

NGO'S EN BEDRIJVEN

HOE WERKT SAMENWERKEN?



Een praktische inspiratiegids

Ngo's en bedrijven: praktische gids voor samenwerking

Ngo-federatie | augustus 2022

*Deze publicatie is tot stand gekomen binnen
het toekomsttraject 2030 van ngo-federatie.*



Onderzoek en redactie :

Isa Van Dorsselaer

Met dank aan:

Senne Mertens (ngo-federatie), Sarah Arras (ngo-federatie),
Katrien Van Dingenen (Trias), Gert Engelen (Rikolto), Eva
Verbist (Trias), Bert de Somviele (Bos+), Sara Ceustermans (WSM),
Karen Janssens (Colruyt Group), Suzy Serneels (Broederlijk Delen),
Bart Verstraeten (WSM), Sofie Lintermans, Joeri Leysen (Caritas
International), Anthony Pierre (FOS), Laurens Bynens (Djapo),
Frank Verstraeten (UCOS), Hendrikje Meyvis (iDrops),
Brieuc Debontridder (The Shift) en Lettemieke Mulder.

Grafische vormgeving:

Josworld

V.U.: Arnout Justaert, Vlasfabriekstraat 11, 1060 Brussel



Inhoudstafel



- 3** Waarom samenwerken?
- 7** Bedrijven en ngo's: wat hebben ze elkaar te bieden?
- 11** Samenwerken: 5 basisprincipes
- 14** De juiste partner vinden
- 23** Een samenwerkingsovereenkomst opmaken
- 29** Het partnerschap managen
- 33** Evalueren & opschalen
- 37** Tien lessen



Waarom samenwerken?

Bedrijven zijn werkgevers, leveranciers, aankopers, beleidsbeïnvloeders, investeerders, met andere woorden, economische spelers met impact. Dit maakt ze tot boeiende bondgenoten voor ngo's die de toeleveringsketens eerlijker, transparanter en milieuvriendelijker willen maken en de arbeidsomstandigheden voor grote groepen mensen willen verbeteren. Niet verwonderlijk dus dat ze elkaar steeds vaker vinden voor het aanpakken van taaie problemen.

Ervaring en expertise

Steeds meer bedrijven willen een deel van de oplossing zijn. Ze geven steeds vaker waardengedreven perspectieven voorrang bij strategische keuzes. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt een *license to operate*. Ze weten echter niet altijd hoe ze dat het best aan boord leggen. Sommige ngo's hebben wél de nodige ervaring en expertise in huis. Meer ngo's beseffen ook dat ze via samenwerking met bedrijven hun missie binnen de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDGs) kunnen realiseren.

Creatief en innovatