van nationale en internationale organisaties zoals, Kamers van Koophandel, Nederlandse ambassades, consulaten generaal, de Europese Commissie en internationale financieringsorganisaties.

Bedrijven en organisaties die internationaal zaken willen doen kunnen gebruikmaken van het binnenlandse- en het buitenlandse netwerk van de EVD. Het binnenlandse netwerk bestaat uit werkgeversorganisaties, Kamers van Koophandel, onderwijsinstellingen, brancheverenigingen en diverse instanties die zich bezig houden met internationale samenwerking. Het buitenlandse netwerk bestaat uit ambassades, consulaten-generaal en Netherlands Business Support Offices (NBSOs). De EVD geeft richting en ondersteunt de buitenlandse posten om hun economische en handelstaken zo optimaal mogelijk te kunnen vervullen. De EVD onderhoudt intensieve contacten met buitenlandse ministeries. Daarnaast heeft de EVD contacten met gelijkende organisaties in het buitenland die met de EVD gelijke doelen nastreven. (www.evd.nl)

Het Team Internationale Organisaties (TIO) richt zich vooral op het begeleiden van bedrijven bij het zaken doen met internationale organisaties. Dit zijn de inkooporganisaties van de VN, de NAVO, de Europese Unie, multilaterale ontwikkelingsbanken zoals de Wereldbank, de Africa Development Bank en de Asia Development Bank. Het team bestaat uit zes medewerkers (een unit manager, vier accountmanagers en een projectmedewerkster).

1.3 Probleemformulering

Samenwerking tussen NGOs en bedrijven is een complex onderwerp en kan verschillende vormen aannemen. Het is niet iets van de laatste jaren, maar het is wel duidelijk een trend aan het worden. Dit blijkt uit de aandacht die het krijgt vanuit de academische wereld aangezien de meeste artikelen na de VN wereldtop in Johannesburg van 2002 verschenen zijn. Ook betrekken bedrijven NGOs bij hun MVO beleid en stellen NGOs in hun doelstellingen dat effectieve verbetering van omstandigheden in ontwikkelingslanden en in Nederland bereikt kan worden door de kernactiviteiten van bedrijven te veranderen en ondernemingsgeest te stimuleren. Bedrijven vinden het lastig om 'binnen te komen' bij NGOs. Van oudsher bestaat er een antagonistische houding jegens elkaar. Bedrijven beschuldigen NGOs van inefficiëntie en vinden hen weinig transparant. NGOs vinden dat bedrijven te veel gericht zijn op winst maken en weinig oog hebben voor maatschappelijke problemen.

De ministeries van Economische Zaken en Buitenlandse Zaken zien een rol voor de overheid om een brug te slaan. De Nederlandse overheid is een voorstander van MVO maar beschikt niet over afdwingbare middelen om het te realiseren. Dit wordt aan de markt over gelaten. De overheid subsidieert NGOs substantieel door het MFS en stelt eisen aan deze NGOs voor de besteding van de middelen. Hiermee ontstaat er naast de privaat- publieke en profit- non-profit interfaces een publiek- non-profit interface. Minister van Ardenne stelde in de aanbiedingsbrief aan de kamer dat zij samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties wil stimuleren (van Ardenne, 2006). Aangezien de EVD de uitvoeringsinstantie voor het beleid is, is zij de aangewezen instantie om deze problematiek op te pakken.

Een probleem is een discrepantie tussen een gewenste situatie en de huidige, werkelijke situatie. (van Gundy, 1988; p. 3) Het probleem dat centraal staat in dit onderzoek kan dan als volgt worden geformuleerd:

In de huidige situatie willen bedrijven en NGOs wel met elkaar samenwerken, maar ze weten niet goed hoe ze een partner kunnen vinden. Ook weten bedrijven niet welke mogelijkheden er bij NGOs bestaan voor direct zaken doen en samenwerken. In de gewenste situatie wil de overheid dat NGOs en bedrijven elkaar wel kunnen vinden en willen bedrijven en NGOs op een efficiënte en effectieve wijze invulling hieraan geven.

Uit dit probleem volgt de volgende, tweeledige onderzoeksopdracht:

- A. Onderzoek welke mogelijkheden er voor het Nederlandse bedrijfsleven zijn om samen te werken en zaken te doen met NGOs;
- B. Kan TIO een dienst leveren op dit gebied en zo ja, hoe ziet deze er uit?

Dit project gaat verder dan stakeholderdialogen en zal zowel aan de praktijk van samenwerking bijdragen als aan de theorie. De overheid zal door een uitbreiding van haar programma's op het gebied van handelsbevordering bijdragen aan de operaties van bedrijven. NGOs kunnen toegevoegd worden als mogelijke modus voor het verkennen en binnengaan van nieuwe markten. De uitkomst van dit onderzoek zal een advies zijn over het aanbieden van een nieuwe dienst door de EVD.

1.4 Onderzoeksvragen

De doelen van dit onderzoek zijn het in kaart brengen van mogelijke relaties tussen bedrijven en NGOs en het totstandbrengen van dienstverlening om deze te stimuleren en te faciliteren.

Centrale vraag:

De centrale vraag is afgeleid van de probleemstelling en het bereik van dit onderzoek en wordt als volgt geformuleerd:

Wat zijn de mogelijkheden voor Nederlandse bedrijven om relaties aan te gaan met NGOs en op welke manier kan de afdeling TIO van de EVD een dienst ontwikkelen gericht op het faciliteren hiervan?

Deelvragen:

Door de hoofdvraag op te delen in meerdere deelvragen kan stapsgewijs het gewenste resultaat behaald worden.

1. Wat is de huidige praktijk van samenwerken
2. Welke problemen dienen zich voor en wat zijn de oorzaken hiervan?
3. Wat zijn mogelijke oplossingen voor de geïdentificeerde problemen?
4. Welke oplossingen zijn geschikt voor TIO?
5. Hoe kan TIO de nieuwe dienstverlening invullen?

Ad 1. Wat is de huidige praktijk van samenwerken?

Samenwerking is een breed begrip. Relaties komen niet zomaar tot stand. De ontwikkelingen in bedrijf-NGO relaties, de rollen die NGOs en overheden aannemen in deze relaties als de onderliggende redenen voor het aangaan van relaties zullen antwoord geven op deze vraag. (Hoofdstuk 3)

Ad 2. Welke problemen dienen zich voor en wat zijn de oorzaken van deze problemen?

Omdat een nieuwe dienst gebaseerd moet zijn op een vraag moeten de behoeften van de doelgroepen goed begrepen worden. Deze zijn van belang om conflicten op de scheidslijnen tussen de drie actoren te voorkomen en om een zo effectief en efficiënt mogelijke dienst te kunnen verlenen. Onderliggende problemen en de oorzaken hiervan zullen geïdentificeerd en geanalyseerd worden. Vervolgens worden de behoeften van bedrijven en NGOs jegens elkaar evenals hun verwachtingen jegens de overheid vastgesteld. (Hoofdstuk 4)

Ad 3. Wat zijn mogelijke oplossingen voor de geïdentificeerde problemen?

Nadat de problemen, oorzaken en behoeften in kaart zijn gebracht kan gezocht worden naar alternatieven gericht op het oplossen van het probleem of een deel van het probleem. Om conflicten te voorkomen zullen de scheidingslijnen tussen de drie actoren beter vastgesteld moeten worden. Gegeneerde oplossingen zullen er op gericht zijn om bedrijven en NGOs te matchen op verschillende niveaus. (*Hoofdstuk 5*)

Ad 4. Welke oplossingen voor de geïdentificeerde problemen zijn geschikt voor TIO?

Er zijn randvoorwaarden waarmee TIO rekening dient te houden. Deze zullen geïdentificeerd worden. Vervolgens wordt op basis hiervan en de organisatiestructuur een dienstenpakket aangeboden dat het beste bij de organisatie past. (*Hoofdstuk 6*)

Ad 5. Hoe kan de EVD de nieuwe dienstverlening ontwikkelen en implementeren?

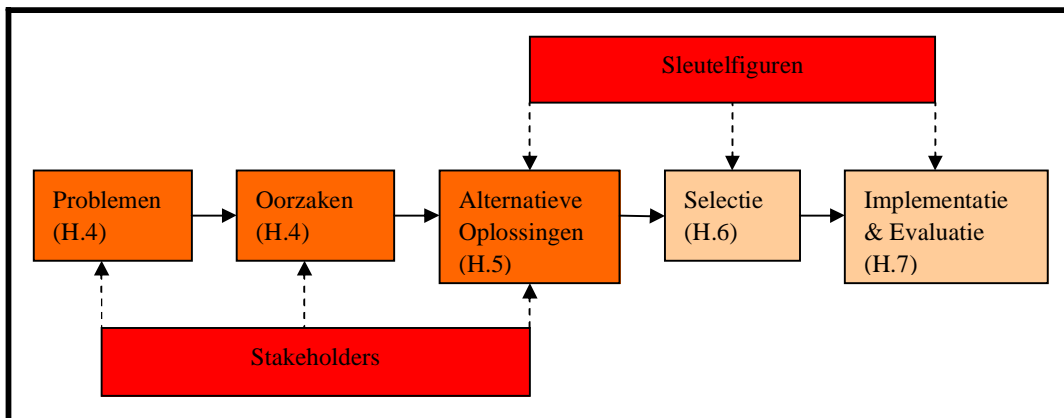
Na het selecteren van alternatieven die binnen de kaders van de EVD passen kan een nieuw servicesysteem ontworpen worden. Middels een ontwerp en implementatie plan zal een nieuwe dienst in moeten worden gepast in het huidige dienstenaanbod. In het ontwerp staat de integratie vanaf het begin af aan centraal. (*Hoofdstuk 7*)

1.5 Onderzoeksstrategie

Om dit onderzoek tot een goed einde te brengen zullen elementen uit de rationele, dialogische en pragmatische ontwerpstrategie worden gebruikt. Volgens de rationele strategie wordt orde geschapen door middel van rationele analyse. De ontwerper heeft veel invloed op het ontwerp en werkt volgens richtlijnen van te voren opgestelde criteria. De implementatie volgt na de ontwerpfase. Een dialogische strategie ziet chaos als gevolg van sociaal-politieke problemen. Orde wordt geschapen door consensus te scheppen en compromissen te sluiten. Discussies en onderhandelingen worden niet uit de weg gegaan. Hierdoor heeft de ontwerper minder invloed en moet hij samenwerken met een groep sleutelfiguren die vanwege hun positie en macht invloed uit kunnen oefenen op het ontwerp en draagvlak kunnen creëren door de gehele organisatie. Het is belangrijk dat niet alleen de situatie gestructureerd wordt, maar ook dat de dialoog structuur krijgt. Uiteindelijk moet een verbeterde communicatie leiden tot een bevredigend ontwerp. Evaluatie gebeurt niet zozeer op van te voren opgestelde criteria, maar is meer afhankelijk van de tevredenheid van de sleutelfiguren. De pragmatische strategie betreft meerdere mensen in het ontwerpproces omdat het probleem te complex is en een kleine groep personen niet over de cognitieve kennis beschikt om tot rationeel ontwerpen over te gaan. In deze strategie is de ontwerper meer een begeleider en vallen ontwerp en implementatie samen. (Visscher, 2001, pp. 143- 157)

Mijn strategie kenmerkt zich door de volgende elementen. Het probleem wordt op een rationele wijze benaderd en geanalyseerd. Hiervoor wordt zowel veldonderzoek als bureauonderzoek verricht. Vervolgens zal in samenwerking met de sleutelfiguren gezocht worden naar mogelijke oplossingen. De implementatie zal door de sleutelfiguren gedragen worden en in samenwerking met elkaar moeten worden volbracht. Dit proces zal flexibel genoeg moeten zijn om nieuwe inzichten en ervaringen te kunnen verwerken in de dienstverlening. Tijdens het hele proces worden meerdere mensen bij het ontwerpen betrokken om meer bekendheid voor de dienstverlening te kunnen genereren en om het beter te kunnen integreren in het totale dienstenpakket van de organisatie.

In de volgende figuur staan de te nemen stappen in hun respectievelijke volgorde. Verschillende betrokkenen zullen vooral hun invloed uit oefenen in de eerste vier fasen. Dit zullen zowel mensen van binnen als buiten de organisatie zijn. De sleutelfiguur is Mike Timmermans. Als unitmanager van TIO vormt hij de schakel tussen het uitvoerend personeel en de leiding van de EVD. Hij heeft veel invloed hebben op het implementeren en uitvoeren van de nieuwe dienst. Daarom zal zijn invloed vooral groot zijn in de fasen waarin oplossingen gegenereerd, geselecteerd en geïmplementeerd worden.



Figuur 1 Onderzoekstructuur

Het onderwerp is breed en er zijn meerdere grote stakeholders bij betrokken. Dit maakt het complex waardoor ik een open houding heb aangenomen om zoveel mogelijk te kunnen leren over de interacties tussen de drie actoren. Tijdens een stage van vier maanden binnen het Team Internationale Organisaties van de EVD kon ik met relevante stakeholders in contact komen en het onderzoeksproject uitvoeren. Door middel van tussentijdse rapportages, het geven van presentaties en het houden van discussies werden meerdere medewerkers betrokken bij het denk- en ontwerpproces. Mijn onderzoek richt zich hoofdzakelijk op de eerste drie stappen die donker oranje gekleurd zijn. De selectie van toe te passen oplossingen zal de EVD zelf maken en de implementatie ervan zal door de EVD zelf uitgevoerd worden. Ten aanzien hiervan zullen wel aanbevelingen worden gedaan op basis van het uitgevoerde onderzoek.

2 Theorie en Methodologie

2.1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt per deelvraag de gebruikte literatuur en gevolgde methodologie behandeld. Verschillende theorieën en modellen zijn gevonden door te zoeken met de volgende trefwoorden: NGOs, intersectorale samenwerking, NGO bedrijfsrelaties, new service development, matchmaking, internationale overheidstrategieën. Ik heb gebruik gemaakt van materiaal en beschikbare databases in de universiteitsbibliotheken van de Universiteit Twente en de Vrije Universiteit Amsterdam. De websites van verschillende NGOs vormden ook een grote bron van informatie. Een lijst van bezochte websites staat in de literatuurlijst. Hiernaast heb ik deelgenomen aan verschillende seminars en bijeenkomsten op het gebied van intersectorale samenwerking. Hier heb ik door persoonlijke gesprekken inzichten verkregen en verbreedt.

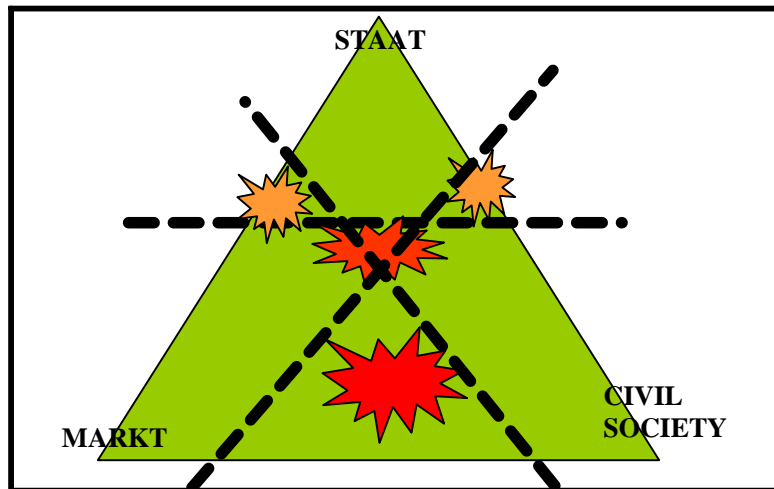
In paragraaf 2.3 staat hoe mogelijke problemen gezocht, gevonden en geanalyseerd zullen worden. In 2.4 wordt een matchmaking model voorgesteld dat gebruikt zal worden om tot oplossingen te komen. In 2.5 wordt aangegeven hoe TIO de beste oplossingen kan selecteren en in 2.6 zal het model van Tax & Stuart gepresenteerd worden. Aan de hand hiervan zal nieuwe dienstverlening ontwikkeld worden. Dit hoofdstuk wordt in paragraaf 2.7 afgesloten.

2.2 De huidige praktijk van samenwerken

Om de relaties en interacties tussen bedrijven en NGOs te kunnen begrijpen is literatuuronderzoek uitgevoerd. Gekeken is naar de geschiedenis en de ontwikkelingen op dit gebied. De beweegredenen, voor- en nadelen en de rollen die NGOs en overheden kunnen spelen zijn in kaart gebracht. Dit literatuuronderzoek is terug te vinden in hoofdstuk 3 en dient als basis voor de verdere uitwerking van de onderzoeksopdracht.

2.3 Problemen en oorzaken

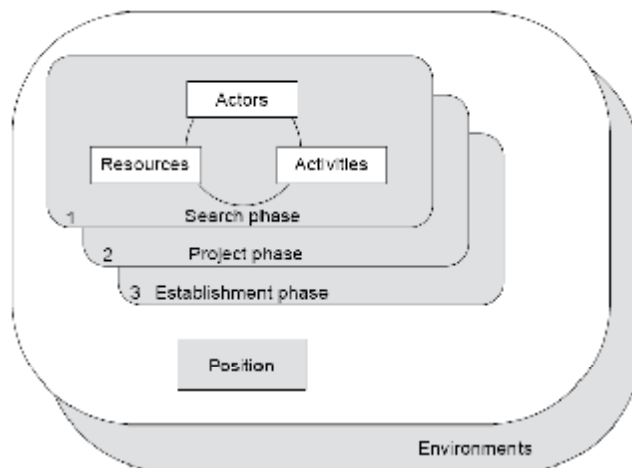
In het internationale kader waarin de drie actoren, overheid (staat), private ondernemingen (markt) en NGOs (civil society) opereren zijn een aantal trends te zien. Overheden treden terug, bedrijven rukken op in gebieden die eerst door overheden werden beslaan en opereren steeds meer op een globaal niveau en NGOs worden mondiger en roepen vanuit de maatschappij bedrijven op om meer maatschappelijke verantwoording te nemen. Dit leidt tot onvermijdelijke botsingen tussen de drie actoren (van der Zwart, 2006):



Figuur 2 Spanningsveld drie actoren¹

De conflicten ontstaan door de rollen die de actoren spelen en hun historische houding jegens elkaar. Deze zullen verderop in dit onderzoek aan bod komen. In verschillende studies zijn de problemen die kunnen ontstaan in bedrijf-NGO relaties onderzocht. In de volgende tabellen staan deze weergegeven. Deze worden gepresenteerd in succes- en faalfactoren en kunnen vertaald worden naar behoeften.

Problemen die partners kunnen ondervinden als zij activiteiten uitvoeren in andere landen kunnen geanalyseerd worden met behulp van het Marktentreemodel (MEM) van Ghauri en Holstius (1996; pp. 76-77). In het MEM worden drie fasen onderscheiden: de zoekfase, de projectfase en de establishmentfase. Binnen elke fase vindt een samenspel van actoren, hulpbronnen en activiteiten plaats. De omgeving vormt het PESTEL raamwerk waarin het bedrijf opereert. Het zijn de Politieke, Economische, Socio-culturele, Technologische, Fysieke omgeving en Legislatieve factoren die het gedrag en de positie van actoren beïnvloeden.



Figuur 3 Markt entreemodel
(Ghauri & Holstius, 1996; p.77)

¹ Ontleend aan: Presentatie A. van der Zwart, NCDO bijeenkomst Club van 2000, 07-11-2006

Dit generieke model zal gebruikt worden om aan te geven waar bedrijven en NGOs problemen ondervinden. Hoewel het hier niet om marktentree in strikte zin gaat, kan dit model in ruime zin toegepast worden op dit onderzoek. In een bedrijf- NGO relatie zijn de drie stadia ook terug te vinden. De establishment fase kan in dit geval worden gezien als de fase waarin het project wordt beëindigd door een financiële transactie of door het institutionaliseren van de effecten van de relatie. Dit model kan voor elke individuele situatie gebruikt worden, maar ook voor het analyseren van problemen in het algemeen.

Het netwerk waarin bedrijven opereren bevat elementen van conflict en coöperatie wanneer concurrerende of complementaire producten geproduceerd worden. De positie van de actoren wordt bepaald door de activiteiten die zij uitvoeren, de hulpbronnen die ze beheersen en de kennis die ze hebben. Om deze zaken op elkaar af te stemmen kan matchmaking toegepast worden. Hierin wordt onderscheidt gemaakt tussen micro (bedrijf), macro (bedrijfstak/nationale markt) en globaal niveau (Ghuri & Holstius, 1996). Dit concept kan ook toegepast worden op bedrijf NGO relaties omdat beide actoren zich in het netwerk van de ander bevinden. Afstemming tijdens de drie fasen is vereist om conflicten te voorkomen.

De drie niveaus worden ook door Seringhaus en Rosson (1990, 1991) onderscheiden. Zij stellen verder dat bedrijven te maken kunnen hebben met drie soorten barrières wanneer zij internationale activiteiten ondernemen: motivationele, informatiele en operationele/ middelen gerelateerd. Deze barrières zijn generiek en ook van toepassing op intersectorale samenwerking, immers: een bedrijf zal eerst gemotiveerd moeten zijn om een relatie met een NGO aan te gaan, vervolgens heeft het bedrijf informatie nodig over mogelijkheden en processen. Daarnaast zal het operationeel in staat moeten zijn de relatie te onderhouden en over de nodige middelen, zoals tijd en geld, moeten beschikken om deze vorm te geven.

Door deze elementen met elkaar te combineren kan het volgende analysemodel opgesteld worden:

Fase	Knelpunten	Barrières		
		Motivatie	Informatie	Operatie/ middelen
Zoekfase				
Projectfase				
Establishmentfase				

Tabel 1 Probleemanalysemodel

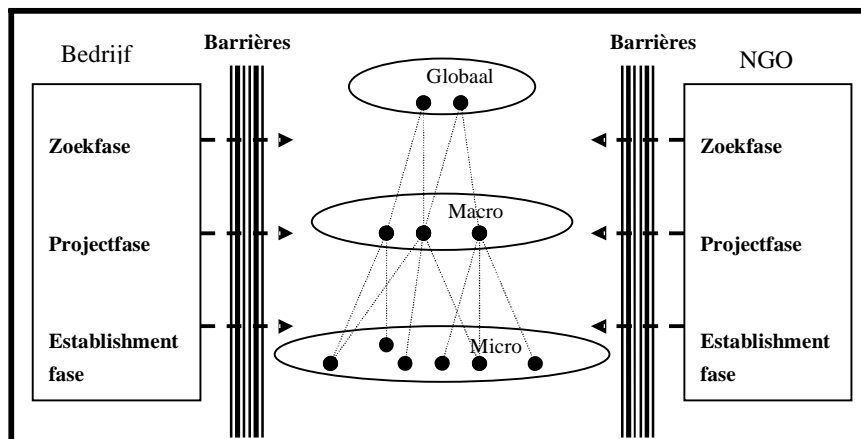
Naast dit literatuuronderzoek zal uit veldonderzoek moeten blijken welke problemen NGOs en bedrijven werkelijk tegenkomen en wat de oorzaken ervan zijn. Voor het veldonderzoek is gebruik gemaakt van enquêtes en interviews. Zowel NGOs en bedrijven worden vragenlijsten voorgelegd. De vragen zijn afgeleid uit onderdelen in de literatuur. Zo zal gevraagd worden naar de motieven voor samenwerking en de problemen die men ervaart. Ook zullen de behoeften jegens elkaar en ten opzichte van de EVD worden geïdentificeerd. Met name dit laatste is belangrijk omdat onderzoeken zich tot nu toe vooral beperkten op de onderlinge relatie tussen bedrijven en NGOs. De lijst met geïnterviewden en geënquêteerden zijn opgenomen als bijlagen II en III. De enquêtes zelf zijn te vinden in bijlagen IV en V. De resultaten staan in bijlagen VI en VII.

2.4 Mogelijke oplossingen

In 2.3 werd ingegaan op de mogelijke problemen die de verschillende actoren kunnen tegenkomen op de verschillende interfaces (zie fig. 1). Uit veldonderzoek zal blijken wat de verwachtingen zijn van NGOs, bedrijven en de overheid van de nieuwe dienst en wat haar kaders zijn. Hiervoor zullen inzichten verkregen uit het literatuur en veldonderzoek gebruikt worden evenals input van verschillende personen die als 'professionals' mogen worden aangemerkt. Eén hiervan is Jane Aerts, een medewerkster van TIO die zelf binnen een NGO gewerkt heeft en ervaringen heeft met NGOs. Op verschillende seminars en bijeenkomsten heb ik met mensen gesproken over hun ervaringen en hun visies op de problematiek. Deze personen hadden verschillende achtergronden bij overheidsinstanties, bedrijfsleven en NGOs. Door een onderverdeling te maken naar niveau (globaal-, macro- en microniveau) naast de onderverdeling naar projectfase kunnen effectieve interventiestrategieën gegenereerd worden. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het model gepresenteerd door Ghauri en Holstius.

Vooraf op het macro en micro niveau helpt matching met het aangaan van contacten met verschillende relevante organisaties. Dit kunnen zowel andere bedrijven, als overheden of andere organisaties zijn, zoals NGOs. Matching vormt de stappen die genomen moeten worden op globaal, macro en micro niveau om de ontwikkeling van bedrijfsrelaties tussen bedrijven in verschillende culturen te stimuleren en te faciliteren. (Ghauri & Holstius, 1996; p. 78)

Matching is een concept dat niet alleen de verschillen door middel van overheidssystemen matched, maar ook gebruik maakt van bedrijfsspecifieke processen. (Ghauri & Holstius, 1996; p. 78). Op het globale niveau vindt financiële matching plaats door de Wereldbank. Het gaat vaak om internationale, multilaterale afspraken tussen overheden. Op macro niveau vindt matching plaats door overheidsmaatregelen die bedrijfsoperaties op bedrijfsniveau verbeteren. Hierbij valt te denken aan stimulering van export en wettelijk matchen door dubbelzinnige wetgeving te vermijden. Matching op het globale en macro niveau schept vooral marktentree mogelijkheden en verbeterd of creëert nieuwe voorwaarden voor samenwerking op bedrijfsniveau. Matching op micro niveau is van belang voor succesvolle marktentree en succesvolle samenwerking met actoren in het netwerk. Hierbij valt te denken aan uitwisseling van kennis tussen de zakenpartners en het aanpassen van productieprocessen. Het creëren van vertrouwen en wederzijds respect gebeurt ook op dit niveau. In schema ziet dit er als volgt uit.



Figuur 4 Matchmaking in bedrijf-NGO relaties

(ontleend aan Ghauri & Holstius, 1996; p. 79, aangepast aan huidig onderzoek)

Export promotie door de overheid omvat publieke beleidsmaatregelen die werkelijk of mogelijk exportactiviteiten bevorderen op bedrijfs-, industrie-, of nationaal niveau. Om de drie barrières te overwinnen kunnen verschillende instrumenten ingezet worden. De auteurs geven in hun werk voorbeelden die overheden gebruiken in hun exportbevorderingprogramma's. (Seringhaus & Rosson, 1991)

2.5 Selecteren van oplossingen

TIO kan niet gelijk alle voorgedragen interventies toepassen. De randvoorwaarden waarmee TIO rekening dient te houden zullen gesteld worden. Deze randvoorwaarden zullen volgen uit de literatuur en gesprekken met sleutelfiguren. Verschillende criteria zullen opgesteld worden waaraan de nieuwe dienst en TIO moeten voldoen. Aan deze criteria kan TIO vervolgens verschillende componenten toetsen. Hierbinnen zullen de interventies ingepast worden in de verschillende deelprogramma's van TIO. Een ander punt waarmee rekening zal moeten worden gehouden is kennis. Volgens Seringhaus en Rosson(1990) omspannt dit element de eerder genoemde barrières, motivatie, informatie en operatie/middelen.

Overheidsdiensten zijn alleen effectief wanneer zij op een werkelijke behoefte inspelen. Bovendien stellen zij dat de cultuur, institutionele structuren en de samenstelling van de industrie binnen een land van invloed zijn op het dienstenaanbod van overheden. In sommige landen neemt de overheid exportbevordering tot haar rekening terwijl andere landen zoals Oostenrijk het nagenoeg in het geheel over laten aan de markt. De auteurs stellen dat Nederland hier tussenin valt (Seringhaus & Rosson, 1990, 1991).

2.6 Ontwerp en implementatie van de nieuwe dienst

Het implementatie en evaluatietraject zijn van belang om de dienst zo goed mogelijk te integreren in het bestaande dienstenpakket. De ontwerpcyclus van Tax en Stuart zal gebruikt worden om de nieuwe dienstverlening invulling te geven. Gastelaars definieert een dienstverlenende organisatie als volgt:

Wij duiden die verzameling organisaties als dienstverlenende organisaties aan:

- *wier kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerende en klanten;*
- *met het oogmerk, een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant;*
- *onder regie van de centrale waarden (de bottom line) van de organisatie; en*
- *rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant.*

(Gastelaars, 2003; p. 17)

Een dienstverlener biedt een product aan gericht op het bewerkstelligen van verandering in de organisatie van de afnemer. De uitvoerende staan in direct contact met de klant waardoor transacties intens kunnen zijn. De centrale waarden vormen 'de uiterste maatstaven aan de hand waarvan de organisatie en haar uitvoerenden ... de kwaliteit van de geboden diensten bepalen én verantwoorden naar buiten toe.' (Gastelaars, 2003; p. 26) Het aanbieden van een dienst, moet dus te verantwoorden zijn naar de buitenwereld. Dit zal met name van belang zijn voor een overheidsinstantie aangezien deze gefinancierd wordt met belastinggeld. Het vierde kenmerk uit de definitie van Gastelaars is normatief van aard. Ze pleit voor om deze niet strikt te nemen. Men moet niet kijken naar *of* rekening gehouden wordt met de verwachtingen en inbreng van de klant, maar naar *hoe* dit gedaan wordt. De klant moet dit ook kunnen waarderen, aangezien transacties kunnen variëren van zeer oppervlakkige tot meer complexe.

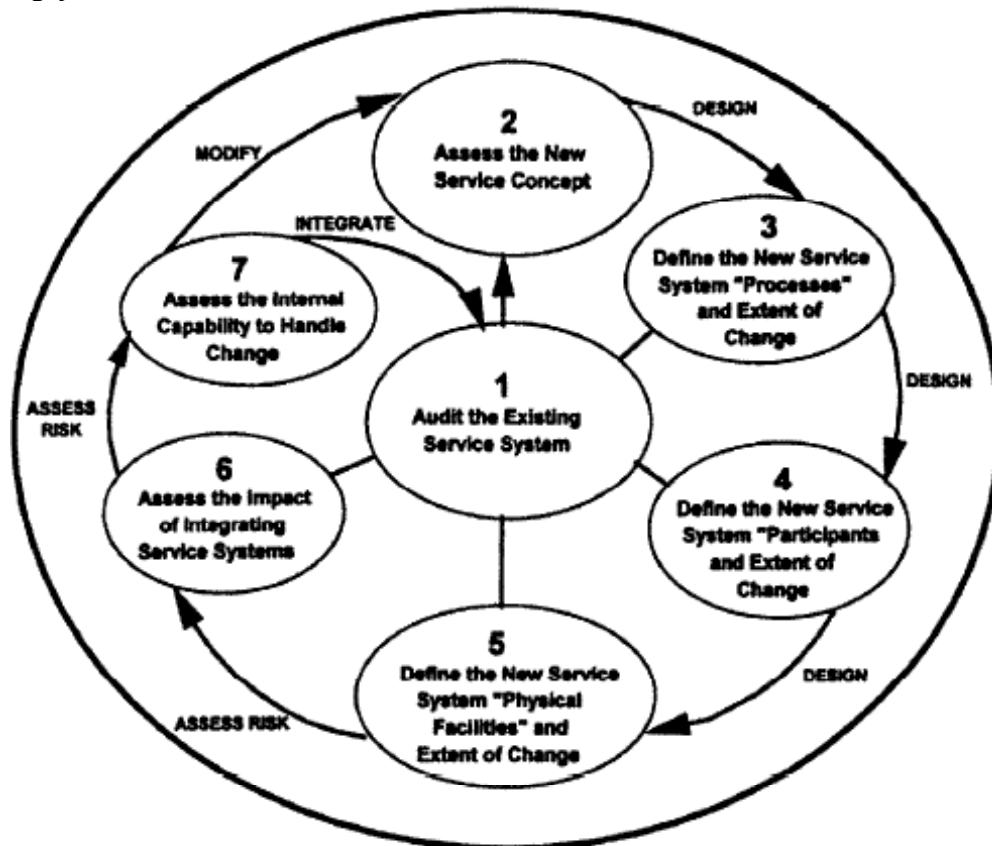
Het inrichten van een nieuwe dienst in een bestaande organisatie is verbonden aan risico's. Tax en Stuart (1997; p. 106) beschrijven een model dat zowel het ontwerpen, als de implementatie, uitvoering en integratie van een nieuwe dienst in kaart brengt.

Analoog aan Tax & Stuart gebruik ik de drie dimensies onderscheiden door Prahalad en Hamel om de verschillen tussen de nieuwe en bestaande diensten te analyseren:

- 1 Mate waarin het nieuwe proces fundamenteel van het bestaande proces verschilt. Te denken valt aan aanpassingen en nieuwe technologie.
- 2 Mate waarin de vaardigheden en kennis van de deelnemers aan de nieuwe dienst verschillen van de bestaande diensten. Het gaat niet alleen om de kennis en vaardigheden van werknemers, maar ook die van de afnemers.
- 3 Mate waarin fysieke faciliteiten fundamenteel verschillen van die voor de bestaande diensten.

(Prahalad & Hamel in: Tax & Stuart, 1997)

Voor het identificeren en meten van de mate van verandering hebben de auteurs een schema opgesteld. Deze is te vinden als bijlage VIII. Deze heeft als basis gediend voor interviews en gesprekken met dienstverleners. Uiteindelijk is compatibiliteit tussen bestaande en nieuwe diensten het belangrijkste dat nagestreefd moet worden waardoor integrerend plannen noodzakelijk is. Aangenomen wordt dat nieuwe diensten het bestaande systeem beïnvloeden en door dit systeem beïnvloed worden. Het volgende model is opgesteld om het planningsproces te structureren.



Figuur 5 De planning cyclus voor het integreren van diensten
(Tax & Stuart, 1997; p. 122)

Stap 1: Voer een audit uit over het bestaande service systeem van de organisatie

Het gaat hierbij om een audit van de drie verschillende dimensies. De centrale kwesties die in deze stap behandeld moeten worden zijn:

- a. De kenmerken van de bestaande klanten
- b. De voordelen die aan klanten geboden worden
- c. De processen die gebruikt worden om de dienst te leveren
- d. De vaardigheden, capaciteiten en persoonlijke eigenschappen van de deelnemers
- e. De fysieke faciliteiten

Verschillende elementen voor de audit kunnen gevonden worden door het invullen van de beoordelingsschema's (bijlage VIII).

Stap 2: Beoordeel het concept van de nieuwe dienst vanuit een marktperspectief

Het gaat in deze stap om het identificeren en bepalen van zaken zoals de doelgroep (nieuwe of bestaande cliënten), voordelen (zijn deze nieuw of bestonden ze al), kenmerken van de dienst en de bepaling van de prijs. Het gaat hier om strategische beslissingen die de kwaliteit van een dienst sterk beïnvloeden.

Stap 3, 4 en 5: Beoordeel het ontwerp van de nieuwe dienst vanuit het perspectief van processen, deelnemers en fysieke faciliteiten. Identificeer de verschillen tussen het bestaande en het nieuwe systeem

Voordat de nieuwe dienst geïntegreerd kan worden in het bestaande systeem moet deze ook op de drie dimensies beoordeeld worden. Het draait hier om de manier waarop de marketing instrumenten gebruikt worden. Ook wordt duidelijk wat de mate van verschil is tussen de vereisten van het nieuwe systeem en de kenmerken van het bestaande systeem. Deze stappen kunnen uitgevoerd worden aan de hand van de beoordelingsformulieren weergegeven in bijlage VIII.

Stap 6: Beoordeel de invloed van het integreren van service systemen op de bestaande en de nieuwe dienst in elk van de service dimensies.

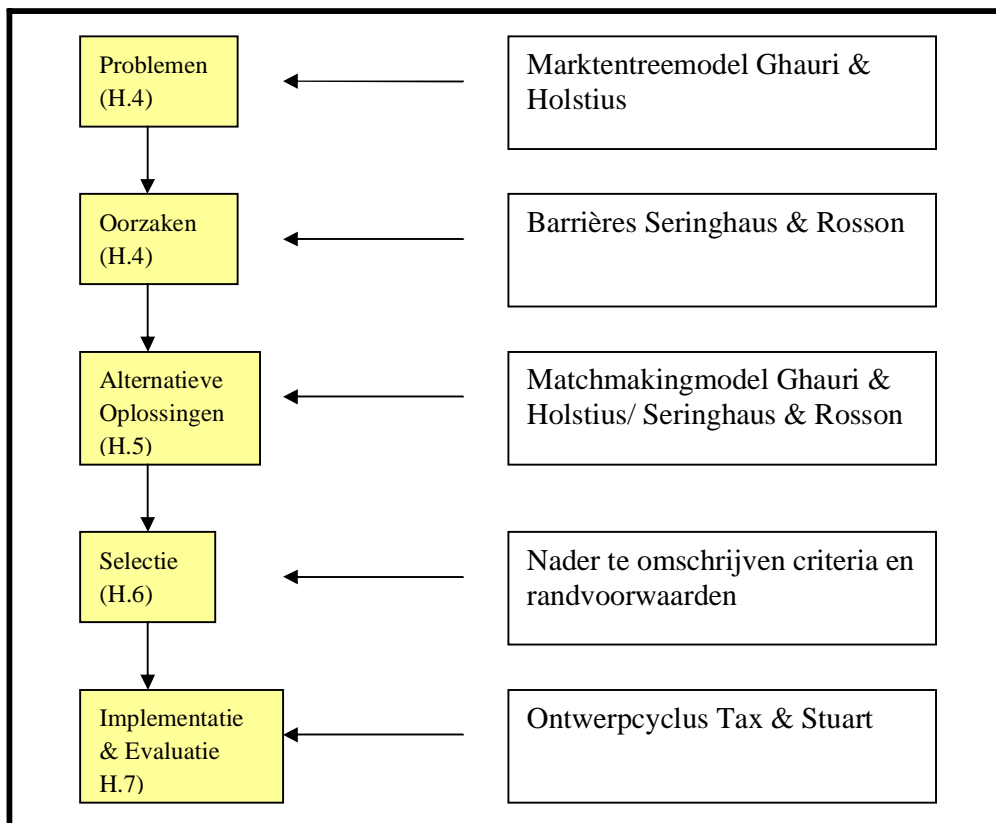
Bij deze stap gaat het om de wederzijdse invloed die het bestaande en nieuwe systeem op elkaar uitoefenen. Een handig hulpmiddel hierbij is het analysemodel van Tax en Stuart. Deze wordt in dit onderzoek integraal uitgevoerd met de stappen 3,4 en 5.

Stap 7: Beoordeel de capaciteiten van de organisatie voor het beheersen van de veranderingen.

Naar gelang de risico's verbonden aan het integreren van twee systemen kan de organisatie besluiten om haar strategische opties te herzien. De organisatie moet beoordelen of haar capaciteiten wel toereikend zijn om de geïntegreerde diensten uit te kunnen voeren. Het gaat ook om het beheersen van de verandering zelf. Pas als de organisatie weet dat zij de verandering aan kan en in staat is om de nieuwe dienst na de integratie aan te kunnen bieden, pas dan kan er daadwerkelijk geïntegreerd worden.

2.7 Afsluiting

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden hoe de eerder beschreven onderzoeksstrategie uitgewerkt zal worden. Door eerst de huidige praktijk te onderzoeken wordt een basis gevormd waarmee de problemen en oorzaken in relaties gezocht zullen worden. Hiervoor is een analysemodel ontworpen op basis van de projectfasen onderscheiden door Ghauri en Holstius en de drie barrières onderscheiden door Seringhaus & Rosson. Barrières en problemen die tussen bedrijven en NGOs voorkomen in de verschillende projectfasen kunnen opgelost worden door te matchen op verschillende niveaus. Instrumenten zullen gegenereerd worden die inwerken op de ervaren barrières, op het juiste niveau en in de juiste fase van het samenwerkingsproces. Door zowel in te spelen op behoeften van bedrijven als NGOs ontstaat een nieuwe rol voor de overheid. De nieuwe dienst zal ontwikkeld worden volgens het model van Tax & Stuart waarbij het startpunt de behoefte van bedrijven zal zijn en het eindpunt een goede integratie met het bestaande dienstensysteem.



Figuur 6 overzicht onderzoekstructuur en gebruikte literatuur

3 De huidige praktijk van samenwerken

3.1 Introductie

Dit hoofdstuk dient als basis voor het onderzoek. Ontwikkelingen in bedrijf- NGO relaties en de dynamiek zullen aan de hand van literatuur omschreven worden. Paragraaf 3.2 geeft een overzicht van deze historie. Een typering van samenwerkingsvormen wordt gegeven in 3.3. De rollen die NGOs en de overheid kunnen spelen worden respectievelijk in 3.4 en 3.5 behandeld. Vervolgens worden de beweegredenen in 3.6 en de voor en nadelen in 3.7 uiteengezet. Dit hoofdstuk wordt afgesloten in 3.8 met een conclusie.

3.2 Geschiedenis en ontwikkelingen

Gold (Gold, 2004) behandelt de geschiedenis van samenwerking en hoe bedrijven en NGOs elkaar in de loop der jaren toe genaderd zijn. Volgens haar leidt de afbouw van officiële staatssteun ertoe dat NGOs inzien dat zij niet afhankelijk kunnen blijven van deze overheden en voor financiering ook terecht kunnen bij een andere actor op de wereldmarkt, het bedrijfsleven. Hierdoor is de traditionele antagonistische relatie tussen bedrijven en NGOs aan het vervagen. NGOs zien in dat zij door actieve samenwerking door kunnen dringen tot de kernactiviteiten van bedrijven en deze op een positieve manier kunnen beïnvloeden. Vaak kunnen NGOs als lokale partner gebruikt worden omdat ze de steun van lokale overheden en bevolkingsgroepen genieten.

Bedrijven worden steeds bewuster van de rol die NGOs kunnen spelen in hun dagelijkse activiteiten. Het Brent Spar incident waarbij Shell en Greenpeace betrokken waren heeft aangetoond dat NGOs niet zonder meer genegeerd kunnen worden en dat bedrijven rekening met hen dienen te houden. Ze kunnen niet alleen operaties verstoren, maar ook de publieke opinie zwaar beïnvloeden (Shell, 2007).

Bedrijven steunen graag een goed doel. Filantropische steun werd versterkt door de opkomst van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in de beginjaren van het laatste decennium. Hierdoor kregen NGOs steeds meer ingang in bedrijven en kon het proces verder evolueren (Gold, 2004; p. 634). De barrière tussen het bedrijfsleven en NGOs brokkelt verder af doordat NGOs samenwerken met lokale bedrijven om welvaart voor de armen te creëren. Dit is alleen duurzaam indien deze samenwerking via marktprincipes verloopt (Harper & Finnegan, 1998). Fowler (2000) stelt voor dat NGOs volgens het paradigma van sociaal ondernemerschap te werk gaan. Hierbij gaat het om het scheppen van een nieuwe sociale situatie waarin gemeenschappen welvaart voor zichzelf kunnen creëren. Hiervoor moeten ze expertise en best practice benaderingen uit het bedrijfsleven aanwenden zodat ze interessanter worden voor investeerders. NGOs kunnen op deze manier bevolkingsgroepen in ontwikkelingslanden direct ondersteunen (Gold, 2004). Deze nieuwe organisatievormen kunnen innovatieve strategieën ten uitvoer brengen om de problemen van traditionele samenwerkingsvormen te overbruggen en effectief armoede bestrijden. Startpunt hiervoor is het in praktijk brengen van principes voor het delen van de eigen interne netwerken op een lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau (Fowler, 2000)(Gold, 2004; p. 635). Veel grote NGOs hebben hiertoe de vorm van ontwikkelingsbanken aangenomen (Fowler, 1998)

D'Estaing (1995) roept ook op tot actievere samenwerking tussen bedrijfsleven en NGOs. Van overheden mag de private sector strenge en heldere regelgeving verwachten, samen met efficiënt management van haar eigen activiteiten. De staat zal moeten inzien dat zij niet een monopoly heeft op sociale interventie en de verdere samenwerking tussen NGOs en bedrijven moeten stimuleren. Bedrijven moeten hun sociale rol wel duidelijk definiëren. Verder onderschrijft D'Estaing de slechte informatievoorziening. Informatie is van cruciaal belang om relaties effectief invulling te kunnen geven.

Ook Crowe ziet een trend waarin bedrijven steeds meer een rol opeisen in ontwikkelingsprojecten in arme landen. Hij onderschrijft verder het belang van de gesprekken die organisaties zoals de Wereldbank en Wereldgezondheidsorganisatie voeren over tripartiete samenwerkingsvormen tussen publieke, private en de non-gouvernementele sector. Volgens de Wereldbank is er een nieuwe consensus over ontwikkelingshulp. Er is plaats voor meer pragmatische werkwijzen voor effectieve en breed opgezette ontwikkelingshulp. (Crowe, 1998; p. 212)

De totale not- for- profit markt, waar NGOs het grootste gedeelte van uitmaken, wordt door SustainAbility (SustainAbility, 2003) geschat op 1 biljoen U.S. dollar per jaar.

3.3 Typering samenwerkingsvormen

Samenwerking en partnerschap zullen als termen door elkaar heen worden gebruikt in dit onderzoek. Johansen et al. omschrijven een partnerschap als volgt: *“Een partnerschap is een samenwerkingsverband om gespecificeerde doelen of uitkomsten te behalen. Het is gebaseerd op wederzijdse bijdragen, gedeelde risico's en voordelen, gedeelde waarden en overtuiging en gebaseerd op vertrouwen, eerlijkheid en aansprakelijkheid. Een partnerschap is niet een dialoog met als doel de dialoog zelf, donaties of traditionele filantropie, blinde loyaliteit, drang naar volledigheid of het samensmelten van rollen en identiteit en partnerschappen zijn ook niet ongereguleerd.”* (Johansen, 2003: p. 4)

Uit de definitie volgt dat een partnerschap dan wel relatie uit meerdere elementen bestaat. Contracten vormen de basis van een partnerschap waarbij beide partners precies moeten specificeren wat zij inbrengen in het partnerschap en wat zij gezamenlijk beogen te bereiken.

Kapoen (2002) heeft een model opgesteld voor de typering van samenwerkingsvormen. Dit model omvat het gehele spectrum aan samenwerkingsvormen. Wat een interessant aspect van dit model is, is het onderscheid naar complexiteit. Wanneer het bedrijf niet de centrale rol binnen het samenwerkingsverband vervuld dan is de relatie relatief simpel van aard. Het bedrijf kan zich vinden in de doelen van de NGO en laat de uitvoering van het project aan de NGO over. Het wordt complexer wanneer beide partijen een gelijk aandeel nemen. Het wordt dan lastiger om beleid te bepalen en doelstellingen kunnen met elkaar in conflict komen. Nog complexer wordt het wanneer het bedrijf de centrale rol in neemt. Er vinden dan intensieve sociaal en economisch kapitaal uitwisselingen plaats waardoor er meer moeite moet worden gestoken in het beheersen van het samenwerkingsverband. Ook moet er intensiever overlegd en onderhandeld worden tussen de partners. De partners moeten meer geïnformeerd moeten zijn over elkaars standpunten en hulpmiddelen. (Kapoen, 2002) Het model van Kapoen kan gebruikt worden door bedrijven en NGOs om het samenwerkingsverband in te richten en vorm te geven naar gelang de complexiteit van de relatie.

		Strategische rol		
Uitwisseling		Bedrijf is ondersteunend	Symmetrische relatie	Bedrijf heeft centrale rol
Geen uitwisseling van economisch kapitaal	Sociaal kapitaal afkomstig van NGO			
	Sociaal kapitaal afkomstig van bedrijf			
Wel uitwisseling van economisch kapitaal	Sociaal kapitaal afkomstig van NGO			
	Sociaal kapitaal afkomstig van bedrijf			

Tabel 2 Typering relaties tussen bedrijven en NGOs
(Kapoen, 2002, versimpelde weergave)

Het onderzoek van Kapoen richt zich vooral op MVO activiteiten en partnerschappen voor ontwikkeling. Dit onderzoeksproject richt zich op interacties waarin uitwisseling van economisch kapitaal plaats vindt met inbreng van zowel het bedrijf als de NGO. Te zien is dat deze relaties complex zullen zijn. De specifieke samenwerkingsvormen kennen ieder hun eigen mate van complexiteit.

3.4 NGO rollen

NGOs bestaan er in alle soorten en maten. Grote bekende NGOs zoals Greenpeace en Amnesty International staan vooral bekend om de acties die ze voeren voor respectievelijk het milieu en mensenrechten. Ze komen regelmatig in het nieuws wanneer ze soms niet al te zachtzinnig aan de bel trekken wanneer ze misstanden constateren. Vaak trachten ze hierbij de publieke opinie te beïnvloeden, zoals ook bleek tijdens de Brent Spar affaire. Deze NGOs worden door van der Zwart en Tulder geclassificeerd als Watchdog Oriented NGOs, of wel WONGOs. (Tulder en van der Zwart, 2006; p. 124) Maar er zijn ook NGOs zoals OxfamNovib die vooral actief zijn in ontwikkelingslanden. Deze zijn onder andere gericht op het bestrijden van armoede, het verbeteren van de economische positie van zwakke groepen zoals vrouwen en het bieden van noodhulp na rampen en conflicten. Deze worden getypeerd als BINGOs, acroniem voor Business Oriented NGOs. (Tulder en van der Zwart, 2006; p. 122). In de volgende schema's worden de tien NGO rollen weergegeven.

De tien NGO rollen			
BONGOS	Business Oriented NGOs	BRONGOS	Broker Oriented NGOs
PONGOS	Partnership Oriented NGOs	SUNGOS	Supervisory NGOs
BINGOS	Business Interested NGOs	DONGOS	Discussion and Dialogue Oriented NGOs
SHANGOS	Shareholding NGOs	WONGOS	Watchdog Oriented NGOs
STRONGOS	Strategic Stakeholder Oriented NGOs	DANGOS	Direct Action oriented NGOs

Tabel 3 De tien NGO rollen
(Tulder & van der Zwart, 2006; p. 124)

NGO rollen op de private- non-profit interface									
BONGO	PONGO	BINGO	SIANGO	STRONGO	BRONGO	STNGO	DONGO	WONGO	DANGO
← Afhankelijke NGOs			Wederzijds afhankelijke NGOs				→ Onafhankelijke NGOs		
Product georiënteerd; realisatie; operationeel (ONGOs)			Proces georiënteerd; integratie; hybride NGOs (HNGOs)				Protest georiënteerd; polarisatie; actievoerende NGOs (ANGOs)		
Een onderwerp benadering; focus vooral op (gedeeltelijke) oplossingen			Multi-dimensionale benadering; focus op problemen en oplossingen				Een onderwerp benadering; focus op problemen		
Voorspelbaar			Interactief				Onvoorspelbaar		
Risico's: medewerking; excuus voor het vinden van meer structurele oplossingen; etalage stalling			Risico's: zwakke compromissen; een te lange termijn visie; groepsdenken; laagst gedeelde noemer				Risico's: simplificatie/ overdrijving van een onderwerp; 'iconificatie'; reactionair; ontlopen van verantwoordelijkheden		

Tabel 4 NGO rollen op de interface met het bedrijfsleven

(Tulder & van der Zwart, 2006; p. 124)

In tabel 4 is te zien dat de mate van afhankelijkheid van het bedrijfsleven het grootst is voor een BONGO en het laagst voor een DANGO. BONGOs, PONGOS en BINGOs zijn vooral interessant voor bedrijven als het gaat om een zakelijke relatie. Volgens van Tulder en van der Zwart is de PONGO in opkomst. De afhankelijke NGOs richten zich vaak op één issue en een beperkt aantal doelen. Een voorbeeld is het verstrekken van noodhulp. Dit maakt de werkwijze voorspelbaar. Het risico bestaat dat bedrijven de samenwerking als excuus gebruiken omdat ze zelf geen strategisch- structurele oplossing kunnen vinden. De NGO en de samenwerking kunnen in de etalage worden geplaatst om ermee te pronken. Inter-afhankelijke NGOs hanteren meer een multi- dimensionale aanpak. Ze richten zich op zowel problemen als op oplossingen. Deze NGOs zullen aan de ene kant aan de bel trekken, maar zijn ook bereid om de dialoog aan te gaan. Het gevaar bestaat dat gekozen wordt voor oplossingen waarbij beide partijen minimaal voordeel bij halen en niet gekozen wordt voor de beste oplossing voor het probleem. NGOs kunnen hun geloofwaardigheid verliezen en het imago krijgen van een 'vriendje van het bedrijfsleven' wanneer zij te nadrukkelijk in het bijzijn van een bedrijf gezien worden. De onafhankelijke NGOs zijn het meest onvoorspelbaar. Het voeren van acties en het aanklaarten van misstanden spelen een grotere rol dan het zoeken naar oplossingen. Ze verzetten zich openlijk tegen, in hun ogen, verkeerde bedrijfspraktijken. Bedrijven kunnen veel imagoschade ondervinden wanneer een WONGO of DANGO het op hun gemunt heeft. (Tulder en van der Zwart, 2006; pp. 120- 125)

3.5 Overheidsrollen

Ten aanzien van de relaties in het speelveld kan de overheid een viertal rollen op haar nemen. Deze lopen langs een lijn van toenemende afhankelijkheid van bedrijven en NGOs. De rollen worden in tabel 5 weergegeven.

rol	principe	Mate van afhankelijkheid
Endosseren	Zelf regulatie	Hoog
Partner	Semi-private regulatie	Middelmatig
Facilitair	Semi- publieke regulatie	Middelmatig
Afdwingen	Publieke regulatie	Laag

Tabel 5 Overheidsrollen
(Tulder & van der Zwart, 2006; p. 107)

In de afdwingende rol stelt de overheid de spelregels op en stelt zij instanties in die toezicht houden op marktpartijen. Hierdoor is zij niet afhankelijk van NGOs en bedrijven om de gewenste uitkomsten te behalen. Een voorbeeld hiervan is de OPTA, die toezicht houdt op de telecomsector. Als facilitator schept de overheid voorwaarden waarbinnen NGOs en bedrijven met elkaar kunnen onderhandelen. De overheid kan ook als partner optreden. Publieke middelen (subsidies) worden gecombineerd met aanwezige middelen in het bedrijfsleven. De markt wordt vanuit een multi-stakeholder perspectief benaderd. Het PPP programma van het ministerie van BuZa/OS geeft hier invulling aan. Zowel als facilitator als partner is de overheid meer afhankelijk van de expertise en ingebrachte middelen van NGOs als bedrijven. Het belang van toezicht door deze twee actoren speelt een grote rol. In het geval van endosseren staat de overheid volledige zelfregulatie toe. Bedrijven en NGOs stellen zelf gedragscodes en richtlijnen op en de overheid treedt meer op als supporter. Een voorbeeld hiervan is het FSC keurmerk voor milieuvriendelijk hout. (Tulder & van der Zwart, 2006; pp 106-109) Indien de overheid een andere rol op haar wenst te nemen door een nieuwe dienst aan te bieden zal er rekening moeten worden gehouden met de veranderingen in regulering.

3.6 Redenen voor samenwerking

Bedrijven en NGOs hebben ieder hun eigen beweegredenen om een relatie met elkaar aan te gaan. Deze redenen komen niet altijd overeen en kunnen met elkaar botsen. Een groot gemeenschappelijk voordeel voor beide partners is media-aandacht. Het imago van zowel het bedrijf als de NGO kan hierdoor verbeterd worden. Consumenten raken beter bekend met de doelen van NGOs en het maatschappelijke karakter van het bedrijf. De specifieke redenen voor bedrijven als NGOs zullen apart behandeld worden.

3.6.1 Redenen voor bedrijven

De opkomst van MVO is een grote stimulus geweest voor bedrijven om NGOs als economisch en sociaal relevante partner te zien. De overheid verwacht van bedrijven dat zij duurzaam en verantwoord ondernemen in het buitenland. (Elbers, 2004; p. 16) Maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt in dat ondernemers rekening houden met een balans zoeken tussen de sociale kant van ondernemen, de milieukant van ondernemen en de economische kant van ondernemen. Invulling van dit managementconcept kan geschieden door onder andere samenwerking met NGOs (www.mvonderland.nl). Hieruit blijkt dat bedrijven geconfronteerd worden met de conflicthaarden afgebeeld in figuur 2 en bruggen moeten slaan naar de andere twee actoren om een succesvol MVO beleid te voeren.

Grote, internationaal opererende NGOs kunnen invloed op bedrijfsactiviteiten uitoefenen. Ze hebben toegang tot massamedia en hebben grote publieke steun omdat zij een onafhankelijk imago genieten (Elbers, 2004; p. 30). Door samenwerking kan een bedrijf negatieve publiciteit voorkomen. NGOs kunnen ook natuurlijke partners voor samenwerking zijn vanwege hun kennis over lokale markten (Elbers, 2004; p. 28). Bedrijven kunnen in contact komen met lokale bedrijven en overheden en krijgen toegang tot deze kennis waardoor ze beter in staat zijn deze markt te bedienen (Turner, 2003; p. 25).

Een directe reden marketingbeleid gericht op samenwerking. Cause Related Marketing (CRM) bundelt de krachten van een bedrijf en een NGO om een product op de markt te zetten of om het imago op te poetsen. Ook hier worden win-win situaties gecreëerd, maar is de input van de NGO minder groot. NGOs grijpen deze reden aan om financiële middelen te verwerven. De effecten van een dergelijke, marktgeoriënteerde samenwerking kunnen heel groot zijn. De relatie met ontvangende partners wordt verbeterd en goederen en diensten genieten breder draagvlak (Andreasen, 1996). CRM staat veel dichterbij de kernactiviteiten van bedrijven terwijl in het geval van een overeenkomst in het kader van MVO ook de kernactiviteiten van NGOs in de relatie betrokken worden.

3.6.2 Redenen voor NGOs

NGOs ontlenen hun bestaansrecht aan de steun die zij genieten van de bevolking. Indien een NGO inefficiënt opereert en veel geld kwijt is aan overhead (kantoren, inrichtingen, salarissen van managers) dan kan de publieke steun afnemen. Gold geeft aan dat NGOs juist op dit gebied veel kunnen leren van het bedrijfsleven en dat zij door samenwerking de eigen efficiëntie kunnen vergroten. (Gold, 2004)

De doelstellingen duurzame economische ontwikkeling, eerlijke handel, armoedebestrijding en bestrijding van werkloosheid zijn bijna gemeengoed onder NGOs. Juist door samen te werken met bedrijven en trachten deze van binnenuit te veranderen draagt bij aan het behalen van de eigen doelen (Turner, 2003; p. 23). Volgens D'Estaing zijn private organisaties het beste in staat voor de productie en verdeling van welvaart. Ook kunnen zij het best professionele training aanbieden, of ze dit nu zelf uitvoeren of door externe partijen laten doen. Het dient het belang van alle drie actoren. (D'Estaing, 1995; p. 251)

De minister van ontwikkelingssamenwerking heeft aangegeven dat zij eerlijke handel een zaak van de consument acht, en niet van de overheid (DGIS, 2003). Uit frustratie op dit punt stellen NGOs zich steeds meer op als stuurders in de private sector. Hiervoor moeten ze specifiek beleid opstellen (Elbers, 2004; p. 18). NGOs zien ook steeds meer in dat de markt gebruikt kan worden voor oplossingen van de problemen die zij aan willen pakken.

De vroegere vijandige opstelling jegens bedrijven is aan het verdwijnen. Deze ontwikkelingen doen NGOs inzien dat partnerschappen met bedrijven nieuwe strategieën voort kunnen brengen voor duurzame ontwikkeling (Elbers, 2004; pp. 18-19). De meeste grote Nederlandse NGOs hebben financiële middelen ontvangen uit het medefinancieringsstelsel 2007-2011. Een van de criteria uit het beoordelingskader stelt dat de ontvanger aannemelijk moet maken dat vanaf 2009 minimaal 25% van de ontvangsten uit andere bronnen dan de subsidie komt (MinBuza, MFS, 2006). Naast particuliere financiers en donateurs zullen NGOs wellicht bij het bedrijfsleven aan moeten kloppen voor financiering.

Samenwerkingsprojecten vergroten ook de doeltreffendheid en naamsbekendheid van de NGO. De NGOs verkrijgen toegang tot expertise en kennis over handel en toegang tot markten. Vooral op het gebied van de introductie van duurzame goederen is markt- en marketingkennis van cruciaal belang (OxfamNovib, 2006).

Ook eigenbelang speelt een rol. NGOs zien een trend en willen daaraan mee doen om niet buiten de boot te vallen. In het kader van MVO zien NGOs bedrijven als een grotere bron voor financiering dan voorheen. Ook de afnemende, en strenger toegewezen overheidssteun brengt voor NGOs de drempel omlaag (Elbers, 2004; p. 21).

3.7 Nadelen en gevaren

Door samenwerking kan sectorale ambiguïteit ontstaan. Dit houdt in dat de scheidslijn tussen bedrijfskundige en charitatieve doelstellingen verwaterd. Het is niet meer duidelijk wat de doelstellingen van het bedrijf, de NGO en het samenwerkingsverband zijn. Dit kan niet alleen het samenwerkingsverband in gevaar brengen, maar kan zelfs het bestaan van de deelnemende organisaties in gevaar brengen. (Fowler, 2000)

Verder waarschuwt Fowler ook voor 'mission creep'. De druk van commerciële doelen kan te groot zijn waardoor het moeilijk is om een hoge mate van idealisme en samenhang in het project in stand te houden. Fowler stelt voor om een netwerk voor ondersteuning op te zetten. Dit brengt wel weer het gevaar van zich mee dat toezicht en externe druk gevaarlijk kunnen zijn voor de onafhankelijkheid van het project. (Fowler, 2000)

Aandeelhouders kunnen een samenwerking snel blokkeren wanneer deze geen concrete resultaten oplevert. Vaak zijn internationale bedrijven aan een beurs genoteerd en derhalve verantwoording verschuldigd aan hun aandeelhouders. Als deze geen brood in een samenwerking zien kunnen ze de stekker eruit halen wat schadelijk kan zijn voor zowel het bedrijf als de betrokken NGO. (Turner, 2004; p. 23)

Crowe wijst op een ander punt dat hoofdbrekens kan opleveren. In zijn betoog schetst hij dat het bepalen van het beleid ten aanzien van het samenwerkingsverband nogal problematisch kan zijn. Beide actoren kunnen hun eigen doelen voor de samenwerking hebben en verschillend beleid formuleren. Het moet vanaf het begin duidelijk zijn welke organisatie (of beide) het beleid mag bepalen en hoe dit tot stand komt. (Crowe, 1998; p. 212)

Het aangaan van een relatie om een partnerschap tot stand te brengen, en het in stand houden van een partnerschap, kunnen een behoorlijke druk op zowel NGOs als bedrijven leggen. Het vereist de inbreng van middelen van beide partijen, zoals tijd en geld, die niet altijd voorradig zijn. Gelegenheidskosten en overmatige tijdconsumptie worden dan ook gevreesd en kunnen een barrière vormen. (Johansen et al: p. 5)

3.8 Conclusie

NGOs zijn grote spelers op internationale markten die invloed kunnen hebben op bedrijfsactiviteiten. De Brent Spar affaire liet al zien dat bedrijven NGOs niet zondermeer kunnen negeren. NGOs ontwikkelen zich steeds meer tot relevante stakeholder. Vooral de focus op markten is een ontwikkeling die het voor bedrijven interessant maakt om een NGO partner te zoeken. Met name PONGOs en BONGOs zullen geneigd zijn om samen te werken met een bedrijf. In het veldonderzoek zal ik mij dan ook richten op NGOs die in deze categorie vallen.

Bedrijven en NGOs gaan om verschillende redenen relaties met elkaar om verschillende beoogde voordelen na te streven. Een heel belangrijke reden is de complementariteit, aanvulling verkrijgen van de partner om eigen doelstellingen te kunnen behalen. De aandacht die NGOs en partnerschappen tussen bedrijven en NGOs krijgen van grote internationale organisaties zoals de VN vereist een andere opstelling van de overheid. Maar juist omdat beweegredenen verschillend zijn en verschillende doelen nagestreefd worden zullen problemen zich voordoen. De voordelen die behaald kunnen worden zijn groot. Echter, een verkeerde afweging van voor en nadelen zal succesvolle samenwerking in de weg staan. Het is daarom belangrijk dat partners hierover goed geïnformeerd zijn en in staat zijn om deze afweging te kunnen maken.

Uit dit hoofdstuk bleek dat bedrijven op verschillende manieren een relatie aan gaan met NGOs. Maar de manier waarop (succesvolle) relaties tot stand komen is niet duidelijk. In de volgende hoofdstukken zal uit veldonderzoek blijken hoe deze relaties tot stand komen en wat de achterliggende factoren zijn. De problemen en behoeften zullen in kaart gebracht worden op basis waarvan een dienst ontwikkeld zal worden die effectief bijdraagt aan het tot stand komen van deze relaties.

4 Bedrijf- NGO relaties: problemen, oorzaken en behoeften

4.1 Introductie

Op basis van het bovenstaande literatuuronderzoek is veldonderzoek uitgevoerd. Uit de literatuurstudie bleek dat relaties behoorlijk intensief en dynamisch kunnen zijn. Om de dienst effectief uit te kunnen voeren is het van belang om te weten welke problemen in welke fase van het proces ervaren worden. Daarbij komt dat de grenzen van de dienst vastgesteld moeten worden. In paragraaf 4.2 worden de grootste problemen behandeld die bedrijven en NGOs tegen komen en worden deze gesplitst naar de drie projectfasen met behulp van het eerder gepresenteerde analysemodel. In 4.3 worden de behoeften en kritieke succesfactoren uiteengezet. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

Voor dit onderzoek zijn zes NGOs geïnterviewd. Hieronder bevinden zich de grootste Nederlandse NGOs. Deze zijn: ICCO, Cordaid, Hivos, WNF, Woord en Daad en Artsen zonder Grenzen. OxfamNovib wilde niet uitgebreid participeren in het onderzoek en stond mij telefonisch te woord. Wel ontving ik een *discussion paper* waarin opinies en bevindingen uiteengezet staan. Buitenlandse NGOs zijn telefonisch benadert. Zij verwezen mij bijna altijd door naar hun websites of naar lokale (zuster)organisaties. Deze boden niet meer informatie dan reeds bekend was. De enquête is terug te vinden in bijlage V. De resultaten staan in bijlage VII. Niet alle vragen en antwoorden zijn gebruikt omdat deze niet relevant bleken of omdat er te weinig data voorhanden waren om er uitspraken over te kunnen doen. Echter, deze dienden meer als achtergrond en behoorden niet tot de kern van het onderzoek.

De bedrijvenenquête is naar 212 bedrijven uit verschillende branches, variërend van eenmanszaken tot multinationals, verstuurd. Deze lijst komt uit het cliënteninformatiesysteem van de EVD. Het betreft bedrijven die ervaring hebben met de verschillende ontwikkelingsbanken of vragen hebben gesteld hierover. De veronderstelling was dat deze bedrijven eerder geneigd zijn om mee te werken aan een dergelijk onderzoek. Een vijftiental emailadressen bleek niet correct en uiteindelijk hebben 24 bedrijven een ingevulde vragenlijst terug gestuurd. De respons van tegen de 20% is niet ongewoon. De volledige lijst van alle 212 bedrijven staat in bijlage II.

4.2 Problemen in bedrijf- NGO relaties

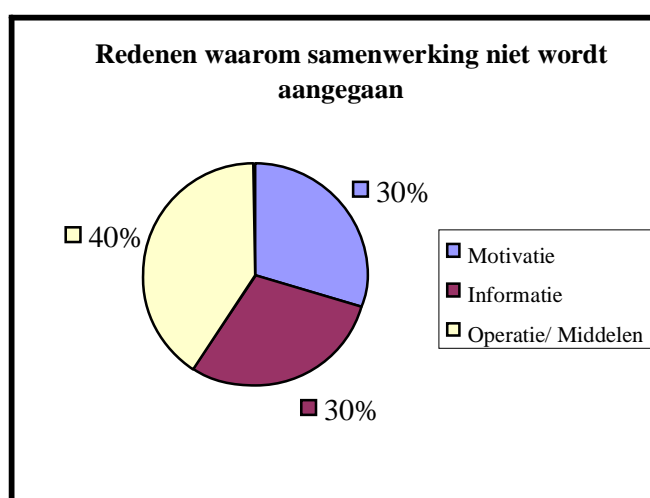
Uit eerder veldonderzoek uitgevoerd door OxfamNovib (OxfamNovib, 2006) en Kapoen (Kapoen, 2002) kwamen de volgende algemene en specifieke faalfactoren naar voren. Hieruit blijkt dat het persoonlijke element een grote rol speelt en de afstemming tussen de partners. Deze faalfactoren zullen als uitgangspunt genomen worden om de ervaren knelpunten en oorzaken middels eigen onderzoek te kunnen achterhalen. Door deze onder te verdelen naar de drie verschillende fasen (zoek, project en establishmentfase) en te relateren aan de drie barrières (motivatie, informatie en operatie/middelen) worden de oorzaken van falen naar voren gebracht.

Algemene faalfactoren	
<ul style="list-style-type: none"> • Niet opnemen van een belangrijke partij in het samenwerkingsverband (1) • Verwarring en onenigheid over de basisprincipes van de samenwerking (1) ▪ Gebrek aan enthousiasme (1) • Snelle veranderingen van contactpersonen binnen de organisaties (1) • Contacten raken hun achterban en steun uit het oog (1) ▪ Mikken op doelen die in een later stadium moeilijk te meten zijn (1) • Te weinig inzet van capaciteit om de samenwerking op te zetten en te beheersen (1) • Te veel tijd in consultatie gestopt en te weinig in het ondernemen van actie (1) ▪ Te weinig aandacht aan interne en externe communicatie (1) • Botsende persoonlijkheden (2) 	
Bedrijfsspecifieke faalfactoren (1)	NGO specifieke faalfactoren (1)
<ul style="list-style-type: none"> • Gebrek aan toewijding aan MVO ▪ Ongeduld, te veel in te weinig tijd willen bereiken ▪ Acceptatie van de oplossing voor armoede ▪ Geen lange termijn visie ▪ De invloed van de samenwerking op de merknaam, media en consument is moeilijk te meten 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen oog voor de interesses, concurrerende omgeving en winstdoelen van het bedrijf ▪ Ondermaatse professionaliteit ▪ Gebrek aan pragmatisme • De partner is minder duurzaam of betrouwbaar in zijn verrichtingen om armoede te bestrijden ▪ Onenigheid over hoe om te gaan met de achterban

Tabel 6 Algemene en specifieke faalfactoren
(1= OxfamNovib) (2= Kapoen)

4.2.1 Problemen ervaren door bedrijven

Middels enquêtevraag zeven (bijlage VI) zijn de ervaren barrières gemeten. In totaal werden 25 verschillende redenen genoemd waarom bedrijven geen relatie aan (willen) gaan met een NGO. Deze redenen zijn onderverdeeld naar de drie categorieën van Seringhaus en Rosson, motivatie, informatie, middelen/operaties. In onderstaand figuur wordt de verdeling weergegeven:



Figuur 7 Barrières in het aangaan van relaties

De bedrijven die motivatie missen zijn nauwelijks in contact geweest met NGOs. Ze richten zich op hun eigen kernactiviteiten zonder te weten of deze overlap kunnen hebben met NGO activiteiten. Dit leidt dan tot de tweede barrière: informatie. Vooral kennis over mogelijkheden, relevante contactpersonen en te bewandelen wegen ontbreekt. Kleinere bedrijven ondervinden moeite met het beschikbaar stellen van tijd en middelen om de relatie uit te diepen. Daarbij komt vaak nog botsingen in cultuur en opvattingen waardoor bedrijven moeite ondervinden om projecten door te zetten.

Bedrijven die wel samenwerken, of samen hebben gewerkt met NGOs noemen vooral voordelen op het gebied van overeenkomende doelstellingen, financiën, het benutten van lokale expertise en de creatie van lokaal draagvlak. Slechts twee bedrijven noemden expliciet als beweegreden de inzet van het bedrijf ten behoeve van ontwikkelingsdoelstellingen.

Uit de gehouden enquête blijkt dat problemen als gevolg van gebrekkige informatie het vaakst voor komen. Bedrijven vinden NGOs weinig transparant en zeggen hierdoor niet in staat te zijn te kunnen achterhalen wat de voorwaarden van de NGO zijn, wat de financiële structuur is en met welke personen of afdeling ze moeten praten. Sommige hebben het gevoel dat de NGO bewust zichzelf niet bloot geeft als gevolg van wantrouwen jegens bedrijven. NGOs worden ook verweten beperkt te zijn in hun handelen. Bedrijven willen snel en duidelijk resultaten zien en gaan te werk volgens bedrijfseconomische principes. Het ideologische karakter van NGOs staat dit nog wel eens in de weg. Een gebrek aan middelen wordt door bedrijven, en vooral MKB'ers, als problematisch ervaren. Men heeft niet genoeg tijd en geld om een partner te vinden. In drie van de 30 gevallen wordt botsende ideologie als obstakel gezien. Wantrouwen ligt hieraan ten grondslag. Het stempel van het 'gietenwollensokken imago' (uit: persoonlijk gesprek), het ouderwetse denkbeeld over maatschappelijke organisaties waar een bedrijf zich niet mee wil associëren, is een voorbeeld van de verschillen in ziens- en denkwijze. De bedrijven die dit als probleem ondervonden hadden ook weinig tot geen ervaring met NGOs.

Door de genoemde problemen in het analysemodel te plaatsen zijn een aantal relaties te zien waardoor oorzaken naar voren komen. Het meest opvallende is dat het informatieprobleem ook motivatie en operatiegerelateerde barrières opwerpt. Het informatieprobleem wordt vooral verklaard door het gebrek aan tijd en middelen, maar ook deels door de cultuur. Door ideologische verschillen en misconcepties ontstaat een vertekend en ondoorzichtig beeld. Het informatieprobleem werkt door in de projectfase en waarschijnlijk ook de establishmentfase. De communicatie tussen partners verloopt hierdoor stroef en men weet niet hoeveel tijd en middelen in de relatie geïnvesteerd moeten worden. Het gebrek aan middelen en de moeizame communicatie leiden tot een slechte voorstelling van zaken. Doelstellingen en verantwoordelijkheden worden niet precies genoeg gedefinieerd waardoor de kans op falen groter wordt. NGOs werken vaak niet volgens bedrijfseconomische paradigma's. Bedrijven vinden NGOs daarom ook bureaucratisch.

In tabel 7 op de volgende pagina wordt de onderlinge samenhang van de ervaren problemen weergegeven. De belangrijkste zijn geel gemarkeerd en de pijlen geven onderlinge relaties aan. In bijlage VII staan de resultaten van de enquête.

Fase	Knoelpunten bedrijven	Barières	
		Motivatie	Informatie
Zoekfase	Informatie: transparantie	Onbekend met activiteiten van NGOs	Gebrekking Ontbrekend
	Bepaalde NGOs		Kernactiviteiten komen niet overeen Bureaucratie Innovierend vermogen NGOs
	Gebrek aan middelen	Korte termijn vs. Lange termijn resultaten	Tijd Financiën
Projectfase	Botsende ideologie	'Gartenwollensokkenmagoo'	Gebrekking
	Cultuur		Geen weet over mogelijke culturele verschillen
	Professionaliteit		Communicatie verloopt
Establishment fase	Kennis & middelen		NGO werkt niet volgens bedrijfsprincipes
	Doelstellingen/Verantwoordelijkheden		Hoe de relatie verder uit te werken Investerings in de relatie
	Over mogelijke knoelpunten in deze fase zijn geen data beschikbaar. De verwachting is wel dat problemen die in voorgaande fasen ontstaan door zullen werken in deze fase.		Gebrekkinge informatie uitwisseling

Tabel 7 Oorzaken van ervaren problemen door bedrijven

4.2.2 Problemen ervaren door NGOs

NGOs noemden achttien verschillende problemen waarvan het botsende ideologische karakter het vaakst voor kwam. Een bedrijf moet een goede reputatie hebben en het imago van de NGO niet beschadigen. ICCO heeft dit aan den lijve ondervonden toen een partner een ‘Captain Hook Award’ (prijs voor bio-piraterij) kreeg voor het patenteren van genetisch materiaal in Ethiopië. Na dit incident beëindigde ICCO met onmiddellijke ingang de relatie. NGOs gaven aan dat het vinden van de juiste contactpersoon, het vaststellen van interesse en het bepalen van een win-win situatie eenvoudiger worden door goed vooronderzoek. De informatiebarrière is dus niet onoverkomelijk. Informele bronnen en netwerken spelen hierin een belangrijke rol.

NGOs vinden dat bedrijven vaak niet de afgesproken kwaliteit en kwantiteit op het afgesproken moment leveren. Dit ontstaat doordat slechte afspraken gemaakt worden en miscommunicatie ontstaat als gevolg van slechte informatiedeling. Veranderingen in de top van een bedrijf brengen een relatie ook nog wel eens in gevaar. Hieruit blijkt hoe belangrijk de rol van personen is binnen een relatie tussen een NGO en een bedrijf. Commitment en draagvlak door de hele organisatie zijn voor beide partners noodzakelijk.

Uit onderzoek van OxfamNovib (OxfamNovib, 2006) blijkt dat angst voor NGOs een grote barrière is. Deze angst is nogal geworteld in oude opvattingen over het bedrijfsleven, en hoe men denkt dat bedrijven over NGOs denken. Onafhankelijkheid en een goede naam staan bij NGOs hoog in het vaandel. Het ideologische kan soms zo sterk zijn dat het botst met kapitalistisch marktdenken. Deze angsten spelen een rol in het ontstaan van problemen in bedrijf- NGO relaties. Deze angsten staan in onderstaande tabel beschreven

Twijfels van NGOs

- Verliezen van onafhankelijkheid, gevaar om ziel aan het bedrijf te verkopen
- Angst om goede naam te verliezen
- Wantrouwig ten opzichte van MVO. Winst is nog steeds het belangrijkste doel. Sociale en milieukwesties blijven ondergeschikt. Windowdressing
- Angst om de kritische en waakhondrol op te moeten geven
- Concurrentie tussen NGOs om financiën te verkrijgen van een specifiek bedrijf en om samenwerkingsverbanden aan te gaan.
- Deelnemen aan zachte overeenkomsten zonder harde doelen
- Te veel opgeven van de missie en ambitie van de NGO
- De nadruk op het binnenhalen van financiën en het verkrijgen van fondsen kan ten koste gaan van degelijkheid en de resultaten

Tabel 8 Twijfels van NGOs
(OxfamNovib,2006)

De vrees voor imagoschade is weer een oorzaak voor de gesloten houding. Echter, de trend en de wil om meer volgens bedrijfseconomische principes te werk te gaan zal informatie-uitwisseling bevorderen. In tabel 10 op de volgende pagina zijn de onderlinge relaties tussen de verschillende problemen in de verschillende fasen weergegeven. De belangrijkste zijn geel gemarkeerd en de pijlen geven onderlinge relaties aan. De volledige lijst met ervaren problemen staat in bijlage VII onder vraag 22.

Fase	Knoelpunten NGOs	Barrières	
		Motivatie	Informatie
Zoekfase	Visie en imago bedrijf tav OS	Ideologische bezwaren voor samenwerking	Gebrekking Ontbrekend
	Vaststellen interesse		Moelijk te achterhalen
	Contact met juiste personen	Boisende persoonlijkheden	Moelijk te achterhalen
	Bepalen win-win situatie		Moelijk te achterhalen
Projectfase	Wanprestaties		Geleverde goederen en diensten voldoen niet aan prijs/kwaliteit afspraak
	Cultuur		Inzicht in bedrijfscultuur ontbreekt
	Veranderingen in de top	Wegvallen van draagvlak	Communicatie verloopt stroef Werkwijzen komen niet overeen
	Onethisch handelen		Misbruik van imago Misbruik van de middelen en de samenwerking
Establishment fase	Over mogelijke knoelpunten in deze fase zijn geen data beschikbaar. De verwachting is wel dat problemen die in voorgaande fasen ontstaan door zullen werken in deze fase.		

Tabel 9 Oorzaken van ervaren problemen door NGOs

4.3 Behoeften

Uit de enquêtes en persoonlijke gesprekken kwamen de reeds beschreven succes- en faalfactoren ook naar voren. Hierbij ontdekte ik dat de grootste behoefte van beide actoren het verkleinen van de informatie asymmetrie is. Hiernaast spelen persoonlijke, zelfs emotionele aspecten een rol. De klik tussen onderhandelaars moet goed zijn en een bedrijf werkt graag samen met een NGO partner die bij haar past en vice versa. Bedrijven hebben behoefte aan informatie die weergeeft welke NGOs interessant zijn als partner en met welke personen ze het beste kunnen spreken. De informatie moet:

- De financiële huishouding van de NGO schetsen
- Weergeven wat de voorwaarden zijn van de NGO en de procedures binnen de NGO
- Per NGO de mogelijkheden weergeven
- Tijdig en betrouwbaar zijn

De informatie horde moet ook door NGOs worden genomen. De toegevoegde waarde van een bedrijf moet duidelijk zijn. De informatie moet:

- Weergeven welke bedrijven interessant zijn als partner
- Weergeven welke middelen het bedrijf kan toevoegen
- De betrouwbaarheid van het bedrijf weergeven

Aangezien tijd een beperkende factor is voor bedrijven kunnen zij dit niet zelf uitzoeken. Op de vraag of een faciliterende rol van de overheid gewenst is antwoordde 83% bevestigend. Er is duidelijk behoefte aan een makelaar die partijen bij elkaar kan brengen en kan informeren. Meer overheidsbemoeienis is niet wenselijk. Op dezelfde vraag antwoordden vijf van de zes geïnterviewde NGOs bevestigend. De zesde gaf aan op dit moment geen rol te zien voor een overheidsdienst, maar dat men hier wellicht in de toekomst gebruik van zou kunnen maken.

In onderstaande tabel staan de belangrijkste succesfactoren/ behoeften genoemd. Deze zijn ontleend aan OxfamNovib (OxfamNovib, 2006), Kapoen (Kapoen, 2002), Elbers (Elbers,2004) en eigen onderzoek. In bijlage VI onder vraag 8 (bedrijven) en vraag 20 (NGOs) in bijlage VII staan de resultaten.

Algemene succesfactoren en behoeften
• Positieve opstelling van onderhandelingsdeelnemers (1)
• Substantiële investering van tijd in het opbouwen en in stand houden van de relatie (1)
• Erkenning van wederzijdse belangen (1) (2)(4)
• Draagvlak binnen de gehele organisatie en onder de achterban. (1)(3)(4)
• Bereidheid om compromissen te sluiten (1)
• Durven nemen van risico's, zoeken buiten de begane wegen (1)
• Flexibiliteit, adequaat reageren op nieuwe situaties (1) (2)(4)
• Concrete en realistische doelstellingen (1)(3)
• Effectieve monitoring van de vooruitgang (1) (4)
• Vertrouwen in elkaar (2)(3) (4)
• Begrip van de hulpmiddelen van de partner en uitwisseling van kennis (2) (4)
• Onderling afhankelijke doelen (2) (4)
• Transparantie (3) (4)

Tabel 10 Algemene succesfactoren

(1= OxfamNovib) (2= Kapoen) (3= Elbers)(4=Eigen onderzoek)

NGO specifieke succesfactoren	Bedrijfspecifieke succesfactoren
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecteren van een partner die past bij de grootte van de organisatie (1) ▪ Koppelen van de kern van de missie van de NGO aan die van het samenwerkingsproject van het bedrijf (1)(2) • Formuleren van goede op bedrijfskundige lijkende principes (1)(2) • Verzekeren van een breed intern draagvlak ▪ Communiceren van de samenwerking naar zusterorganisaties (1)(2) • Acceptatie van het winst oogmerk van het bedrijf (1) • Toestaan van media-aandacht voor het bedrijf (1) ▪ Acceptatie dat geen enkel bedrijf 100% duurzaam is of kan zijn (1) • Financiële betrouwbaarheid, NGO moet degelijk financieel beleid voeren (2) ▪ Kennis en ervaring op het gebied van economische ontwikkeling en kennisoverdracht (2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceptatie van de sociale en milieu doelen van NGOs (1) ▪ De samenwerking is verbonden aan de kernactiviteiten (1)(2) • Moedig de samenwerking door de organisatie aan (1) ▪ Indien nodig moet het samenwerkingsproject binnen de sector of industrie gecoördineerd worden (1) ▪ Meedenken met de NGO, geen visie of mening op willen leggen (1) • Commitment/ lange termijn visie, niet alleen winst op korte termijn najagen (2) ▪ Persoonlijk vertrouwen ('klik') tussen onderhandelaars en medewerkers (2)

Tabel 11 Specifieke succesfactoren
(1= OxfamNovib) (2= Eigen onderzoek)

Wat opvalt, is dat bedrijven financiële betrouwbaarheid van de samenwerkingspartner het belangrijkste vinden. NGOs achten commitment van zowel de top als het personeel van de partner en een lange termijn visie van belang. Verder vinden zowel NGOs als bedrijven, naast het creëren van een win-win situatie, de persoonlijke 'klik' belangrijk. Hieraan liggen een goede informatievoorziening en transparantie ten grondslag. Kennis en ervaring van lokale markten en bedrijfsmatige processen brengt NGOs in overeenstemming met bedrijven. NGOs zoeken vooral partners die bij kunnen dragen aan de eigen doelstellingen. Uit gesprekken met vertegenwoordigers van NGOs bleek dat zij steeds meer onderkennen dat het halen van winst voor een bedrijf een legitiem doel is. Dit mag echter niet boven de gezamenlijk doelstellingen gaan. Uitvoerende medewerkers van de dienst zullen hiermee rekening moeten houden wanneer zij bedrijven adviseren en met NGOs spreken.

Partos, de Nederlandse brancheorganisatie voor NGOs biedt informatie aan over de bij haar aangesloten organisaties. Het gaat onder andere, om financiële gegevens en gegevens over de globale activiteiten. Partos richt zich vooral op de organisatie van haar leden en de bedrijfsvoering in Nederland. Het zet zich in voor het versterken van het kader en het personeel door middel van trainingen en relatiebijeenkomsten. Ook kunnen bedrijven sinds kort via Partos kenbaar maken welke diensten zij aanbieden. Het gaat hierbij vooral om diensten ten behoeve van de eigen bedrijfsvoering, zoals ICT oplossingen. In een telefoongesprek met de directrice gaf deze aan dat men niet bezig is met activiteiten gericht op het bedrijfsleven. Zij gaf echter wel aan dat zij ook een trend ziet waarbij bedrijven en NGOs elkaar steeds vaker opzoeken voor het gezamenlijk uitvoeren van projecten. Een faciliterende rol voor de overheid vond zij ook wenselijk.

4.4 Conclusie

De grootste problemen worden in de zoekfase ervaren. Problemen die hier al ontstaan werken door in opvolgende fasen en leiden tot falen. De wederzijdse informatie asymmetrie is groot en is vooral te verklaren door een gebrek aan middelen en kennis om relevante informatie te verzamelen. Bedrijven willen vooral inzicht in de financiële huishouding van NGOs en NGOs willen meer informatie over bedrijven om gevreesd imago schade te voorkomen. Perceptie speelt hierin zeker een rol. Bedrijven zien NGOs als halsstarrige organisaties die niet bedrijfsvriendelijk werken, NGOs op hun beurt vrezen te veel voor imagoschade en zien bedrijven als kapitalistische bolwerken die alleen uit zijn op het maximaliseren van winst. Uit verschillende gesprekken bleek dat deze percepties nog bestaan, maar dat er wel verandering is. Dit blijkt uit het feit dat complementariteit in doelstellingen bewust gezocht wordt. Dat dit nog niet goed genoeg gebeurt komt vooral door gebrekkige en versnipperde informatie. Hieruit blijkt dat de problemen die ervaren worden gerelateerd zijn aan elkaar en elkaar ook deels verklaren:

Gebrekkige informatie → geen motivatie

Is de motivatie er wel:

Gebrekkige informatie → slechte communicatie, geen goede uitwerking van de relatie → falen

De oorzaken voor deze informatie asymmetrie en gebrekkige communicatie zijn:

- Gebrek aan tijd, kennis en middelen
- Culturele verschillen

Er is vooral behoefte aan betere informatie. Er bestaat een behoefte voor een partij die bedrijven en NGOs bij elkaar kan brengen en een culturele brug kan slaan. Ideologische opvattingen liggen besloten in de natuur van NGOs en bedrijven werken eenmaal door bepaalde paradigma's. Hiertussen zal eerst een brug moeten worden geslagen voordat een effectieve relatie tot stand kan komen. Zowel NGOs als bedrijven zien een rol weggelegd voor de overheid als verschaffer van informatie en makelaar. Bedrijven zullen beter geïnformeerd moeten worden over de mogelijkheden bij NGOs en over hoe een relatie tot stand gebracht kan worden. NGOs hebben behoefte aan informatie over betrouwbare partners die werkelijk bij kunnen dragen aan hun doelstellingen. Hierdoor kunnen zij meer tijd en middelen beschikbaar stellen om de relatie inhoudelijk meer vorm te geven waardoor de operationele barrière geslecht kan worden.

5 Mogelijke oplossingen

5.1 Introductie

Uit voorgaand hoofdstuk is gebleken dat er een rol is weggelegd voor de overheid. De behoefte voor een matchmaker en informatiemakelaar is groot en de overheid mag deze rol op haar nemen. De dienst zal zich vooral richten op het overbruggen van de informatie asymmetrie in de zoekfase en het tot stand brengen van een relatienetwerk waarin informatie beter gedeeld kan worden. Hierdoor krijgen bedrijven en NGOs beter inzicht in elkaar en kunnen culturele verschillen besproken en overwonnen worden. De problemen en obstakels staan niet op zichzelf en zijn gerelateerd. Hierdoor is een meer integrale aanpak nodig in het tot stand brengen van een relatie. De overheid moet zowel op de publiek-private als publieke-non-profit interface inspelen.

Het eerste onderdeel van de onderzoeksopdracht, het onderzoeken welke mogelijkheden er voor het Nederlandse bedrijfsleven zijn om samen te werken met NGOs, is onderdeel van het informatieprobleem. Door NGOs te interviewen zijn de verschillende relaties geïdentificeerd. Ook is duidelijker geworden hoe invulling wordt gegeven aan verschillende relatievormen en wat de mogelijkheden en procedures voor het bedrijfsleven zijn om een relatie aan te gaan. Deze staan beschreven in de paragrafen 5.2 en 5.3. Dit is van belang voor het uitvoerend personeel van de dienst. Over deze specifieke relatievormen en de werkwijzen van NGOs kunnen bedrijven geadviseerd worden. In paragraaf 5.4 wordt matchmaking op verschillende niveaus uiteengezet waarna in 5.5 een lijst wordt gepresenteerd met mogelijke interventies. Het hoofdstuk wordt in paragraaf 5.6 met een conclusie afgesloten.

5.2 Mogelijke relatievormen

Het hangt sterk van de situatie en de contactpersonen af waar de nadruk binnen een relatie op ligt (uit: persoonlijk gesprek). Meestal kent een samenwerkingsverband meerdere dimensies en varieert de complexiteit sterk. Dit hangt in grote mate af van de rol die een NGO aanneemt en in welke mate sociaal en economisch kapitaal uitgewisseld worden. Naar aanleiding van een enquête (bijlage IV) en op basis van informatie van websites van verschillende NGOs zijn in onderstaande tabel specifieke en concrete samenwerkingsvormen geïdentificeerd. Deze zijn gebaseerd op de activiteit waarop de relatie gebaseerd is. Onder de tabel worden de relatievormen nader toegelicht. De donker wordende kleur geeft de intensiteit van een relatie aan: hoe donkerder, hoe meer energie en tijd er in gestoken moet worden. De relaties waarin zowel economisch als sociaal kapitaal tussen beide actoren uitgewisseld wordt zijn het matchen van producten en markten en het gezamenlijk uitvoeren van projecten.

Vorm	Redenen NGO	Redenen bedrijf
Sponsoring	Financiering	Liefdadigheid, MVO, CRM
Direct inkopen van goederen en diensten	Nodig voor verlenen noodhulp	Leveren van goederen en diensten, liefdadigheid, MVO
Licensering	Financiering	MVO, CRM, aanboren nieuwe markten
Kennis en expertise uitwisselen	Expertise benutten, probleemoplossend vermogen benutten, ontwikkelen marktmechanismen	Leveren van diensten, MVO, expertise benutten, aanboren nieuwe markten, als HRM tool
Medefinanciering van projecten	Expertise en kennis benutten, probleemoplossend vermogen benutten, financiering	MVO, Expertise benutten, aanboren nieuwe markten (In DAC landen)
Matching product- markt	Behalen eigen doelstellingen, expertise benutten, probleemoplossend vermogen benutten, ontwikkelen marktmechanismen	Leveren van goederen en diensten, winst, MVO, aanboren nieuwe markten (In DAC landen en in NL)
Gezamenlijke uitvoering van projecten	Behalen eigen doelstellingen, expertise benutten, probleemoplossend vermogen benutten, financiering, ontwikkelen marktmechanismen	Leveren van goederen en diensten, winst, MVO, aanboren nieuwe markten (In DAC landen)

Tabel 12 Samenwerkingsvormen

(op basis van enquêtes, literatuur- en bureauonderzoek)

Sponsoring:

Sponsoring van NGOs vindt vooral vanuit liefdadigheidsoogpunt plaats. Een bedrijf dat geld over heeft kan er goede sier mee maken en zich profileren als een maatschappelijk betrokken organisatie. De MVO aspecten die hier een rol bij spelen zijn oppervlakkig. Soms wordt het vanuit CRM oogpunt gedaan omdat de naam van het bedrijf of van merken onder de aandacht worden gebracht doordat de sponsor de naam of merk in een blad of op internetpagina vermeldt.

Direct inkopen van goederen en diensten:

Zoals vermeld in de vorige paragraaf kopen NGOs weinig goederen in westerse landen in. Financiële middelen worden in de doellanden ter beschikking gesteld aan partners en dochterorganisaties. Deze kennen hun eigen manieren en procedures voor het inkopen van goederen. Soms worden zaken in lokale media aanbesteed, maar aangezien dit vaak niet in het Engels of een andere westerse taal gebeurd zijn deze minder toegankelijk voor Nederlandse bedrijven. Sommige landen hebben websites met een NGO database waarop ook informatie te vinden is over goederen die nodig zijn in het betreffende land. Een voorbeeld is Kenia, dat een site heeft in de Development Gateway: <http://www.kdg.or.ke/>. Een ander voorbeeld is de site van een NGO koepel uit Lesotho, die ook tenders op de eigen site plaatst: <http://www.lecongo.org.ls/home/default.php>. NGOs die noodhulpgoederen nodig hebben in de nasleep van rampen hebben de goederen snel nodig. Uit navraag bij NGOs is gebleken dat zij deze kosteloos ontvangen als giften, het komt weinig voor dat hiervoor betaald wordt.

Licensering:

Licensering is een relatievorm die door de NGO gebruikt wordt om financiële middelen te genereren. Bedrijven hebben hierbij bedrijfseconomische motieven. Een dergelijke overeenkomst werd onlangs door Zendium met het WNF gesloten. Zendium gebruikt het logo van het WNF op haar tandpasta's en in ruil daarvoor krijgt het WNF een kleine bijdrage per verkochte tube. IN het geval van licensering is het vooral zaak dat de partners elkaar kunnen vertrouwen en elkaars naam niet beschamen. Een NGO wil niet graag geassocieerd worden met een bedrijf dat het niet zo nauw neemt met de eigen principes. Bedrijven gaan niet met NGOs in zee die actie voeren tegen activiteiten van het bedrijf. Overigens geldt dit voor alle vormen.

Uitwisselen van kennis en expertise:

NGOs die consultancy diensten nodig hebben betrekken deze vaak door middel van ruilovereenkomsten. In ruil voor ervaring ontvangt een NGO advies. Of de diensten worden ontvangen als een gift, wat gezien kan worden als sponsoring in natura. Dit geldt voor zowel diensten die een NGO nodig heeft voor de eigen bedrijfsvoering, als voor diensten die het nodig heeft voor de doelstellingen. Omgekeerd kunnen bedrijven de kennis die NGOs hebben op het gebied van ontwikkelingssamenwerking en lokale markten goed gebruiken.

Medefinanciering van projecten:

NGOs, en dan vooral de MFOs besteden het overgrote gedeelte van hun geld uit aan projecten in ontwikkelingslanden. Deze worden zoals gezegd vaak gedragen door lokale organisaties. Maar in het geval van grote omvangrijke projecten schieten de capaciteiten van lokale markten tekort. Met name op het gebied van gezondheidszorg en educatie is dit het geval. De ondoorzichtige procedures maken het voor bedrijven lastig om tijdelijk te achterhalen of zij een rol kunnen spelen. Aannemelijker is te stellen dat bedrijven vaak niet weten dat zij een rol kunnen spelen. Een NGO die projecten helpt financieren is het WNF. Het gaat vooral om projecten om productieketens duurzamer te maken. Andere NGOs hebben aangegeven open te staan voor ideeën van het bedrijfsleven. Indien activiteiten bijdragen aan de doelstelling kan medefinanciering overwogen worden. Als een project aan de criteria voldoet, dan zal het deelnemende bedrijf merken dat de procedures bij een NGO eenvoudiger zijn dan in het geval van financiering via een bank. Oxfam International heeft richtlijnen hiervoor op de site staan alsmede applicatie formulieren. Verschillende NGOs hebben samen Linkis opgezet. Deze organisatie helpt kleinschalig projecten te financieren tot een maximum van €100.000, -.

Product- markt matching:

Product markt matching is een complexe vorm van samenwerking. Tijdens een interview met een medewerker van een NGO werd het volgende voorbeeld gegeven: Stel een bedrijf heeft een innovatieve lamp ontwikkeld. Deze is energiezuinig en werkt op een zonnecel. Aangezien in veel Afrikaanse landen de zon volop schijnt en elektriciteitsnetwerken onderontwikkeld zijn vormen deze een markt. Maar de mensen hebben het geld niet om de lamp aan te schaffen. Wij zien bijvoorbeeld dat in een streek de mensen allemaal olielampjes gebruiken binnenshuis. Dit is ongezond en bovendien gevaarlijk. In een dergelijke situatie kunnen wij besluiten om microkredieten te verstrekken zodat deze mensen de lampen kunnen aanschaffen. Zo zijn er tal van voorbeelden te bedenken. Waar het om gaat bij product- markt matching is dat de NGO barrières weg kan nemen voor een bedrijf om een lokale markt op te gaan. Onderlinge communicatie speelt hierbij een grote rol.

Gezamenlijke uitvoering van projecten:

Zowel het bedrijf als de NGO brengt middelen in om een gezamenlijk project uit te voeren. Begrip van elkaars middelen en doelstellingen is van wezenlijk belang. Ook zullen partners een lange adem moeten hebben. Een voorbeeld is de samenwerking tussen Logica CMG en IESA in Ghana. Samen zetten zij daar een registratiesysteem op voor huwelijken. Logica CMG verdient hier niet direct iets aan, maar kan hierdoor een heel nieuwe markt in Afrika ontsluiten met het voordeel dat personeelsleden er ervaringen hebben opgedaan.

De verschillende relatievormen verschillen in intensiteit. Onderhandelingen over het aangaan van een bepaalde vorm hangen sterk af van de functie van de onderhandelaars. Zo zal een MVO functionaris minder effectief kunnen onderhandelen over financiering van projecten, maar wel beter over sponsoring en licensering. Marketing kennis komt om de hoek kijken wanneer product en markten gematched moeten worden. Bedrijven zullen eerst hun redenen en inbreng duidelijk voor ogen moeten hebben om daarna de inhoud van de relatie beter te kunnen bepalen. Een medewerker van een NGO gaf aan: "Als een bedrijf zaken wil doen met ons dan moet ze geen MVO persoon sturen." Dit geeft het eerder beschreven verschil tussen CRM en MVO goed weer. (Uit: persoonlijk gesprek)

Uit verder bureau onderzoek en gesprekken is gebleken dat de laatste vier vormen uit tabel niet alleen vaak voorkomen maar ook van strategisch belang zijn. Verschillende NGOs, zoals OxfamNovib, ICCO, Hivos en het WNF hebben aangegeven dat ze vaker op zoek gaan naar partners voor deze relatievormen (uit: persoonlijke gesprekken).

5.3 Mogelijkheden en onmogelijkheden

Mogelijkheden tot het aangaan van relaties liggen vooral op het gebied van: uitwisseling van kennis en expertise (o.a. nieuwe markten), toegang tot netwerken van lokale partners van NGOs, medefinanciering van haalbaarheidsonderzoeken en product - markt matching. De Nederlandse NGOs kennen geen procurement procedures. Direct zaken doen met bedrijven is geen kernactiviteit van de MFOs mede vanwege het ontbreken van zakelijke kennis. Het meeste geld dat zij uitgeven staat vast en is bedoeld voor de doelstellingen. NGOs maken zelden gebruik van externe consultants en adviseurs. ICCO en Cordaid hebben bijvoorbeeld een gezamenlijke dienst voor het uitvoeren van o.a. audits opgezet (I/C consult). NGOs verwachten van bedrijven dat zij hun doelstellingen ondersteunen. Ook al gaat het om een simpele donatie. Het WNF zal bijvoorbeeld geen 'fout' hout kopen en wordt door alle NGOs maatschappelijk verantwoorde thee en koffie geserveerd. OxfamNovib voert eerst een MVO scan uit voordat het met een bedrijf in zee gaat of producten koopt van een bedrijf. Niet elk bedrijf, ook al heeft het een goed product, zal dus zomaar als partner geaccepteerd worden.

Waar NGOs wel in geïnteresseerd zijn, zijn producten die goed zijn voor de consument op een bepaalde markt en bijdragen aan de doelstellingen. Een NGO kan dan via een lokale partner leningen aan de consumenten verstrekken zodat zij in staat zijn om dat product af te kunnen nemen (stroomafwaartse product- markt matching). Product- markt matching kan ook stroomopwaarts gebeuren. Verschillende NGOs kunnen bedrijven actief helpen en adviseren is het verduurzamen van hun productieketen. Ook willen zij Nederlandse consumenten warm maken voor duurzame producten. Het FSC keurmerk voor hout van het WNF is hier een goed voorbeeld van. Bedrijven kunnen ook hun kennis delen met NGOs waardoor deze professioneler worden. Bedrijven kunnen op hun beurt profiteren van de aanwezige kennis van NGOs over lokale markten. Ook kan een relatie toegang bieden tot de achterban van de NGO in Nederland.

Vooraf PONGO's en DONGO's blijken de eigenschappen te bezitten die een relatie interessant maken. De NGO's waar ik mee gesproken heb gaven aan beide rollen te spelen. Ook hebben zij aangegeven meer bedrijfsmatig te willen werken waardoor hun voorspelbaarheid toe zal nemen. Voordat een bedrijf een relatie aan gaat met een NGO moet zij eerst achterhalen wat de rol van de NGO zal zijn. Hierdoor kan men beter inspelen op de heersende cultuur en werkwijzen van de betreffende NGO. Hierbij moet men niet vergeten dat een NGO altijd zal blijven waken voor de eigen onafhankelijkheid. De waakhond (WONGO) rol kan zowel in de relatie met bedrijven als met de overheid tot conflicten leiden. Deze NGO's gaven aan dit te vermijden door overheidsgelden en geld dat van bedrijven afkomstig is niet te gebruiken voor het financieren van campagnes gericht tegen acties en beleid van de overheid dan wel het bedrijfsleven. In bijlage I worden de mogelijke rollen genoemd van de grotere nationale en internationale NGO's.

Een bedrijf kan ook vanuit haar HRM filosofie opteren om een samenwerkingsverband met een NGO aan te gaan. Het kan mensen uitlenen aan een NGO om tijdens werktijd een project voor de NGO uit te voeren. De personeelsleden doen hierdoor ervaring op, zijn bezig met maatschappelijke vraagstukken waardoor ze meer zingeving aan hun werk ervaren en worden hierdoor gemotiveerd. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen een Nederlands telecom bedrijf en een Afrikaans radiostation dat tot stand is gekomen door bemiddeling van een NGO. Het bedrijf heeft een oplossing gezocht voor het geven van antwoorden van luisteraars over aids. Het stelde programmeurs en uren beschikbaar en stelde de oplossing beschikbaar aan andere NGO's. De samenwerking werd niet vanuit MVO opgezet, maar vanuit de HRM filosofie. Het vindt dat werknemers meer kunnen doen dan alleen bezig te zijn met werk voor het bedrijf en bied ze de ruimte om, ook aan dergelijke projecten te werken. Het is van mening dat dit motivatieverhogend werkt (uit een individueel gesprek). Overigens kennen Shell en andere grote multinationals dergelijke programma's.

NGO's kennen in tegenstelling tot internationale organisaties zoals de Wereldbank nauwelijks aanbestedingsprocedures. Een NGO die dat wel heeft is het Internationale Rode Kruis. Deze geeft ook jaarlijks een brochure uit waarin de producten staan die de organisatie mogelijk nodig heeft. Het ICRC (International Committee of the Red Cross) coördineert de activiteiten van de Rode Kruis organisaties. Deze organisaties zijn langs nationale lijnen georganiseerd en hebben hun eigen financiële huishouding. Wel kunnen bedrijven een partnerschap aangaan met het ICRC. Een grote rol spelen het humanitaire en ethische karakter van een bedrijf. Als dit in overeenstemming is met de normen en waarden van het Rode Kruis kan een partnerschap aangegaan worden die voordelen oplevert voor beide partijen.

Het ICRC geeft verder op haar website aan dat bedrijven die deelnemen in partnerschappen de volgende voordelen kunnen behalen:

- verhoogde merk/ product waarde
- kans om sociale verantwoordelijkheid te uiten
- verhoogde reputatie van het bedrijf onder cliënten
- toegang tot nieuwe markten
- positieve media aandacht
- verhoogde motivatie van het personeel

(www.icrc.org)

Bedrijven die actief zijn in regio's waarin conflicten heersen kunnen voordeel hebben bij een partnerschap met het Rode Kruis. Dit zal ook het draagvlak van het bedrijf op de lokale markt vergroten.

Een andere NGO, het IRC (International Rescue Committee) is nog directer naar het bedrijfsleven toe. Op haar website staat duidelijk aangegeven welke goederen en diensten regelmatig ingekocht worden en op welke manier een bedrijf in contact kan komen met deze NGO (www.theirc.org). Een pagina uit deze brochure is bijgevoegd als bijlage IX. Grote partners van het IRC zijn onder andere Pfizer en Johnson & Johnson. Het gaat niet alleen om filantropische bijdragen, maar de bedrijven stellen ook personeel, goederen en faciliteiten beschikbaar en krijgen in ruil daarvoor toegang tot anders zeer moeilijk bereikbare markten.

Care Nederland heeft in het verleden zaken aanbesteed. Het heeft hiervoor richtlijnen ontworpen die op te vragen zijn bij de organisatie. Uit een gesprek met de verantwoordelijke hierover bleek dat aanbestedingen niet soepel werkten. De onderhandelingen verliepen moeizaam, onder andere door wederzijds wantrouwen, en doordat er geen duidelijkheid kon worden verkregen over de prijs/ kwaliteit verhouding (uit: individueel gesprek).

5.4 Matchmaking op drie niveaus

Matchen op microniveau

Er zal vooral gematched moeten worden op microniveau. Interventies zullen gericht zijn op het opheffen van motivationele barrières, die bedrijven ervan weerhouden om relaties aan te gaan en informatiele barrières in de zoekfase. De overheid zal het culturele gat tussen NGOs en bedrijven overbruggen door middel van betere informatievoorziening. Door beide actoren bij elkaar te brengen en zelf op te treden als sparringpartner kan de overheid er voor zorgen dat er meer begrip gekweekt wordt en dat actoren inzicht krijgen in de manier van werken en denken van mogelijke partners. Hierdoor ontstaat meer begrip voor elkaars doelstellingen en werkwijzen. Het wordt gemakkelijker om te achterhalen wat de mogelijke inbreng van een partner is waardoor een vruchtbare relatie tot stand kan worden gebracht.

Ook kan de overheid op economisch gebied matchen door subsidieregelingen te verruimen, waardoor ook gematched wordt op de operationele/middelen gerelateerde barrière. NGOs zouden bijvoorbeeld toegang kunnen krijgen tot PESP en PSOM gelden wanneer zij er bedrijven bij betrekken en dit spin-off mogelijkheden biedt. Hierdoor kunnen NGOs als aanjager van ondernemerschap optreden in ontwikkelingslanden en Nederlandse bedrijven over de motivationele drempel heen helpen.

Lastiger wordt het wanneer men zoekt naar de persoonlijke klik. Omdat een relatie, ook als is deze tussen organisaties, afhangt van mensen is het belangrijk om deze in een vroegtijdig stadium om de tafel te brengen. NGOs en bedrijven zullen duidelijk voor ogen moeten hebben welke persoon van welke afdeling de organisatie vertegenwoordigt en tijd en ruimte moeten creëren voor gesprekken. De overheid zal na het in contact brengen van personen hier weinig invloed op uit kunnen oefenen om niet als ‘bemoeial’ gezien te worden. Het BNI instrument kan in dit stadium gebruikt worden om de relatie meer vorm te geven. Hiermee kan een betere match in de projectfase bewerkstelligd worden.

Matchen op macro niveau

De overheid kan ook op macro niveau matchen door de politieke en wettelijke voorwaarden te scheppen waarbinnen NGOs en bedrijven met elkaar een relatie aan kunnen gaan. MVO kan hiervoor als basis dienen, waarvan het karakter nu nog vrijblijvend is. In het nieuwe beleidsplan van het huidige kabinet wordt gesproken over duurzaam ondernemen en dialoog tussen bedrijven en NGOs met betrekking tot ontwikkelingssamenwerking. De overheid onderstreept dit weer (na de aanbiedingsbrief van minister van Ardenne) maar maakt dit niet concreet. De overheid endosseert dus en laat de uitkomsten over aan de markt.

Vertegenwoordigende koepels van relevante stakeholders (MKB Nederland, VNO-NCW, Partos) kunnen bij elkaar gebracht worden om van gedachten te wisselen. Door overleg op bedrijfstakniveau kan breder draagvlak worden gecreëerd voor bedrijf- NGO relaties en kunnen deze ook op dit niveau geïnstitutionaliseerd worden. Ook op dit niveau is informatie te vergaren en via dit niveau kunnen informatie en ideeën doorvloeien naar bedrijfsniveau.

Matchen op globaal niveau

De Publiek Private Partnerschappen overstijgen net het macro niveau en matchen bedrijven en NGOs op globaal niveau aan elkaar. De overheid neemt een groot stuk van de financiën voor haar rekening vanuit het budget voor ontwikkelingssamenwerking en besteed projecten aan. Vervolgens wordt het Nederlandse bedrijf vaak gelinkt aan een lokale NGO om het project samen mee uit te voeren. Ondanks dat hier grote bedragen mee gemoeid zijn is het bereik van de PPPs gering (50 sinds 2002). Ook mag een bedrijf geen winstoogmerk hebben wanneer het een PPP aan gaat. De PPPs beperken zich verder tot concreet gemaakte millenniumdoelen van de Nederlandse overheid.

Verder is te zien dat internationale organisaties NGO- bedrijf relaties serieus gaan nemen. De VN ontwikkelde het Global Compact en ook de African Development Bank ontwikkelt beleid ten aanzien van deze relaties. Vooralnog hebben deze het karakter van het overbruggen van culturele en politieke motieven, maar de verwachte trend is dat deze ook een wettelijk en economisch karakter gaan krijgen. NGO- bedrijfrelaties zullen meer gestimuleerd gaan worden vanuit deze organisaties waardoor het juist van belang zal zijn dat er op de onderliggende twee niveaus effectief gematched wordt.

5.5 Interventies

Vanuit de in 5.4 beschreven matchingstrategieën kunnen meer specifieke instrumenten worden ontwikkeld om invulling te geven aan de dienst. Startpunt hiervoor zijn de grootste knelpunten: De informatieasymmetrie en de botsende culturen. Door hier oplossingen voor te zoeken zullen veel faalfactoren wegvallen en is de kans op succes groter. Deze instrumenten variëren van oppervlakkig informeren tot actief interveniëren in de situatie van de klant. De instrumenten worden op de verschillende interfaces ingezet en matchen vooral op microniveau in de zoekfase. Seringhaus & Rosson dragen verschillende interventies aan ten behoeve van het overwinnen van de verschillende barrières (Seringhaus & Rosson, 1991). Ook zijn alternatieven gegenereerd door rationele analyse van de problemen en behoeften van de actoren. Door middel van brainstormsessies en de genoemde Brown Bag Lunch is input verkregen van EVD medewerkers. Vervolgens hebben de sleutelfiguren tijdens het ontwerpproces feedback gegeven op voorgestelde oplossingen.

Uit dit proces kwamen de volgende mogelijke instrumenten naar voren.

Motiverend	Niveau
Spreekdagen en seminars organiseren - Over samenwerking - Netwerkmakten	Micro/Macro
Een algemene website met content over NGOs - Informatie over de NGO (bestedingen, activiteiten, contactgegevens en doelen) - Verwijzingen naar relevante websites	Micro
Verspreiden van informatie via bladen, zoals 'Buitenlandse Markten'	Micro/Macro
Informerend	
Een algemene website met content over NGOs - Informatie over goederen en diensten die de NGO nodig heeft - Informatie over contactpersonen/ afdelingen - Verwijzingen naar relevante websites - Tools ten behoeve van de relatie	Micro
Informatiebank - Continue informatie blijven verzamelen - Informatie verstrekken aan bedrijven - Informatie verstrekken aan NGOs - Informatie verstrekken aan overheden en instellingen	Micro/Macro
Creëren van een relatiernetwerk - Structureel overleg met betrokken stakeholders - Leggen van links tussen verschillende beleidsterreinen en instrumenten	Micro/Macro/ Globaal
Dialogo met NGOs - NGOs bewegen om 'bedrijfvriendelijker' te werk te gaan en informatie aan te bieden	Macro
NGO scans schrijven - stappenplannen schrijven voor bedrijven om samenwerking met NGOs te versterken en uit te diepen	Micro
Operationeel/ middelen ondersteunend	
Helpen met aanbesteden - Aanbestedingen van NGOs verzamelen en verspreiden - Ruimte bieden op website waarop NGOs kenbaar kunnen maken welke goederen en diensten zij regelmatig nodig hebben.	Micro
Passief matchen (indirecte hulp) - Gebruik maken van de business directory - Creëren van een NGO directory	Micro
Actief matchen (directe hulp) - Een emailadres en/ of telefoon nummer voor individuele vraagbeantwoording - Voor elk bedrijf een geschikte partner zoeken - Bedrijf doorverwijzen naar een aantal mogelijke partners	Micro
NGO scans schrijven - stappenplannen schrijven voor bedrijven om samenwerking met NGOs te versterken en uit te diepen	Micro
Financiering van samenwerkingsprojecten tussen NGOs en bedrijven - Het aanbieden van subsidieregelingen	Micro

Tabel 13 Mogelijke instrumenten

5.6 Conclusie

Relaties verschillen sterk in intensiviteit van uitwisseling van sociaal en economisch kapitaal. Dit stelt eisen aan de functie van contactpersonen. Gebleken is dat binnen NGOs de nadruk meer ligt op het ondersteunen van lokale partners en dochters, dan het zelf verstrekken van alle middelen en hulpgoederen. Hierdoor is 'direct zaken doen' beperkt. Dit leidt wel weer tot ondoorzichtige situaties. NGOs zijn bereid om bedrijven te helpen wanneer producten en diensten bijdragen aan hun doelstellingen. Zij kunnen een deel van de financiële risico's dekken en helpen om een breed lokaal draagvlak te creëren. NGOs hebben steeds vaker de expertise van het bedrijfsleven nodig om hun eigen doelstellingen te halen en omgekeerd kunnen bedrijven de kennis en ervaringen van NGOs op lokale markten goed gebruiken. De verschillende beweegredenen hoeven niet met elkaar te botsen om beoogde voordelen te halen, maar men moet wel inzicht hebben in de cultuur en principes van de partner. Meer traditionele relaties zoals sponsoring en licensering zullen volop benut worden, doordat NGOs min of meer gedwongen worden om een deel van hun budget bij bedrijven op te halen. NGOs zullen tot nieuwe strategieën ten aanzien van het bedrijfsleven komen. In alle relaties is een duidelijke win-win situatie belangrijk. Doelen en middelen die elkaar aanvullen en versterken zullen cruciaal zijn.

Door de knelpunten gestructureerd te hebben naar fase en barrière kan op verschillende niveaus gematched worden en oplossingen gezocht worden. De twee grootste oorzaken voor falen: gebrek aan informatie en culturele verschillen kunnen op drie verschillende niveaus aangepakt worden. Op microniveau kan de overheid vooral direct informatie verschaffen aan NGOs en bedrijfsleven. Door financiële instrumenten aan te bieden kunnen relaties nog verder gestimuleerd worden en de motivatie en operatie/middelen barrières weggenomen worden. Op macroniveau kan de overheid nieuwe beleid ontwikkelen om MVO te stimuleren maar ook bijeenkomsten op bedrijfstak niveau initiëren. Op globaal niveau kan het PPP instrument ingezet worden. Aan dit niveau zal aandacht besteedt moeten worden omdat bedrijf-NGO relaties in Internationale Organisaties een grotere rol zullen gaan spelen.

Nieuwe dienstverlening zal zich vooral op informatievoorziening in de zoekfase richten. Matchmaking zal vooral op micro en macro niveau gedaan worden. Hiertoe zijn verschillende instrumenten gegenereerd die de drie barrières zullen slechten. Informatieverstrekking en kennisdeling zijn de belangrijkste pijlers van de nieuwe dienstverlening.

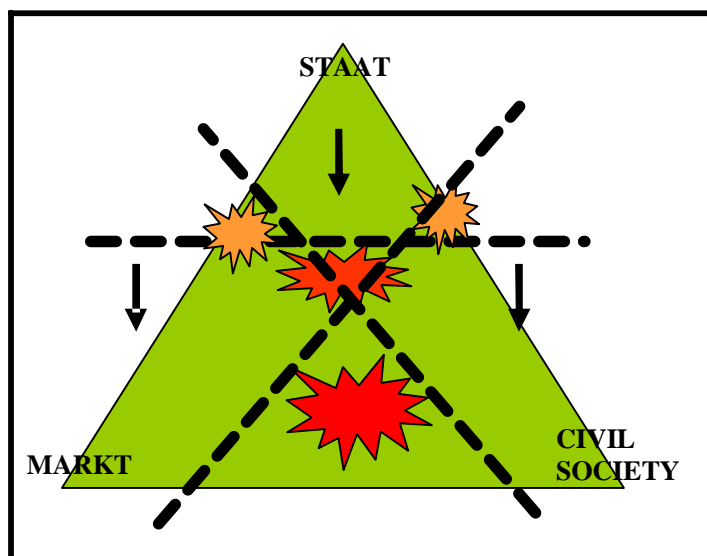
6 TIO en haar nieuwe rol

6.1 Introductie

Om te kunnen matchen tussen bedrijven en NGOs zal de EVD een nieuwe rol op haar moeten nemen. Aangezien TIO de meest geschikte afdeling binnen de EVD is om de nieuwe dienst aan te bieden zal deze rekening moeten houden met de verhoudingen binnen het speelveld. In 6.2 wordt de verandering in deze rol beschreven. In 6.3 worden de randvoorwaarden benoemd waarmee TIO rekening dient te houden. Vervolgens zal in 6.4 aangegeven worden met welke interventies TIO een start kan maken om de dienst invulling te geven.

6.2 Nieuwe rol voor de overheid

Uit enquêtes en gesprekken blijkt dat een nieuwe rol van de overheid gewenst is. Uit het onderzoek van Karsemakers bleek al dat een faciliterende rol ten aanzien van stakeholderdialogen gewenst was, maar de overheid mag zelfs verder gaan. NGOs en bedrijven zien graag dat de overheid de lacunes in de informatievoorziening opvult en zo bruggen kan slaan tussen de twee actoren. Tot een aantal jaren gelden speelde de overheid een meer endosserende rol ten aanzien van NGO- bedrijfrelaties. Dit blijkt ook uit het gebrek aan aandacht dat dit onderwerp krijgt op de webpagina's van de ministeries van Economische Zaken en Buitenlandse Zaken. De rol schuift al op naar die van partner, maar dit beperkt zich vooral tot de Millenniumdoelen. De Publiek Private Partnerschappen die het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft opgezet hebben dan ook vooral betrekking op deze doelen. Om terug te keren op het speelveld, de overheid mag dus opschuiven richting de gebieden van het bedrijfsleven en NGOs en een meer faciliterende rol op haar nemen.



Figuur 8 Nieuwe beweegrichting van de staat

Verder blijkt ook dat bedrijf NGO relaties de werkterreinen van de ministeries van EZ en BuZa/OS raken. TIO kan dit door goede contacten binnen de ministeries coördineren. Wel zal EZ meer aandacht moeten schenken aan de waarde van NGOs als economische partner (nu staan ze onder de kop MVO op de website). BuZa/ OS laat al met de PPP regelingen blijken dat bedrijven kunnen helpen in het behalen van OS doelstellingen, maar kan deze verbreden om de drempel voor bedrijven verlagen. Het NCDO kan helpen om de nieuwe overheidsrol onder de aandacht van bedrijven en NGOs te brengen. De BiD seminars kunnen hierin ook een rol van betekenis spelen.

6.3 Randvoorwaarden en criteria

De nieuwe dienst zal zich beperken tot het faciliteren van NGO- bedrijfrelaties in de zoekfase. Ze zal zich op zowel NGOs als bedrijven richten. Ook zal advisering naast informatieverstrekking onderdeel zijn van de dienst. Hiervoor is ook de ruimte omdat er op de markt nauwelijks partijen zijn die een interface vormen tussen bedrijven en NGOs. Dit komt vooral door het feit dat NGOs weinig gebruik maken van betaalde consultancy. De criteria waar de nieuwe dienst aan moet voldoen zijn in samenspraak met M. Timmermans opgesteld:

1. het mag niet marktverstrend werken
2. de onpartijdigheid van de EVD mag niet in het geding komen
3. fit met bestaande diensten
4. de dienst moet inspelen op werkelijke behoeften bij NGOs en bedrijven
5. de informatie moet tijdig kunnen zijn
6. de informatie moet up to date blijven

Een marktverstrende werking kan ontstaan wanneer een bepaald bedrijf meer profiteert dan een ander omdat het voorgetrokken wordt. Marktverstoring ontstaat ook wanneer prijzen niet volgens marktmechanismen tot stand komen of door discriminerende subsidies gesteld worden. Een voorbeeld dat gegeven werd is een lokale partner van een NGO op de Filippijnen die goederen op de algemene markt onder de marktprijs verkocht. TIO zal hier dus op moeten wijzen. De diensten zullen voor alle geïnteresseerden beschikbaar en toegankelijk moeten zijn, dit is niet alleen voor de marktwerking van belang maar ook voor de onpartijdigheid van TIO. De fit met bestaande diensten is nodig om niet te veel af te wijken van bestaande kernactiviteiten. De behoeften en veranderingen hier in moeten in de gaten worden gehouden om de dienst effectief aan te kunnen blijven bieden. Dit zelfde geldt voor de te verzamelen, beheren en te verspreiden informatie.

6.4 Geselecteerde oplossingen

EVD diensten worden binnen een drietal deelprogramma's uitgevoerd. Deze zijn: het deelprogramma oriëntatie, participatie en het deelprogramma regelingen. Binnen het eerste vind vooral informatieoverdracht plaats. De interventie door de dienstverlener is in kleine mate intensief en de informatie stroom gaat vaak in één richting. In het deelprogramma participatie neemt de dienstverlener een actievere rol in. Hieronder vallen het schrijven van scans en het matchen van de cliënt aan mogelijke partners. Onder het deelprogramma regelingen vallen onder andere subsidieregelingen. De begeleiding en toezicht van de dienstverlener zijn hierin zeer intensief.

Vanwege criteria 3 en 4 is het aan te bevelen om te starten met diensten in het deelprogramma oriëntatie. Hierdoor kunnen de medewerkers hun eigen kennis vergroten en aan een netwerk bouwen. Bedrijven en NGOs kunnen in dit deelprogramma op een laagdrempelige manier informatie verkrijgen en gemotiveerd worden. De feedback die TIO vervolgens krijgt kan gebruikt worden om de interventies in de andere deelprogramma's vorm te geven. De opgebouwde ervaring en kennis zullen dan ook ingezet worden om de informatie tijdig en up to date te kunnen houden. Pas wanneer duidelijk is dat bedrijf-NGO relaties grote voordelen opleveren voor het bedrijfsleven en deze werkelijk de doelstellingen van de ministeries van Economische Zaken op het gebied van MVO en van Buitenlandse zaken op het gebied van ontwikkelingssamenwerking ondersteunen kunnen financiële prikkels aangewend worden. Dit is ook afhankelijk van de houding van de markt ten opzichte hiervan.

De in 5.5 beschreven interventies zijn hieronder onderverdeeld naar de verschillende EVD programma's.

Deelprogramma oriëntatie

a. Een algemene website met content over NGOs

De content wordt publiek beschikbaar gesteld en is zowel algemeen als specifiek van aard. Het vinden van een partner wordt aan bedrijven en NGOs overgelaten. Wel worden tools aangeboden die gebruikt kunnen worden, zoals het BNI instrument dat ontworpen is voor het ministerie van Economische Zaken. Deze kan gebruikt worden om wederzijdse verwachtingen op elkaar af te stemmen en wordt gratis aangeboden (EZ, 2006).

b. Informatiebank

Bovenop een algemene website met doorverwijs informatie kan de EVD een informatiebank aanleggen van waaruit NGOs en bedrijven informatie kunnen onttrekken. De EVD kan vanuit deze positie zelf informatie verstrekken via nieuwsbrieven en website. Dit wordt gecombineerd met het telefonisch beantwoorden van vragen. De EVD kan in dit opzicht ook als vraagbaak dienen voor andere overheden en instellingen. Voor zowel optie a. als b. kan de lijst in bijlage I als basis dienen.

c. Helpen met aanbesteden

Aanbestedingen worden actief verzameld en/of door NGOs aangeleverd. De EVD verspreidt deze. Via de website kunnen NGOs kenbaar maken welke goederen en diensten zij regelmatig nodig hebben, naar het voorbeeld van de IRC (bijlage IX). Een centrale plaats waarop dit verzameld wordt scheelt bedrijven veel tijd en moeite.

d. Passief matchen

De EVD beschikt over een business directory die publiek toegankelijk is. Hierin staan bedrijven die zaken hebben gedaan met internationale organisaties. Onder andere de soort samenwerking en de ervaringen staan in de directory. NGOs zouden bewogen kunnen worden om hiervan gebruik te maken. Omgekeerd kan ook een NGO directory worden aangelegd. Dit kan gecombineerd worden met optie c. Dit instrument stelt NGOs en bedrijven zelf in staat om partners te zoeken, zonder bemoeienis van de overheid. Dit kan ontwikkeld worden samen met het PPP loket van BuZa/ OS en door gebruik te maken van de Business Directory van HollandTrade.com.

e. Spreekdagen en seminars organiseren

Om bedrijven en NGOs beter te kunnen bereiken zijn spreekdagen en seminars geschikt. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen zij op de mogelijkheden gewezen worden en kan kennis en informatie gedeeld worden. Dit biedt de actoren een goede kans om het eigen netwerk uit te breiden en te versterken.

Deelprogramma participatie

f. Actief matchen

Deze optie vereist diepgaande kennis en een goed extern netwerk. Bedrijven die goederen en/of diensten willen aanbieden worden gekoppeld aan een mogelijk partner. Tijdens dit zoekproces zal samen met de cliënt een gepaste oplossing worden gezocht. NGOs die goederen en/of diensten nodig hebben kunnen via deze manier gekoppeld worden aan een aanbieder. De EVD moet hiermee wel uitkijken om niet marktverstorend te werken.

Ook moet het niet de bedoeling zijn dat hiervan misbruik van wordt gemaakt doordat het bedrijven en NGOs er alleen maar om gaat om tijd en moeite te besparen. Deze optie zou bijvoorbeeld beperkt kunnen worden tot grote omvangrijke projecten.

g. Creëren van een relatienetwerk

De EVD kan door structureel overleg te voeren met bedrijven en NGOs beide actoren dichter bij elkaar brengen. Door het uitwisselen van kennis en ervaringen kan meer begrip worden gecreëerd. Bovendien worden drempels verlaagd wanneer men elkaar vaker tegenkomt. Door structureel overleg kunnen veranderingen in de wensen van de actoren in kaart worden gebracht waardoor beleid en dienstverlening beter toegespitst kunnen worden op de markt. Hierbij kunnen andere overheidsinstellingen betrokken worden waardoor beleid en dienstverlening coherenter worden. Relevante partijen zijn: NCDO, Partos, MKB Nederland en de NGOs.

h. Dialoog met NGOs

De EVD kan specifiek in dialoog gaan met NGOs. De eigen ervaringen met aanbestedingsprocedures kunnen gedeeld worden met NGOs. Hierdoor kan een uniformer klimaat gecreëerd worden waardoor bedrijven beter weten waar zij aan toe zijn. NGOs kunnen bovendien bewogen worden om bedrijfsvriendelijker te werk te gaan door hen te wijzen op principes die de overheid zelf hanteert ten aanzien van haar relatie met het bedrijfsleven.

i. NGO scans schrijven

Medewerkers kunnen scans schrijven voor bedrijven. Hierin worden de middelen, kansen en mogelijkheden van het bedrijf geanalyseerd en in relatie gebracht met een mogelijke partner. Vervolgens wordt de cliënt begeleid in het tot stand brengen van de relatie. Dit is intensief werk en vereist input van de cliënt.

Deelprogramma regelingen

j. Financiering van samenwerkingsprojecten tussen NGOs en bedrijven

De EVD kan financiële prikkels aanwenden om partnerschappen tussen bedrijven en NGOs te stimuleren. Hiervoor zijn de zogenaamde PESP en PSOM regelingen al genoemd, maar de EVD zou ook toegang kunnen verschaffen aan het programma 2g@there. Dit biedt totaaloplossingen aan bedrijven die gezamenlijk willen ondernemen in een opkomende markt of kansrijke sector.

6.5 Conclusie

De overheid zal ten aanzien van bedrijf-NGO relaties een meer faciliterende rol op haar nemen. Deze rol zal vanwege het netwerk en aanwezige ervaring uitgevoerd worden door het Team Internationale Organisaties van de EVD. Vanwege de complexiteit van relaties wordt aanbevolen om te starten met interventies in het deelprogramma oriëntatie. Deze interventies zullen vooral matchen op de motivatie en informatiebarrières op micro niveau. Door kennis en ervaring op te bouwen binnen TIO kunnen interventies gericht op de operatie/middelen gerelateerde problemen effectiever toegepast worden. De interventies voldoen aan de opgezette criteria, zolang TIO binnen haar grenzen blijft werken. De grenzen van TIO vervagen wel door intensievere samenwerking met BuZa/OS. Het PPP loket bied een goede aanvulling op het nieuwe dienstenpakket en vice versa. Verder zal het informatieaanbod via HollandTrade.com uitgebreid moeten worden. Hierdoor zal informatie efficiënter via bestaande interfaces verspreid worden. Aanbevolen wordt om de positie van TIO en de diensten op het gebied van bedrijf-NGO relaties regelmatig te evalueren en om regelmatig met betrokken stakeholders in gesprek te gaan.

7 Implementatie van de nieuwe dienst

7.1 Introductie

De nieuwe dienst zal ontworpen worden met behulp van het model van Tax en Stuart (Tax & Stuart, 1997) zoals beschreven in 2.6. De stappen één tot en met zes uit het model gepresenteerd in figuur 5 in paragraaf 2.6 zullen gevolgd worden. Stap zeven is weinig relevant omdat zoals zal blijken het nieuwe systeem zonder al te veel moeite in het bestaande systeem geïntegreerd kan worden. De organisatie is sterk in het aanbieden van diensten aan het bedrijfsleven en zal intern niet veranderen.

Om een beoordeling te kunnen maken van de nieuwe dienst op de bestaande dienstverlening zal een vergelijking worden gemaakt met de dienstverlening ten aanzien van bedrijven die zaken willen doen met Europese instanties. De accountmanager die deze uitvoert is hiervoor geïnterviewd. Hiervoor is gekozen omdat deze bedrijven toegang geeft tot projecten die EU breed worden aanbesteed en omdat de dienstverlening zich vooral kenmerkt door informatieverstrekking en het leggen van persoonlijke relaties tussen EU instanties en het bedrijfsleven. Voor het maken van een vergelijking zijn de beoordelingsformulieren van Tax & Stuart gebruikt (zie bijlage VIII).

7.2 Bestaande vs. Nieuwe systeem

Tot nu toe richtten alle werkzaamheden van de EVD zich op bedrijven. Via verschillende programma's worden bedrijven geholpen om succesvol zaken te doen op internationale markten. De aangeboden diensten variëren van het beantwoorden van simpele vragen tot medefinanciering van projecten (PESP en PSOM) en het schrijven van scans. Bovendien krijgen bedrijven toegang tot het netwerk dat de EVD heeft met ambassades en internationale organisaties zoals de Wereldbank, de EU, het IMF en de VN. In de volgende paragrafen zullen de stappen drie, vier en vijf uit het model van Tax en Stuart integraal behandeld worden. Gestart zal worden met interventies in het deelprogramma oriëntatie. Informatie zal zowel via de publiek-private interface als de publieke-non-profit interface verspreid worden. De meer faciliterende rol vereist een niet wezenlijke verschillende coördinatie dan bij TIO al het geval is. De invloed van het nieuwe systeem wordt direct beoordeeld door achtereenvolgens de processen, deelnemers en fysieke faciliteiten met elkaar te vergelijken.

7.2.1 Bestaande vs. Nieuwe processen

Het proces in de dienstverlening rondom de EU houdt het volgende in:

Het proces is vooral vraag gestuurd en richt zich op het beantwoorden van vragen en het verstrekken van informatie. De medewerkster heeft een desktop computer tot haar beschikking met internet en een eigen telefoonlijn. Het eerste contact van de cliënt verloopt meestal via de projectmedewerkster. Deze kan ook al simpele vragen beantwoorden en bepaalde handelingen uitvoeren. Soms komen vragen binnen via andere EVD organen. Cliënten kunnen ook doorverwezen worden naar andere EVD organen zoals de dienst voor Internationale Publieke Samenwerking. Maar over het algemeen functioneert de medewerkster redelijk autonoom. Gestelde vragen kunnen soms binnen een tijdsbestek van enkele minuten worden afgehandeld, maar gesprekken van anderhalf uur zijn geen uitzonderingen. Soms kan het zelfs enige dagen duren voordat de cliënt geholpen kan worden. Er zit weinig variatie in de manier waarop de dienst wordt aangeboden.

De mate van aanpassing van het product is ook gering. De antwoorden worden als het ware uit een standaardpakket gegeven. Dit komt ook met name omdat de procedures bij de EU instanties bekend zijn bij de medewerkster waardoor zij deze kennis snel kan overdragen. De medewerkster zorgt er ook voor dat een deel van de website bijgehouden wordt en verstuurd regelmatig nieuwsbrieven. Hierin staan de aanbestedingen van de EU die aangeleverd worden vanuit Brussel.

De nieuwe dienst zal nieuwe procedures vergen. Zo zal de complexiteit van de gewenste relatie een rol spelen in zowel de duur van de afhandeling als in de aanpassing van het product. Vooral als het zal gaan om projecten waarbij een bedrijf medefinanciering wenst van een NGO zal beoordeeld moeten worden welke NGO het meest geschikt is en of het bedrijf wel voldoet aan de voorwaarden gesteld door de NGO. Hierdoor ontstaat een driehoeksverhouding tussen de drie actoren. Als er ook daadwerkelijk actief gematched wordt dan zal een cliënt na een eerste contact moeten wachten totdat contact gelegd is met een mogelijke partner. Er zal bovendien ook meer uitwisseling van cliënten plaats vinden tussen verschillende EVD diensten. Het is zeer waarschijnlijk dat de afdeling PESP en PSOM cliënten doorverwezen krijgen. Ook voor deze dienst zal een computer met internetverbinding en een telefoonlijn nodig zijn. Aanbestedingen van NGOs zullen voorlopig zeker nog niet aangeleverd worden bij de EVD. De medewerker zal zelf dus ook actief op zoek moeten gaan naar informatie hierover.

7.2.2 Bestaande vs. Nieuwe deelnemers

De deelnemers en hun eigenschappen in de EU dienstverlening zijn:

Zowel Nederlandse als buitenlandse bedrijven maken gebruik van de dienstverlening. De cliëntengroep bestaat uit zowel multinationals, als MKB'ers en eenmanszaken. Hun ervaringen met de EU en met internationaal zaken doen varieert enorm. Vooral het middenkader en secretariaten zijn belast met het indienen van offertes en stellen de vragen. In het geval van kleine bedrijven ook wel de directeuren. Cliënten kunnen ook inbreng hebben in proces wanneer ze zelf een actieve houding aannemen. Zij kunnen feedback geven op de uitkomsten van de verleende dienst. Cliënten worden ook getraind door middel van seminars en bijeenkomsten. Voor het slagen van een offerte is een bedrijf niet afhankelijk van de dienst, maar via de dienst heeft hij wel toegang tot exclusieve databases van de EU. De cliënten stellen vooral vragen en geven korte directe reacties. Het netwerk van de dienstverlener buiten de EVD is belangrijker dan het interne netwerk. Kennis over relaties van internationale organisaties wordt binnen het team gedeeld en de medewerkers kunnen beperkt taken van elkaar overnemen.

De nieuwe dienst richt zich op zowel bedrijven als NGOs. Bedrijven moeten er terecht kunnen voor algemene maar ook specifieke vragen. Ook hier is de verwachting dat de cliëntengroep enorm zal variëren, hoewel multinationals er waarschijnlijk weinig gebruik van zullen maken, omdat ze zelf over de nodige middelen en capaciteiten beschikken. Van bedrijven mag wel een actievere houding worden verwacht bij het zoeken naar NGO partners en vice versa. De omvang van de communicatie van de cliënt richting dienstverlener zal per situatie verschillen. Het volume kan behoorlijk omvangrijk zijn omdat zowel bedrijven als NGOs van de dienstverlening gebruik kunnen maken. Bovendien zal de groep NGOs uit nationale en internationale bestaan. Gebleken is dat dit vooral PONGOs en BONGOs zullen zijn. Omdat bedrijf- NGO relaties een redelijk nieuw opkomend fenomeen zijn is het belangrijk om via seminars en bijeenkomsten informatie te delen. Hierdoor wordt het netwerk van zowel de deelnemers als de EVD versterkt waardoor de dienstverlening kan worden

verbeterd. Het netwerk speelt een nog grotere rol dan in de EU dienstverlening omdat NGOs autonome organisaties zijn. Daarnaast zal door de dienstverlening een grotere groep bedrijven gemotiveerd kunnen worden om relaties met NGOs aan te gaan. Nieuwe voordelen zullen geboden worden aan bestaande en aan nieuwe cliënten.

Dienstverleners zullen om de rol van matchmaker op hun te kunnen nemen nieuwe competenties moeten ontwikkelen. Diepgaande kennis over NGOs en hun werkwijzen is vereist. Het nieuwe proces zal grilliger zijn dan een bestaand proces omdat er twee cliëntengroepen zijn die beide divers van aard zijn. Het leveren van maatwerk behoort tot de mogelijkheden waardoor intensief contact met deelnemers vereist is. Het interne en externe netwerk ziet er anders uit en de dienstverlener zal een spil zijn in de driehoeksverhouding.

7.2.3 Bestaande vs. Nieuwe fysieke faciliteiten

De meeste dienstverlening vindt plaats vanuit een werkplek met computer en telefoon. Deze neemt niet meer ruimte in dan een bureau. De EVD kent een flexibel werksysteem waardoor elke medewerker in principe achter elk bureau kan werken door middel van een persoonlijke inlogcode. Het eigen telefoonnummer verhuist dan vanzelf mee. Het aantal personen op een kamer kan wel storend werken wanneer meerdere gesprekken tegelijk worden gevoerd. Ook kan dit afleidend werken. Een ontvangstplek voor cliënten en relaties is soms nodig. Hierin is in het hele gebouw voorzien. Het is niet van belang dat de dienstverlening vanuit Den Haag plaats vindt. Voor het contact met de verschillende ministeries is het wel handig, voor het contact met de instellingen in Brussel en Luxemburg niet.

De nieuwe dienst zal gebruik maken van dezelfde fysieke faciliteiten. Het flexwerken staat de nieuwe dienst niet in de weg, maar het delen van een kamer kan nadelig zijn aangezien het werk vooral bestaat uit het beantwoorden van vragen en het leggen van contacten. De nieuwe dienst kan gebruik maken van dezelfde spreekkamers en ontvangstruimtes. Den Haag is als locatie redelijk geschikt aangezien een aantal NGOs kantoor houden in deze stad. Een aantal grote NGOs zitten in Geneve, Zwitserland. Of dit tot problemen zal leiden is niet bekend.

7.3 Conclusie

Besloten is om de nieuwe dienst onder te brengen in het Team Internationale Organisaties. Dit is goed mogelijk aangezien NGOs gezien kunnen worden als internationale organisaties. Echter, ze hebben niet dezelfde procedures als de VN en de EU bijvoorbeeld, dus zal het proces afwijken. Omdat deze omvangrijk kan zijn is het van belang dat er tijd en ruimte wordt vrijgemaakt om de dienst uit te voeren. De informatiebehoefte van de cliënten is groot en de te verstrekken informatie kan behoorlijk specifiek zijn. Hierdoor moet de uitvoerder diepgaande kennis hebben. Binnen TIO is dit al deels opgevangen met het aantrekken van een nieuwe accountmanager. Deze is werkzaam geweest in de NGO sector en kent zowel de cultuur binnen deze sector als binnen het bedrijfsleven. Zij zal ook belast worden met het uitvoeren van de nieuwe dienst. De beoogde voordelen die het bedrijfsleven kan behalen zullen met name afhangen van de ruimte die de uitvoerder krijgt om een netwerk aan te leggen en deze te onderhouden. Verder is het van belang dat de overige EVD diensten op de hoogte zijn van de nieuwe dienst en op de hoogte worden gehouden.

Een zogenaamde Brown Bag lunch heeft plaatsgevonden op 12 februari. Tijdens deze lunchbijeenkomst werden mogelijke betrokkenen binnen de EVD op de hoogte gesteld van de nieuwe dienst. Op deze bijeenkomst hebben zij ook input kunnen leveren wat geholpen heeft de dienst invulling te geven. Het intranet kan gebruikt worden om het interne netwerk gestalte te geven. De nieuwe dienstverlening zal vooral in proces en competenties afwijken van de bestaande dienstverlening. Dit wordt veroorzaakt doordat nieuwe voordelen aan zowel bestaande als nieuwe cliënten geboden worden. De belasting op de fysieke faciliteiten zal gering zijn en is al deels opgevangen. Onlangs heeft een interne verhuizing plaatsgevonden binnen de EVD en heeft TIO er een werkplek bij gekregen. Ook heeft men beschikking over meer kamers waardoor er minder werknemers per kamer zijn dan in de oude situatie. Onderstaande tabel illustreert dit.

	Proces	Mensen/ vaardigheden	Fysieke faciliteiten
Bestaande cliënten en bestaande voordelen			
Bestaande cliënten en nieuwe voordelen			—
Nieuwe cliënten en bestaande voordelen			—
Nieuwe cliënten en nieuwe voordelen			
	Gering Groot	Gering Groot	Gering Groot
	Mate van verandering		
	Legenda K= Kernactiviteit N= Nieuwe activiteit # = tijdperiode (1= voor implementatie nieuwe dienst, 2= na implementatie)		

Tabel 14 Invloed van de nieuwe dienst op het bestaande systeem

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Conclusies

Dit onderzoek begon met de tweeledige opdracht gegeven door de EVD:

- A. Onderzoek welke mogelijkheden er voor het Nederlandse bedrijfsleven zijn om samen te werken en zaken te doen met NGOs
- B. Kan TIO een dienst leveren op dit gebied en zo ja, hoe ziet deze er uit?

Om deze opdrachten uit te kunnen voeren is vanuit een centrale vraagstelling gewerkt die in 1.6 geformuleerd is:

Wat zijn de mogelijkheden voor Nederlandse bedrijven om direct zaken te doen en samen te werken met NGOs en op welke manier kan de afdeling TIO van de EVD een dienst ontwikkelen gericht op het faciliteren hiervan?

Omdat het een omvangrijke vraag betreft heb ik eerst de literatuur op dit gebied bestudeerd. De geschiedenis van bedrijf- NGO relaties is behandeld waaruit bleek dat het om dynamische en complexe relaties gaat. Verschillende auteurs hebben verschillende problemen onderzocht, maar niet vanuit het perspectief van een overheid die actief betrokken is bij het tot stand brengen van deze relaties.

Het eerste gedeelte van de opdracht: het onderzoeken van de mogelijkheden voor direct zaken doen en samenwerken, lag gecompliceerder dan verwacht. Hoewel NGOs lijken op internationale organisaties zoals de VN en verschillende ontwikkelingsbanken, wijken zij in procedures en handelwijzen sterk af. Grote delen van de budgetten zijn geoormerkt en worden door lokale partner en zusterorganisaties besteed. Aanbestedingsprocedures kennen ze vaak niet of hanteren ze niet vanwege slechte ervaringen. Echter, er bestaat grote belangstelling voor bedrijven die bij kunnen dragen aan hun doelen en hen kunnen helpen om efficiënter te werken. Met name op het gebied van economische ontwikkeling liggen mogelijkheden. Te denken valt aan de uitwisseling van kennis en expertise, product- markt matching, medefinanciering van projecten en het samen uitvoeren van projecten. Het meeste succes hebben relaties waarin de partners elkaars doelen en middelen aanvullen (complementariteit) en er een win-win situatie ontstaat. Een andere factor is de 'persoonlijke klik' tussen de onderhandelpartners. De juiste contactpersoon met de juiste invloed in zijn/haar organisatie is van cruciaal belang. Ook deze informatie, nodig voor het bepalen van de juiste contactpersoon/ afdeling, is niet gemakkelijk te verkrijgen. Dit ligt vaak ook aan de aard van de relatie en is door informele en formele netwerken te ondersteunen

De scheidslijn tussen de beleidsgebieden van de ministeries van Economische Zaken en Ontwikkelingssamenwerking raken elkaar wanneer het gaat om relaties tussen NGOs en bedrijven. OS heeft een netwerk met daarin de NGOs en gebruikt dit netwerk voor relaties met bedrijven middels het PPP instrument. EZ wil vooral het Nederlandse bedrijfsleven stimuleren en dat op een zo verantwoorde mogelijke wijze. Uit de voorgaande beschouwing over de relatie tussen bedrijven en NGOs bleek al dat deze zowel bedrijfseconomische doelen als ontwikkelingsdoelen kunnen ondersteunen. Door de verschuivende rol van de overheid is meer coördinatie tussen verschillende departementen en afdelingen vereist.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat vooral gebrekkige informatievoorziening en een wederzijdse informatie asymmetrie tot problemen leiden in het vinden van de juiste partner. Dit werkt problemen in latere stadia van de relatie in de hand. De informatie gerelateerde problemen worden niet alleen ervaren doordat de informatie niet voorhanden is, maar ook omdat zowel bedrijven, en dan vooral MKB'ers, als NGOs niet over genoeg tijd en middelen beschikken om uitgebreide informatie te vergaren en te analyseren. Mede hierom is een behoefte ontstaan voor een partij die informatie kan verzamelen en een makelaarsrol speelt tussen beide actoren. Zowel NGOs als bedrijven zijn positief gestemd over de wil van de EVD om deze rol op haar te nemen. De rol van de overheid ten aanzien van deze relaties verschuift van een endosserende naar een faciliterende. Dit vertaalt zich naar een actieve rol op zowel de publiek- private interface als op de publiek- non-profit interface.

Gebleken is dat de problemen die zich voordoen vooral op micro- niveau spelen. Interventies zullen zich vooral moeten richten op het matchen van problemen in de zoekfase, waar met name de motivatie en informatie barrières hoog zijn. Dit maakt meer tijd en middelen vrij voor de partners om de relatie verder uit te diepen. Hiervoor zijn verschillende interventies gegenereerd die passen binnen de drie verschillende deelprogramma's van de EVD: Oriëntatie, Participatie en Regelingen. Het opzetten van een netwerk, het vergaren en verspreiden van informatie via de verschillende interfaces en het actief ondersteunen van bedrijven met advies zijn de belangrijkste onderdelen. De criteria waaraan de nieuwe dienst moet voldoen stellen niet alleen eisen aan de informatievoorziening, maar ook aan de EVD en haar speelruimte. Om niet marktversturend te werken zullen diensten aan worden geboden die gericht zijn op de zoekfase. Bedrijven en NGOs worden breed gemotiveerd en indien zij wensen in de diepte geïnformeerd. Door bedrijven is aangegeven dat bemoeienis in latere stadia niet wenselijk is.

Het tweede gedeelte van de onderzoeksopdracht, de invulling van een nieuwe dienst, is uitgevoerd aan de hand van het ontwerpmodel van Tax en Stuart. De inhoud van de dienstverlening bestaat uit enkele instrumenten die ondergebracht zijn in de verschillende deelprogramma's. Deze zijn zowel op bedrijven als op NGOs gericht. Door de aard van de relatie tussen bedrijven en NGOs en de doelen die NGOs nastreven zal een nieuwe dienst afwijken van bestaande diensten binnen TIO. Een belangrijk onderdeel van de nieuwe dienst is het verzamelen en verstrekken van informatie. Hiervoor is zowel een intern als extern netwerk belangrijk. De medewerker die belast is met het uitvoeren van de dienst zal diepgaande kennis moeten hebben en om moeten kunnen gaan met culturele verschillen en mogelijke conflicten.

De nieuwe dienst zal vooral afwijken van bestaande diensten in het aanbieden van nieuwe voordelen aan nieuwe en bestaande klanten. De kennis die nodig is voor het uitvoeren van de nieuwe dienst wijkt ook af waardoor het belangrijk is dat de uitvoerenden goed op de hoogte zijn van de dynamiek van NGO- bedrijfrelaties. Omdat de aanpassingen aan de faciliteiten vrijwel nihil zijn en de dienst overlap vertoont met andere diensten binnen TIO, kan de nieuwe dienst goed geïntegreerd worden binnen deze afdeling. TIO heeft namelijk al een faciliterende in het tot stand brengen van relaties tussen Nederlandse bedrijven en internationale organisaties zoals de VN en de verschillende ontwikkelingsbanken. NGOs kunnen hiermee ook vergeleken worden en zullen bovendien een grotere rol gaan spelen in de werkzaamheden van deze internationale organisaties. TIO kan hierop snel en adequaat inspelen.

De EVD is een menukaart gepresenteerd met componenten die gebruikt kunnen worden in de nieuwe dienstverlening. Het is van belang om continu te evalueren welke componenten effectief zijn en welke niet. Door de grotere flexibiliteit kan beter ingespeeld worden op mogelijke veranderingen op de interface tussen bedrijven en NGOs enerzijds en tussen de overheid en de markt anderzijds.

8.2 Aanbevelingen

1. De activiteiten van TIO vinden binnen drie deelprogramma's plaats: oriëntatie, participatie en regelingen. Aangezien partnerschappen en samenwerken tussen bedrijven en NGOs iets van de laatste jaren is en nog niet structureel ondersteund wordt door een dienst is het raadzaam om de dienst onder te brengen in het oriëntatie deelprogramma. Hierdoor kan ook duidelijker onderscheid worden gemaakt in hoeverre de dienst bedrijven faciliteert en in hoeverre NGOs worden gefaciliteert. Dit onderscheid is belangrijk omdat bedrijven en NGOs verschillende motieven hebben.

2. Het is aan te bevelen om regelmatig met relevante stakeholders in gesprek te gaan. Met name in de beginfase van de nieuwe dienstverlening is het belangrijk om met hen om de tafel te gaan zitten. Het externe netwerk van alle drie de partijen, overheid, bedrijfsleven, NGOs, wordt vergroot en geïnstitutionaliseerd. Dit vergroot niet alleen de bekendheid van de nieuwe dienst, maar vergroot ook het draagvlak ervoor. Relevante partijen zijn: NCDO, Partos, MKB Nederland en de NGOs.

3. Onderzocht kan worden of een NGO PSOM/OS gelden kan aanvragen mits dit spin-off mogelijkheden geeft voor het Nederlandse bedrijfsleven. Op het moment mag een NGO partner zijn, maar een Nederlands bedrijf moet leider zijn en de aanvraag indienen. Ook kan het PSOM/OS instrument samenwerking tussen NGOs en bedrijven stimuleren door participatie van een NGO als criterium te stellen. Dit staat los van PPPs die gericht zijn op niet winstgevende activiteiten.

4. Binnen de EVD moet meer aandacht geschonken worden aan NGOs omdat deze bezig zijn met een professionele inhaalslag. Door een terugtrekkende overheid zullen zij zich steeds meer als een regulerende en stimulerende actor begeven op het veld van internationale handel. EZ zal meer aandacht moeten schenken aan NGOs al economische partners en BuZa kan bedrijf NGO relaties inzetten voor het behalen van OS doelstellingen.

8.3 Persoonlijke reflectie

Het is nu ruim een jaar geleden sinds ik gestart ben met mijn afstudeerproject dat ik de laatste hand leg aan deze scriptie. Terugblikkend kan ik concluderen dat dit jaar mij zowel academisch als persoonlijk gezien verrijkt heeft. Ik heb tijdens mijn stage mogen ervaren hoe het is om als professional te werken in een professionele organisatie. De sfeer en collegialiteit binnen het Team Internationale Organisaties waren geweldig en de begeleiding was uitstekend. Het scheelt al heel wat als je zonder al te veel moeite gewend raakt aan een totaal vreemde werkomgeving.

De nieuwe dienstverlening is een goede aanvulling op het bestaande dienstenaanbod van de EVD. Het tot stand komen verliep volgens bestaande theorieën en modellen en empirische analyse. De interpretatie hiervan was niet mogelijk zonder een goede academische opleiding. Ik heb gemerkt dat kennis en vaardigheden uit verschillende disciplines, vooral service management en internationaal management, nodig waren om het afstudeerproject tot een goed einde te brengen. De voorbereidingstijd was kort en ik moest me tijdens de stage inlezen in het onderwerp. Door de deadline in december 2006 moest ik op een efficiënte wijze tot een goed resultaat komen. Dit is wel gelukt ondanks dat ik niet helemaal tevreden was over de gehouden enquêtes. De resultaten hiervan waren wel waardevol en hebben een goede bijdrage aan het onderzoek geleverd, maar ik heb toch het gevoel dat er meer in gezeten had. De bijdragen van mijn begeleiders, Stephan Maathuis en Erik Joost de Bruijn, waren waardevol. Vooral de adviezen van Stephan over het vormgeven van het onderzoek en verslag waren nuttig. Persoonlijk ben ik tevreden over de resultaten. Vooral de aanbevelingsbrief die ik van de EVD gekregen heb geeft mij veel voldoening, ook omdat het onderwerp mij uitgedaagd heeft in denken en doen.

Tijdens de stage en het onderzoek ben ik op interessante zaken gestuit die mij niet alleen inzichten hebben gegeven in het ontwikkelen van de dienst, maar ook mijn blikveld hebben verruimd. Zo heb ik de dynamiek van (maatschappelijke) internationale relaties beter leren kennen en veel kennis op gedaan over ontwikkelingsorganisaties en de rol van bedrijven in ontwikkelingssamenwerking. Mede omdat mijn werkzaamheden plaats vonden vanuit het ministerie van Economische Zaken werd ik overal met interesse ontvangen. Het bijwonen van verschillende seminars, een door TIO georganiseerd, een BiD Seminar bij Akzo Nobel en een BiD seminar bij Heineken, waren prachtige ervaringen. Net als relaties tussen mensen zijn bedrijf- NGO relaties gebaseerd op vertrouwen, wederzijds respect en openheid. De EVD kan de rol van bemiddelingsbureau op haar nemen om partners nader tot elkaar te brengen en hen een vruchtbare basis geven om de relatie uit te diepen. De tijd zal leren welk moois hier uit zal bloeien.

Literatuur

- Andreasen, A. R., *Profits for nonprofits: find a corporate partner*, Harvard Business Review, Volume 74(6), 1996
- A.M.A. van Ardenne-van der Hoeven, *Aanbiedingsbrief inzake subsidietoekenning van het Medefinancieringsstelsel (MFS) 2007 - 2010*, 22-09-2006
- A.M.A. van Ardenne-van der Hoeven, *Focus op het verhogen van consumenten bewustzijn* (speech), 2003
- Babbie, E.R., *The Practice of Social Research*, 9th edition, Wadsworth, USA 2004
- Ball, D. A. & McCulloch, W. H. et al., *International Business: The challenges of global competition*, McGraw Hill, Texas, USA, 2004
- Crowe, S., *Public-private partnerships - Business as usual?*, In: The Lancet, volume 352, 18-07-1998
- Doh, J. P. & Teegen H., *Globalization and NGOs: transforming business, government and society*, Greenwood Publishing Group, Oxford, UK, 2003
- EVD (TIO & IIM), *Klanttevredenheidsonderzoek 2006*, 2006
- Elbers, W., *Doing business with business; development NGOs interacting with the corporate sector*, Centre For International Development Issues, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2004
- d'Estaing, O. G., *Evolution of the market economy; the responsibility and contribution of business*, In: Futures, Volume 27(2), Elsevier Ltd., 1995, pp. 246-252
- Fowler, A., *Authentic NGO partnerships: dead end or way-ahead?*, In: Development and Change 29(1), 1998, pp. 137-159
- Fowler, A., *NGDOS as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?*, In: Third World Quarterly 21(4), 2000, pp. 637-654
- Gastelaars, M., *Human service in veelvoud; een typologie van dienstverlenende Organisaties*, SWP, Amsterdam, 2003
- Ghuri, P. N. & Holstius, K., *The role of matching in the foreign market entry process in the Baltic states*, In: European journal of marketing, volume 30(2), MCB University Press, Bradford, UK, 1996, pp. 75- 88
- Global Compact, 2007, <http://www.globalcompact.com/AboutTheGC/index.html>,
- Gold, L., *The 'Economy of Communion': a case study of business and civil society in partnership for change*, In: Development in practice, volume 14(5), Carfax Publishing, 2004, pp. 633- 644

Johansen, L. J. et al., *A new era of Nordic partnerships for sustainability? Assessing the partnership of Nordic NGOs and businesses*, Nordic Partnership discussion paper, 2003

Kapoen, C., *CSR improvement through cooperation : research on the cooperation possibilities between companies and NGOs that improve the companies' Corporate Social Responsibility*, Technology Development Group, Universiteit Twente, Enschede, 2002

Karsemakers, P., "*Muur van Welwillendheid*" *Exploratieve studie naar de feitelijke functie van stakeholderdialogen tussen bedrijven en NGOs*, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2005

Ministerie van Buitenlandse Zaken, *Beoordelingskader MFS 2007-2011*, 2006

Ministerie van Economische Zaken, <http://www.bni-instrument.org/home.php>, 2006

Oxfam Novib & NCDO, *NGOs, companies and poverty reduction; a discussion paper*, Oxfam Novib, 2006

Seringhaus, F. H. R. & Rosson, P. J., *Government export promotion; a global perspective*, Routledge, London, 1990

Seringhaus, F. H. R. & Rosson, P. J., *Export development promotion: the role of public Organizations*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1991

Shell, http://www.shell.com/home/Framework?siteId=uk-en&FC2=/uk-en/html/iwgen/zzz_lhn.html&FC3=/uk-en/html/iwgen/about_shell/brentspardossier/dir_brent_spar.html, 2007

SustainAbility, *The 21st Century NGO in the Market for Change*, SustainAbility, 2003

Tax, S. S. & Stuart, I., *Designing and implementing new services: The challenge of integrating service systems*, In: *Journal of retailing*, volume 73(1), New York University, New York, USA, 1997, pp. 105-134

Tulder, R. van & Zwart, A. van der, *International Business- Society Management: Linking corporate responsibility and globalization*, Routledge, 2006

Tulder, R. van Zwart, A. van der, <http://www.ib-sm.org/NGO%20strategies.pdf>, 2006

Turner, J. L., *Cultivating environmental NGO- business partnerships*, In: *The China business review*, volume 30(6), ABI/INFORM Global, 2003, pp. 22- 25

Van Gundy Jr., Arthur B., *Techniques of structured problem solving*, 2nd edition, Van Nostrand Reinhold, New York, 1988

VN, *Millenium Development Goals*, 2005, <http://www.un.org/millenniumgoals/#>

Internet

<http://www.bni-instrument.org/home.php>
www.careinternational.nl
www.care.nl
www.cordaid.nl
www.doen.nl
www.economist.com
www.evd.nl
www.hivos.nl
www.iblf.org
www.ib-sm.com
www.icco.nl
www.icrc.org
<http://www.kdg.or.ke/>
<http://www.lecongo.org.ls/home/default.php>
www.lilianefonds.nl
www.minbuza.nl
<http://www.minbuza.nl/nl/ontwikkelingssamenwerking/watdoenwe,Nederlands-beleid.html>
www.minez.nl
www.mvonderland.nl
www.mvo-platform.nl
www.ncdo.nl
www.novib.nl
www.oxfam.co.uk
www.terredeshommes.nl
<http://www.un.org/millenniumgoals/#>
www.vso.org.uk
www.woordendaad.nl
www.wnf.nl

Bijlage I: Gegevens NGOs

NATIONAAL	
Artsen Zonder Grenzen (onderdeel van Médecins Sans Frontières. Internationale medische noodhulporganisatie actief in 70 landen)	Web: www.artsenzondergrenzen.nl Plantage Middenlaan 14 1018 DD Amsterdam
Regio's Zuid Europa Centraal Europa Afrika Azië (incl. Rusland) Latijns Amerika Zuid Amerika	Financiën €94 mln (2005) ²
Rollen PONGO DONGO	
Care Nederland (Onderdeel van Care International. Opzetten en ondersteunen van projecten in ontwikkelingslanden. Levert noodhulp na rampen en crisissituaties)	Web: www.carenederland.nl Juffrouw Idastraat 11 2513 BE Den Haag Tel: 070 310 50 50 Fax: 070 356 07 53 Email: general@carenederland.org
Regio's Balkan Zuid Amerika Azië Afrika (focus)	Financiën €29 mln (2005/2006) ³ MFS 2007-2010: €7 mln ⁴
Rollen PONGO DONGO	

² De bestedingen van Nederlandse hulporganisaties vielen in 2005 hoger uit vanwege substantiële uitgaven verkregen uit het fonds van de Samenwerkende Hulporganisaties voor noodhulp in de gebieden getroffen door de tsunami in ZO Azië en Afrika.

³ Door verschillende boekhoudsystemen kunnen boekjaren afwijken van kalenderjaren.

⁴ Niet alle genoemde NGOs hebben een MFS aanvraag ingediend. Bij deze staat dan ook geen vermelding.

De verkregen bedragen uit het MFS mogen maximaal 75% van het totale budget vormen.

<p>Cordaid (Medefinancieringsorganisatie. richt zich op kinderen in sloppenwijken, noodhulp, gezondheidszorg en armoedebestrijding. Actief in 40 landen)</p>	<p>Web: www.cordaid.nl Lutherse Burgwal 10 2512 CB Den Haag Postbus 16440 2500 BK Den Haag Tel: 070 3136 300 Fax: 070 3136 301 Email: cordaid@cordaid.nl</p>
<p>Regio's Afrika Zuid Azië Latijns Amerika Oost Europa en Midden Oosten</p>	<p>Financiën: €150 mln (2005) MFS 2007-2010: €421 mln</p>
<p>Rollen PONGO DONGO</p>	

<p>Hivos (Medefinancieringsorganisatie. richt zich algemeen op ontwikkelingslanden. Actief in 31 landen)</p>	<p>Web: www.hivos.nl Raamweg 16 Postbus 85565 2508 CG Den Haag Tel: 070 376 5500 Fax: 070 362 4600 Email: info@hivos.nl</p>
<p>Regio's: Latijns Amerika Midden Amerika Afrika Azië Zuidoost-Europa</p>	<p>Financiën: €66 mln (2005) MFS 2007-2010: €15 mln</p>
<p>Rollen PONGO DONGO</p>	

<p>ICCO (Medefinancieringsorganisatie. Richt zich met name op persoonlijke ontwikkeling van mensen in ontwikkelingslanden. Actief in 50 landen)</p>	<p>Web: www.icco.nl Joseph Haydnlaan 2a 3533 AE Utrecht Postbus 8190 3503 RD Utrecht Tel: 030 692 78 11 Fax: 030 692 56 14 Email: info@icco.nl</p>
<p>Regio's Latijns Amerika & Cariben Afrika Midden Oosten Zuidoost-Europa Pacific</p>	<p>Financiën €125 mln (2005) MFS 2007-2010: €525 mln</p>
<p>Rollen PONGO DONGO</p>	

Oxfam Novib (Medefinancieringsorganisatie. Levert noodhulp en richt zich algemeen op ontwikkelingslanden. Actief in 60 landen)	Web: www.oxfamnovib.nl Mauritskade 9 Postbus 30919 2500 GX Den Haag Tel: 070 342 16 21 (Receptie) 070 342 17 77 (Informatie & Service) Fax: 070 361 44 61
Regio's Zuidelijk halfrond	Financiën €187 mln (2005) MFS 2007-2010: €509 mln
Rollen PONGO WONGO	

Plan NL (Medefinancieringsorganisatie. Richt zich op de ontwikkeling van kinderen in ontwikkelingslanden. Actief in 46 landen.)	Web: www.plannederland.nl Van Boshuizenstraat 12 1083BA Amsterdam Tel: 020 5495555 Fax: 020 6444065 Email: info@plannederland.nl
Regio's Latijns Amerika Midden Amerika Afrika Azië Zuidoost-Europa	Financiën €476,5 mln (2005) MFS 2007-2010: €0
Rollen DONGO	

SOS Kinderdorpen (Bouwt kinderdorpen en richt zich op de ontwikkeling en het welzijn van kinderen)	Web: www.soskinderdorpen.nl Postbus 9104 1006 AC AMSTERDAM Tel: 020 408 01 90 Fax: 020 669 64 52 Email: info@soskinderdorpen.nl
Regio's Europa Afrika Azië Oceanië (incl. Australië) Groenland	Financiën €11,2 mln (2005) MFS 2007-2010: €1 mln
Rollen DONGO	

<p>Terre des Hommes (Medefinancieringsorganisatie. Richt zich op de bescherming van kinderrechten en financiert projecten gericht op de bescherming en ontwikkeling van kinderen wereldwijd. Projecten in 19 landen)</p>	<p>Web: www.terresdeshommes.nl Zoutmanstraat 42-44 2518 GS Den Haag Tel: 070 310 5000 Fax: 070 310 5001 E-mail info@tdh.nl</p>
<p>Regio's ZO Azië Zuid Azië Oost Afrika Zuid Amerika</p>	<p>Financiën €33 mln (2005, incl. Tsunami) (€18 mln 2006) MFS 2007-2010: €32 mln</p>
<p>Rollen WONGO DONGO</p>	

<p>Wereld Natuur Fonds (Richt zich op de bescherming van de natuur en het milieu wereldwijd. Ondersteuning en uitvoering van projecten op het gebied van duurzame ontwikkeling en eerlijke, duurzame handel)</p>	<p>Web: www.wnf.nl Bezoekadres: Driebergseweg 10 3708 JB Zeist Postadres: Postbus 7 3700 AA Zeist Tel: 0900-1962</p>
<p>Regio's Wereldwijd</p>	<p>Financiën €44,3 mln (2005/2006) MFS 2007-2010: €9 mln</p>
<p>Rollen PONGO WONGO DONGO</p>	

<p>Solidaridad (Richt zich op duurzame economische ontwikkeling, eerlijke handel mensenrechten en maatschappijopbouw)</p>	<p>Web: www.solidaridad.nl adres: Goedestraat 2 3572 RT Utrecht tel: +31(0)30 272 03 13 fax: + 31(0)30 272 01 94 e-mail: info@solidaridad.nl</p>
<p>Regio's Latijns Amerika (focus) Afrika Azië</p>	<p>Financiën €6,4 mln (2005) MFS 2007-2010: €20 mln</p>
<p>Rollen DONGO</p>	

Stichting Doen (Richt zich op ontwikkelingssamenwerking en mensenrechten, natuur en milieu en sociale cohesie)	Web: www.doen.nl Bezoekadres: Van Eeghenstraat 70 Amsterdam Postadres: Postbus 75621 1070 AP Amsterdam Tel.: 020 - 573 7333 Fax: 020 - 573 7370 E-mail: doen@doen.nl
Regio's Wereldwijd	Financiën €32 mln (2006)
Rollen DONGO	

Woord en Daad (Richt zich op ontwikkelingssamenwerking armoede bestrijden, economische ontwikkeling en noodhulp)	Web: www.woordendaad.nl Bezoekadres: Spijksedijk 16E 4207 GN Gorinchem Postadres: Postbus 560 4200 AN Gorinchem Tel: 0183-611800 Fax: 0183-611808 E-mail: info@woordendaad.nl
Regio's Afrika Azië Midden-Amerika	Financiën €23 mln (2005) MFS 2007-2010: €20 mln
Rollen PONGO DONGO	

INTERNATIONAAL

Care International (koepelorganisatie. Actief in 70 landen)	Web: www.care.org Secretariaat: 7-9 Chemin de Balexert 1219 Chatelaine Switzerland Tel: + 41 22 795 10 20 Fax : + 41 22 795 10 29
Regio's Zuid Azië Afrika Midden Oosten Zuid Amerika	Financiën €565 mln ⁵ (2005)
Rollen PONGO DONGO	

⁵ De wisselkoers van 1 januari 2006 is gebruikt (1 US Dollar = 0.84462 Euro)

International Rescue Committee (Richt zich op de bescherming van de mensenrechten, levert noodhulp en ondersteunt projecten in ontwikkelingslanden)	Web: http://www.theirc.org 122 East 42nd Street New York, New York 10168-1289 USA Tel: + 01 212 551-3000 Fax: + 01 212 551-3180
Regio's Azië Afrika Zuid Amerika	Financiën €166 mln (2005)
Rollen PONGO	

Oxfam International (Koepelorganisatie)	Web: www.oxfam.org Secretariaat: Suite 20 266 Banbury Road Oxford OX2 7DL United Kingdom Tel: + 44 1865 339 100 Fax: + 44 1865 339 101 Email: information@oxfaminternational.org
Regio's Wereldwijd	Financiën €446 mln (2005)
Rollen WONGO DONGO PONGO	

Internationale Rode Kruis (Levert noodhulp na natuurrampen en in crisisgebieden. Wereldwijd actief)	Web: www.icrc.org 19 avenue de la Paix CH 1202 Geneva Switzerland Tel: + 41 22 734 60 01 Fax: + 41 22 733 20 57 (algemeen) + 41 22 730 27 68 (productie, marketing, distributie) Email: webmaster.gva@icrc.org
Regio's Wereldwijd	Financiën €584 mln (2005)
Rollen WONGO PONGO DONGO	

<p>SOS Kinderdorfer International (hoofdkantoor. Actief in 132 landen en gebieden)</p>	<p>Web: www.sos-childrensvillages.org Billrothstr. 22 A-1190 Vienna Austria Tel.: +43 1 368 66 78 Fax: +43 1 369 89 18 Email: info@sos-childrensvillages.org</p>
<p>Regio's Wereldwijd</p>	<p>Financiën €296 (2004)</p>
<p>Rollen DONGO</p>	

Bijlage II: Lijst aangeschreven bedrijven

ABN AMRO Bank N.V.
ACC Business Creation B.V.
Ace Global Trading
ADC-ICTY
Agens International B.V.
Akkermans Industrial Engineering B.V.
Akzo Nobel Salt Specialties
Alfa Wassermann B.V.
AllforSite
Alterra
Alterra
AMCA Hydraulic Fluid Power B.V.
Analytico Milieu B.V.
ARCADIS Euroconsult B.V.
Arpo B.V.
Arrakis
Artecef B.V.
Astro United Foundation
B.V. "Nedeximpo"
Balancia
Ballast Nedam Infra Consult +Engineering
Ballast Nedam International B.V.
Bartels Ingenieursbureau
Belaj Technology C.V.
Bergschenhoek Civiele Techniek B.V.
Best Parts & Machinery B.V.
BMC
BMT Consultants
BS-ICT
BURRELCO NL, Russia and Ukraine
Business Consult B.V.
Calamatic
Capi-Lux Vak
CBE Group B.V.
Cito B.V.
Clean Water Now! B.V.
Compuplan
Conict
Consulmij Milieu B.V.
Contour Projects B.V.
Corgwell Group B.V.
Crucell N.V.
Crul Consultancy
Damen Shipyards Gorinchem
De Baanderij
De Voort Hermes De Bont
Devotra B.V.
DHV B.V.
DHV Holding B.V.
DLV Agriconsult B.V.
DRC Development & Relief Corporation
B.V.
Drukkerij Uitgeverij H. Gianotten B.V.
Ebrex Food Services sarl
Ecofys B.V.
ECO-job
Ecorem N.V.
ECORYS Nederland B.V.
Edburgh Consultants B.V.
Eijkelkamp Agrisearch Equipment B.V.
Elycio Talen
Emile Gebben B.V.
Energy Delta Institute
ERMA Zaden/KEC Ornamentals
Ernst & Young
ExO Integrated Services LTD.
Exploitatie Maatschappij Quik B.V.
Farmco B.V.
Femconsult
Firma Schaap
Forbo Linoleum B.V.
Free Man Management Consultants
Further Education Group
Gannexion B.V.
Gastec Certification B.V.
GD
Gemco International B.V.
Geniaal Projectbemiddeling B.V.
Global Aero Consultancies
Goudappel Coffeng B.V.
Gran Tangi / Suridea
Greenzone Group B.V.
GRM International B.V.
Handelsmaatschappij van Rijn B.V.
Handelsonderneming Kross-van Dijk
Hibaru Jaya Mandiri
HKV Lijn in Water
Homburg Machinehandel B.V.
Hr. Ms. Ambassade te Moskou
Hummingbird
ICET B.V.
IMEX-Solutions
Imres B.V.

INA
 INACO B.A.
 Infase B.V.
 Infinad Consulting
 ING
 Ingenieursbureau Oranjewoud B.V.
 IntEnt
 Intermediair
 Interster International B.V.
 Interwand Eibergen B.V.
 ITC Enschede
 ITS B.V. International Telecom Services
 J. van Dam B.V.
 Janssen de Jong Caribbean
 K.S.C. (Krul Satellite Communications)
 KB Import & Export
 Kentfort B.V.
 Keuning Instituut B.V.
 Kiwa N.V.
 Kleyn Trucks B.V.
 Kok Meubelen B.V.
 Koninklijke BAM Groep N.V.
 Koop Tjuchem B.V.
 KOZ Products B.V.
 La Budé B.V.
 Lankhorst-Indutech B.V.
 Lantor B.V.
 Lasmeccon B.V.
 LBM B.V. - Lodewikus Bouw
 Maatschappij
 LEI Landbouw-Economisch Instituut
 M Switch
 Malsch TechnoValuation
 Maqsat
 MDF Training & Consultancy
 Meddens Diagnostics B.V.
 Melspring International B.V.
 Melspring International B.V.
 More Trees Consultancy
 MSolutions
 Multi Purpose Industries
 Muneco C.V.
 NACO, Netherlands Airport Consultants
 B.V.
 Nedap Agri B.V.
 Nedap Power Supplies N.V.
 New Amsterdam Trade and Consultancy
 Nido Recycling Techniek
 OMNIO Milieu en Managementsupport
 Orange International Business
 P. Geerders Consultancy
 People Dynamix
 Peregrinus Consulting
 Pluck the Day
 PPO Glastuinbouw
 PrintAffair
 Proxy Laboratories B.V.
 PTC Plus
 PTC+ Barneveld
 Public Health Consultants
 PublicUse
 QED International
 Rabion Consultancy
 React New Media
 Reed Business Information B.V.
 Reef Hout B.V.
 RIVM - Rijksinstituut Volksgezondheid
 Milieu
 Rosendael B.V.
 Royal De Boer Stalinrichtingen B.V.
 Royal Haskoning
 RvK Intermediair
 Sant-Stone Investments
 Schaapveld Consultancy
 Schengen Afric Multi Exp Imp Services#
 Schoot's Schoolborden Service
 Siemens Ind. Turbomachinery B.V.
 Sierra Akker Nederland B.V.
 Simed International B.V.
 SmartPower B.V.
 Smit Visual Supplies B.V.
 Smurfit Kappa GSF B.V.
 SPAN Consultants
 Spoelman Beheer
 Ssense
 SSI - Sustainable Solutions International
 B.V.
 Stedenbandorganisatie
 Suridea Clearing House Company
 Teampro
 Tebodin B.V.
 Technologisch Economisch Consultancy
 TempoHousing
 The Friesian Agro Consultancy B.V.
 The Greenery
 The LanguageLab
 TO & MMA B.V.
 To 70
 Total Fruit
 Tradepoint Europe B.V.

Tradin Organic Agriculture B.V.
Transcontinental Business Netherlands
Transnational Agri Projects B.V.
Transport Safety Institute B.V.
Trescona B.V.
TriMaster
Triticum
Unihorn B.V.
UTS Voerman International B.V.
van den Berg-Keijsers
Van Doorn Container Parts B.V.
Van Hall Instituut

Van Klink Stoomketelverhuur B.V.
Van Vliet Trucks Holland B.V.
VERBOS Business Development B.V.
Verhoeven Grondverzetmachines B.V.
VIV Vreeland B.V.
Wageningen International
Water Power Trust Research B.V.
Waterdokter.nl
Yanos
Yoep B.V.
Young Professionals Security
YYSS

Totaal aangeschreven bedrijven= 212, ongeldige emailadressen= 15

Bijlage III: Lijst met geïnterviewden

NGOs

WNF	Andre Brasser	31-10-2006
ICCO	Gert van Rees	31-10-2006
Cordaid	Michiel van der Borgh	03-11-2006
Hivos	Fleur de Bruin	03-11-2006
Stichting Woord en Daad	Mariëlle Kuiper	14-11-2006

Bedrijven

IDA Foundation	telefonisch gesprek	30-11-2006
Timmies	telefonisch gesprek	30-11-2006
FemConsult	telefonisch gesprek	30-11-2006

ERMA zaden BV	respondent enquête
Omnio	respondent enquête
Span	respondent enquête
VIV	respondent enquête
Waterdokter	respondent enquête
Nusalim	respondent enquête
Rabion Consultancy	respondent enquête
Transnational Agri	respondent enquête
Van den Berg	respondent enquête
Balancia	respondent enquête
Technoevaluation	respondent enquête
Infase	respondent enquête
Bergschenhoek CT	respondent enquête
Tebodin	respondent enquête
GRM	respondent enquête
PTCPLUS	respondent enquête
BAM	respondent enquête
Eijkelpamp	respondent enquête
Nedap	respondent enquête
Freeman	respondent enquête
Imres	respondent enquête
Icet	respondent enquête
DHV	respondent enquête
DRC Medical	respondent enquête
Totaal respondenten=	24

Overig

Parthos	Marie-Trees Meereboer
Ministerie van Buitenlandse Zaken	Julia Grimbilas
EVD/TIO	Isabelle Kamphuis

Bijlage IV: Enquête bedrijven

Kruis het juiste alternatief aan. Dit kunt u doen door met de rechter muisknop op het juiste selectievakje te klikken, vervolgens naar eigenschappen te gaan en daar onder 'standaardwaarde' 'ingeschakeld' te kiezen (of dubbelklik met linker muisknop). Bij de meeste vragen zijn meerdere antwoorden mogelijk.

1. Heeft uw organisatie ervaringen met het samenwerken met NGOs?

- ja, ervaringen in het verleden (sinds:)
- ja, huidige ervaringen
- Nee, ga door naar vraag 7

2. Zijn dit alleen Nederlandse of ook NGOs uit het buitenland?

- Nederlandse NGOs actief in Nederland
- Nederlandse NGOs actief in het buitenland
- buitenlandse internationaal actieve NGOs
- buitenlandse lokaal actieve NGOs

3. Wat is de aard van de samenwerking (Het gaat hier niet om donaties of sponsoring)?

- a. medefinanciering van een project
- b. gezamenlijke uitvoering van een project
- c. verkoop van goederen/ diensten aan de NGO
- d. Anders:

4. In welke sectoren werkt uw organisatie samen met NGOs?

- a. noodhulp
- b. gezondheidszorg
- c. educatie
- d. bouw
- e. economische ontwikkeling
- f. anders:

5a. Is de omvang van de activiteiten uitgevoerd samen met of in opdracht van NGOs in relatie tot uw overige activiteiten de afgelopen jaren gegroeid?

- a. ja
- b. nee

5b. Verwacht u dat dit zal groeien?

- a. ja
- b. nee

6. Bent u betrokken bij financiële overeenkomsten met NGOs?

- ja, sponsoring (uw maakt een bedrag over aan de NGO en wordt door de NGO genoemd)
- ja, licensering (uw maakt een bedrag over aan de NGO en mag de naam/ logo van de NGO gebruiken)
- nee

7. Waarom werkt u wel of niet met NGOs samen? Kunt u de drie belangrijkste redenen noemen (in volgorde van belang svp)

- a.
- b.
- c.

8. Kunt u 3 criteria noemen die voor u belangrijk zijn voor succesvolle samenwerking? (in volgorde van belang svp)

- a.
- b.
- c.

9a. Welke 3 problemen/ beperkingen ondervindt u als u een NGO zoekt om mee samen te werken? (in volgorde van belang svp)

- a.
- b.
- c.

9b. Indien u hier geen of weinig problemen mee ondervindt, waardoor komt dit?

9c. Benaderen NGOs u voor eventuele samenwerking of benaderd u NGOs?

- NGOs benaderen bedrijf
- bedrijf benaderd NGOs

10. Welke 3 problemen/ beperkingen ondervindt u als u met NGOs samen werkt? (in volgorde van belang svp)

- a.
- b.
- c.

11. Verschillen de problemen en succesfactoren ook per soort samenwerking? Kunt u kort de belangrijkste verschillen aangeven.

12a Bent u van plan om (meer) samen te werken met NGOs?

- ja, leveren van goederen en/of diensten
- ja, op het gebied van sponsoring en licensering
- ja, op het gebied van verregaande samenwerking (gezamenlijk uitvoeren van een project)
- nee, ga naar vraag

12b. Indien ja, is dit terug te vinden in de strategie van uw bedrijf?

- ja
- nee

13 De afdeling TIO van de EVD helpt Nederlandse bedrijven in het zaken doen met internationale organisaties zoals de Wereldbank, de VN en de Europese Unie. Het vergroot nu haar inzicht in NGOs en samenwerking tussen bedrijven en NGOs. Stelt u hulp van de EVD op prijs als het gaat om het aangaan van contacten met NGOs?

- ja
- nee

Wilt u verder nog iets kwijt, dan kan dat hieronder:

Indien het nodig mocht zijn, bent u dan bereid om telefonische vervolgvragen te beantwoorden? Vermeld in dat geval ook uw telefoon nummer in uw e-mail. Hartelijk bedankt voor uw medewerking.

Bijlage V: Enquete NGOs

Organisatie:

Naam:

Functie:

Datum:

Kruis het juiste antwoord aan (dubbelklikken op selectievakje en bij 'standaardwaarde' ingeschakeld kiezen) of geef dmv tekst het antwoord. U bent ook vrij om onder de vragen extra commentaar te leveren indien u dit nodig acht.

1. Werkt uw organisatie samen met bedrijven? meerdere antwoorden zijn mogelijk

- Ja, met lokale bedrijven in ontwikkelingslanden
- Ja, met Nederlandse bedrijven
- Ja, met andere, westerse bedrijven
- Nee, ga door naar vraag 16

2. Met hoeveel bedrijven werkt U gemiddeld samen op jaarbasis?

- 0 - 10
- 10 - 20
- 20 - 50
- 50 - 100
- 100 >

3. Werkt uw organisatie ook samen met in Nederland gevestigde bedrijven of dochters van Nederlandse bedrijven?

- ja
- nee

3a Zo ja, met hoeveel?

- 0 - 10
- 10 - 20
- 20 - 50
- 50 - 100
- 100 >

3b Zo nee, ga door naar vraag 16

4. In welke sectoren werkt uw organisatie samen met Nederlandse bedrijven? Meerdere antwoorden zijn mogelijk

- Noodhulp
- Gezondheidszorg
- Educatie
- Bouw
- Economische ontwikkeling
- Anders:

5. Wat is de aard van de samenwerking? Meerdere antwoorden zijn mogelijk

- Medefinanciering van een project
- Gezamenlijke uitvoering van een project
- Inkopen van goederen/ diensten bij een Nederlands bedrijf
- Anders:

6. Welke goederen/dienstesoorten kopen jullie bij Nederlandse bedrijven in? Meerdere antwoorden zijn mogelijk

- Consultancy, advies en technische assistentie
- Voedingsmiddelen
- Medische goederen en diensten
- Overige noodhulp
- Machines en ander High Tech goederen zoals PC's
- Middelen en diensten voor eigen gebruik (bijvoorbeeld ICT, kantoorartikelen)
- Anders:
- Wij kopen bovenstaande zaken niet in, maar ruilen ze met onze partners door hen een bepaalde dienst te leveren

7. Gaat hetgeen u op vraag 7 en 8 geantwoord heeft via een aanbesteding?

- Ja, openbaar
- Ja, besloten (aan eigen partners)
- Nee

8. Is er binnen uw organisatie een aparte afdeling voor het inkopen van goederen en diensten?

- ja
- nee

9. Staan procedures voor het inkopen van goederen en diensten vermeld op uw website?

- ja
- nee

10. Zo nee, waarom niet?

11. Plaatst u procurement notices op uw website?

- ja
- nee

12. Wat is de totale financiële omvang in Euro's aan goederen en diensten dat door uw organisatie wordt aanbesteed?

- < 500.000
- 500.000 - 2.500.000
- 2.500.000 - 5.000.000
- 5.000.000 - 10.000.000
- > 10.000.000

13. Hoeveel procent is dit ongeveer van uw totale uitgaven? Indien u geen goede schatting kunt geven (+/- 5%) dan vult u niks in.

14. Is dit de afgelopen jaren gegroeid?

- ja
 nee

15. Verwacht u dat dit zal groeien?

- ja
 nee

16. Waarom werkt u wel of niet met bedrijven samen? Kunt u de vijf belangrijkste redenen in aflopende volgorde van belang noemen

- a.
b.
c.
d.
e.

17. Ontvangt u financiële middelen van bedrijven?

- Ja, sponsoring
 Ja, licensering
 Nee

18. Zo ja, kunt u aangeven hoeveel procent dit ongeveer is van uw totale inkomsten? Indien u geen goede schatting kunt geven (+/- 5%) dan vult u niks in.

19. Zoekt u doelbewust naar financiering door bedrijven?

- ja
 nee

20 Kunt u 5 criteria noemen die voor u belangrijk zijn voor succesvolle samenwerking? (in aflopende volgorde van belang svp)

- a.
b.
c.
d.
e.

21. Benaderd U als NGO bedrijven of benaderen bedrijven U als het gaat om het aangaan van een relatie?

- Wij benaderen bedrijven
 Bedrijven benaderen ons

22a Kunt u 5 problemen/ beperkingen aangeven die u ondervind als u een partner uit het bedrijfsleven zoekt om mee samen te werken? (in aflopende volgorde van belang svp)

- a.
b.
c.
d.
e.

21b Indien u hier geen of weinig problemen mee ondervind, waardoor komt dit?

23 Kunt u 5 problemen/ beperkingen aangeven die u ondervind als u met bedrijven samen werkt? (in aflopende volgorde van belang svp)

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

24 Kunt u 5 problemen aangeven die u ondervind als u een samenwerking met bedrijven afrond of stop zet? (in aflopende volgorde van belang svp) Indien u hier nog geen ervaringen mee heeft hoeft u hier geen antwoord te geven.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

25 Verschillen de problemen en succesfactoren ook per soort samenwerking? Kunt u kort de belangrijkste verschillen aangeven.

26 Bent u van plan om (meer) samen werken met Nederlandse bedrijven?

- ja
- nee

27b De afdeling TIO van de EVD helpt Nederlandse bedrijven in het zaken doen met internationale organisaties zoals de Wereldbank, de VN en de Europese Unie. Ook beschikt het over een database met daarin bedrijven die ervaring hebben met het leveren van goederen en diensten aan ontwikkelingslanden en/ of over expertise beschikken in ontwikkelingssamenwerking. Stelt u hulp van de EVD op prijs als het gaat om het aangaan van contacten met bedrijven?

- ja
- nee

27b Indien ja, kunt u kort aangeven welke rol u voor de EVD hier ziet weggelegd en hoever eventuele hulp zou mogen gaan:

Wilt u verder nog iets kwijt, dan kan dat hieronder:

Bijlage VI: Resultaten bedrijven enquête

7. Waarom werkt u wel of niet met NGOs samen? Kunt u de drie belangrijkste redenen noemen

Motivatie (n= 8)

Niet aan de orde geweest

Nog niet veel aandacht voor gehad

Wij verkopen equipment naar buitenland (voornamelijk buiten europa) en hierdoor komen

Wij niet veel in aanraking met NGO's.

Wij zoeken geen contact. Soms via EVD dagen, maar contacten worden nooit verder uitgewerkt

Medewerkers van het bedrijf hebben in het verleden wel voor NGOs gewerkt.

Als er een mogelijkheid zou zijn met NGO's dan zijn het vaak geen substantieel grote projecten

Samenwerking is vooralsnog sporadisch, omdat NGO's de waarde van PTC⁺ niet herkennen in het kader van hun activiteiten

Informatie (n= 8)

Ik wil er wel mee werken maar prik er nog niet doorheen of weet de weg niet

Slechts weinigen zijn actief in herstellen drink- en afvalwaterinfrastructuur

Bureaucratisch, lastig binnen te komen

Omdat de gelegenheid zich niet voor doet.

Ngo's werken niet op ons expertise gebied zoals slachtafvalverwerking, waterzuivering en slachthuizen

Gebrek aan kennis/informatie

Geen netwerk

We hebben weinig informatie over wat er mogelijk is met NGO's

Operatie/ middelen (n= 11)

Te veel ander werk

Procedures zijn lang en moeizaam

Betalen slecht

Te veel moeite en tijd voor een klein bedrijf

Samenwerking moeizaam

Niet ivm stroperigheid van aankoopprocedures (BV bij de VN)

Kost relatief veel tijd om tot zaken te komen

Geen mogelijkheid tot onderhandelen

Zeer veel administratieve handelingen

Lang slepende trajecten, weinig concreet

Meningsverschillen tussen sponsor en beneficiary

N= 27

8. Kunt u 3 criteria noemen die voor u belangrijk zijn voor succesvolle samenwerking? (in volgorde van belang svp)

Financiële betrouwbaarheid

Betaling

Resultaten

Opbrengst

Duidelijkheid over financiering

Financiering

Financiële betrouwbaarheid buitenlandse NGO

Financiën

Acceptabele betalingscondities: dus geen open account betalingen

Transparantie van financiering en projecten evaluatie

Win- win/ complementariteit

Doelstelling NGO

Interesse in een product

Aard van het werk

Overeenkomstige doelstellingen, inclusief aanpak, methodiek en doelgroep identificatie

Het moet een win-win situatie zijn.

Vergelijkbare visie op gewenste ontwikkelingen

Complementaire partner

Duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden

Gezamenlijk duidelijk doel

Persoonlijk vertrouwen

Vertrouwen in personen

Dat de NGO de bijdrage van een bedrijf serieus neemt en ook zelf investeert in de samenwerking.

Samenwerkende partij moet verantwoordelijkheid (kunnen) nemen voor zijn/haar deel

Vertrouwen en personal click met de uitvoerders

Goede samenwerking

Wederzijds begrip van elkaars rol

Vertrouwen

Erkennen inzet van ons product

Betrouwbare relatie ter plaatse

Persoonlijke relatie

Goede samenwerking

Transparantie

Communicatie

Toegankelijkheid

Dat er een duidelijke taakverdeling is en beide partijen weten wat ze van de ander kunnen verwachten en wat niet.

Toegankelijkheid van de NGO

Transparantie

Openheid

Heldere besluitvorming

Goede communicatie

Kennis en ervaring

Professionaliteit [betrouwbaarheid; bereikbaarheid met moderne communicatiemiddelen]

Lokaal netwerk, kennis en ervaring

Kennis

Lokale experts [staf, personeel]

Zakelijke instelling.

Kwaliteit van diensten moet voldoen aan minimale eisen (know-how, presentatie, rapportage enz),

Overig

(maat)schappelijk nut

Respect voor lokale cultuur (in b.v. Afrika).

Niet lokale dienstverleners (b.v. adviseurs in Afrika) wegconcurreren door met ontwikkelingsgeld gratis diensten aan te bieden.

Geduld en de bereidheid om te werken aan resultaten die pas na verloop van tijd zichtbaar worden.

Daadkrachtigheid

Long term approach

Resultaatsgerichtheid

Actieve opstelling buitenlandse NGO

Buitenlandse NGO vooroplopend op het vakgebied

Juiste prijs-kwaliteitsverhouding goederen

9a. Welke 3 problemen/ beperkingen ondervind u als u een NGO zoekt om mee samen te werken? (in volgorde van belang svp)

Informatie/ transparantie (n= 11)

Hoe?

Niet altijd makkelijk te vinden via een zoekfunctie op het internet [wanneer ik op land en thema moet zoeken. Daarbij komt dat NGOs nog niet altijd een Engelstalige site hebben.]

Moeilijk om aan goede info te komen

Toegankelijkheid

Bekendheid

Te veel bureaucratie

Definiëren van overeenkomstige doelstellingen is lastig

Goede selectie maken van buitenlandse NGOs

Gebrekkige communicatie

Onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden

Gezamenlijk duidelijk doel bepalen

Beperkte NGOs (n= 11)

In sommige gevallen kan een NGO teveel 1 doelstelling hebben, wat voor onze veelal complexe projecten een bezwaar kan zijn.

Capaciteit/professionaliteit of meer het gebrek daaraan waardoor communicatie moeizaam tot stand komt.

NGOs zijn soms een beetje betweterig.

Gebrek aan inzicht bij de NGO over wat een (klein) bedrijf doet en in welke context het opereert.

Onduidelijke besluitvorming binnen de NGO, snel wisselende strategieën en personeel.

In sommige NGO's vindt men het najagen van overheidssubsidies belangrijker dan de bijdragen van (kleine) bedrijven en individuele leden of donateurs.

Beperkt aanbod van NGO

Te algemene scope van NGO

Ze zijn over het algemeen erg gesloten, denken erg in hun eigen belang

NGOs zijn "vastgeroest" in oude gewoonten

NGOs hebben weinig neiging tot innovatieve gedachten

Gebrek aan middelen (5)

Kost veel tijd

Financiering

Financiering van activiteiten

Veelal jonge kader met weinig ervaring

Beperkte middelen

Associatie (3)

Omdat we dan teveel met een kant worden geassocieerd.

Bij het vinden van partners merk ik dat NGO's vaak de boot af houden, omdat wij bedrijfsleven zijn

Overig (3)

Veel concurrentie

Onenigheid tussen NL sponsor en beneficiary

Kritische benadering vanuit NGO sector richting (commerciële) advies sector

N= 33

10. Welke 3 problemen/ beperkingen ondervindt u als u met NGOs samen werkt? (in volgorde van belang svp)

Cultuur (n= 4)

Kritische benadering richting advies bureau

Verschillende visie v.w.b. project uitvoering

Cultuurverschillen

Culturele verschillen

Professionaliteit (n= 4)

NGO is niet professioneel

Beperkte daadkracht van NGO

Nakomen afspraken en op tijd werken

Aanleveren gegevens voor financiële verantwoording

Doelstellingen/ Verantwoordelijkheden (n= 2)

Duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden

Gezamenlijk duidelijk doel

Kennis & middelen (n= 3)

Gebrek aan specifieke acquisitie kennis

Onvoldoende mankracht/expertise bij NGO

Beperkte draagkracht van NGO

Overig (n=2)

Toevallig net een probleem; om een dienst voor een Nederlands bedrijf uit te voeren in Roemenie, kan een Roemeense NGO de geleende goederen niet invoeren in Roemenie (als Ngo is invoer niet mogelijk); De goederen zitten nu met DHL “achter de douane. Uiteindelijk worden de goederen terug gestuurd en opnieuw verstuurd aan een locale BV.

Goede communicatie

N= 15

Bijlage VII: Resultaten enquête NGOs

20. Kunt u 5 criteria noemen die voor u belangrijk zijn voor succesvolle samenwerking?

Commitment/ lange termijn visie

Lange termijn visie

Commitment in alle lagen

Aard van MVO beleid

Geduld van het bedrijf, NGOs hebben lange termijn visie. OS is lange termijn

Commitment van de top als ook het uitvoerende personeel

Volledige commitment aan het doel;

Het bedrijf moet bereid zijn een duurzame samenwerking (lange termijn relatie) aan te gaan;

Duurzaamheid serieus nemen

Complementariteit

Complementariteit

Aansluiting kernactiviteiten/ doelstellingen

Imago's moeten elkaar versterken

Match tussen de doelgroepen

Win-win

Creëren win-win situatie

Creëren win-win situatie

Transparantie

Openheid

Transparantie

Welbegrepen eigenbelang voor het bedrijf (win win)

Persoonlijk vertrouwen

Persoonlijke klik tussen onderhandelpartners/ contactpersonen voor de relatie

Persoonlijke klik/ chemie

Overig

Goed plan

Het bedrijf moet zich kunnen herkennen in onze identiteit;

21a Welke 5 problemen/ beperkingen ondervindt u als u een partner uit het bedrijfsleven zoekt om mee samen te werken?

Visie en imago bedrijf tav NGOs (n= 6)

Achterhalen werkelijke visie van het bedrijf tav OS

Botsende belangen

Ouderwetse, antagonistische kijk

Reputaties bedrijven

Bedrijf past niet bij het imago

Cultuurverschillen, vooral taal

Contact met juiste personen (n=2)

In contact komen met de juiste persoon

Contact/ onderhandelingspartner vinden op het juiste niveau

Vaststellen interesse (n= 4)

Vaststellen interesse/ interessante partners vinden

Weinig bekend welke bedrijven echt geïnteresseerd zijn

Motivatie van bedrijven is laag

Geen interesse bij bedrijven

Bepalen win-win situatie (n= 2)

win-win situatie is niet gemakkelijk en snel te achterhalen

Drijfveren mogelijke partner achterhalen

Overig (n= 4)

Sectoren kennen elkaar slecht

Geen budget of mandaat om relatie op te zetten

WNF moet kunnen leveren

Te weinig impact vanwege de grootte van het bedrijf

N= 18

22. Welke 5 problemen/ beperkingen ondervindt u als u met bedrijven samen werkt?

Wanprestaties (n= 6)

Kwaliteit te leveren goederen

Kwaliteit van de geleverde producten voldoet niet aan de eisen

Afgesproken/ nodige kwantiteit wordt niet geleverd of kan niet geleverd worden

Tijdigheid van leveren

Niet houden aan de afspraken

Tegenvallend resultaat

Cultuur (n= 3)

Cultuurverschillen

Verkeerde verwachtingen

Ondernemers willen vaak snelle resultaten zien, in Ontwikkelingssamenwerking gaat het niet altijd zo snel.

Onethisch handelen (n= 2)

Onethisch handelen

Onheus gebruik van het logo/ imago

Veranderingen in de top (n= 3)

Veranderingen in de top/ koerswijzigingen

Snelheidsverwachtingen kloppen niet met de realiteit

Wisseling van personen wat leidt tot lagere prioriteit

Overig (n=2)

Creëren lokaal draagvlak in het Zuiden

Communicatie

N= 16

Bijlage VIII: Beoordelingsformulieren service systemen

TABLE 1
Assessing Service Systems and System Differences: Process (Case A)

Process Issue	Current Service	New Service	Extent of Change					Cross Impact Issues
			Low	High	1	2	3	
Process Variety	Limited, frying process similar for all donuts	Limited, same process used for all sandwiches	1	2	3	4	5	
Process Type	Batch fryer	Assembly	1	2	3	4	5	Employee training, inventory management, back room processes
Degree of Customization	None, customers choose from prepared selection of donuts	High, Customer specified bread type and sandwich contents	1	2	3	4	5	Service waits
Task Times	Short, 30 second maximum	3 minutes	1	2	3	4	5	Task specialization, waiting times
Total Process Time	Up to 30 minutes to make a batch of donuts	Can be manufactured as required—3 minutes per sandwich	1	2	3	4	5	Inventory management
Back Room Processes	Complete production process	Raw material preparation only	1	2	3	4	5	
Front Room Processes	Ordering and payments	Order filling, sandwich construction and payment	1	2	3	4	5	Customers see the service being produced, cleanliness takes on greater importance
Inventory	Raw materials, in process and finished goods	Raw materials only	1	2	3	4	5	
Technology	Simple—cash register and display racks	Modest—cash register, information display and communication system, and tray racks	1	2	3	4	5	Customer and employee training, modification to the physical facilities
Customer Contact Points	Cashier	Cashier and sandwich preparation	1	2	3	4	5	Service waits
Customer Contact Time	Less than 1 minute	About 3 minutes	1	2	3	4	5	Employee training
Customer Throughput Time	Take-away—3 min. Eat-in—15 min.	Take-away—5 min. Eat-in—30 min.	1	2	3	4	5	Space required, layout of facilities
Service Wait	Predictable	Unpredictable	1	2	3	4	5	

TABLE 2

Assessing Service Systems and System Differences: Participants (Case A)

Process Issue	Current Service	New Service	Extent of Change					
			Low	High	Cross Impact Issues			
Customers:								
Customer Characteristics	Predominantly male, blue collar, smoker	Mix of gender, office workers, middle class, nonsmoking	1	2	3	4	5	Potential for incompatibility
Customer Involvement	Identify order	Specify customization of sandwich	1	2	3	4	5	Customer training required
Customer Training	None	Ordering procedure and queue system training	1	2	3	4	5	Signage required
Customer Communication	Simple order	More complex order information regarding sandwich specifications	1	2	3	4	5	Employee communication skills, needed for greater signage
Service Personnel:								
Education	High School	High School	1	2	3	4	5	
Skill Level	Basic order taking	Greater dexterity and listening skills	1	2	3	4	5	
Responsibility	Limited, order taking and filling	Limited, order taking and filling	1	2	3	4	5	
Teamwork	Not necessary	Process link between order taker and sandwich maker	1	2	3	4	5	Computer technology required to facilitate communication
Training	Minimal	Training needed for sandwich preparation, dealing with customer requests and health and safety	1	2	3	4	5	
Compensation	Hourly, one rate	Hourly, rate varies some by job	1	2	3	4	5	
Recruitment	Local area	Local area	1	2	3	4	5	
Selection Criteria	Friendliness	Friendliness, speed, learning capability	1	2	3	4	5	Process time
Task Specialization	Low	Moderate	1	2	3	4	5	Training

Assessing Service Systems and System Differences: Physical Facilities (Case A)

Process Issue	Current Service	New Service	Extent of Change					Cross Impact Issues
			Low	2	3	4	High	
Ambient Conditions								
Air Quality	Relatively high percentage of smokers	Preference for smoke-free environment	1	2	3	4	5	Need for better ventilation, reorganization of layouts, customer incompatibility
Odor	Coffee and donut	No strong additional odors	1	2	3	4	5	
Noise	Low levels	Low levels	1	2	3	4	5	
Cleanliness	Medium priority	High Priority	1	2	3	4	5	Increase frequency of table clearing and cleansing
Space/Function Layout								
Space/Function Layout	Adequate space for order placement and tables	Additional space for sandwich production materials, additional line for sandwich orders	1	2	3	4	5	Reorganize stores, limitation on variety of offerings
Equipment	Cash register, coffee and donut equipment	Additional technology to communicate sandwich orders	1	2	3	4	5	Technology
Furnishings	Basic tables and chairs	Upgrade furnishings	1	2	3	4	5	
Space requirements (inside)	Existing capacity sufficient	Greater space required	1	2	3	4	5	Increase size for new stores
Space requirements (outside)	Short-term parking	Short-term and longer-term parking for eat-in customers	1	2	3	4	5	Increased parking lot size for new outlets
Ideal location	Accessible to vehicle traffic	Close to office buildings	1	2	3	4	5	Re-assesses location strategy, customer convenience
Signs, Symbols and Artifacts								
Signage	Limited to coffee and donut prices	Identification of lunch combinations, queueing directions	1	2	3	4	5	
Style of decor	Utilitarian	Modern, airy, bright	1	2	3	4	5	Customer compatibility
Personal artifacts	Basic uniform	Addition of rubber gloves and aprons	1	2	3	4	5	

Bijlage IX: IRC ‘regelmatig ingekochte goederen’



International Rescue Committee

122 East 42nd Street, New York, NY 10168
Phone (212) 551-3000, Fax (212) 551-0976

Commonly Purchased Items

An overview:

Vehicles

4x4 (all types)
Trucks
Motorcycles

Medical/Pharma

Health Kits
Hospital Equip.
Pharmaceuticals

Communications

HF/VHF Radios
Satellite Phones
Mobile Phones

Office Equip.

Furniture
Audio/Visual Equip.
Office Supplies

Water/Sanitation

Pumps
Water Storage Tanks
Hose
Water Testing Kits
Tools

Power Equip.

Generators and Spares
Plug Adapters
220V Equipment

IT Equip.

Desktops/Laptops
Servers
Printers
Software
Scanners

Publications

Medical References
NGO Management
Training Materials
Textbooks/Educational Materials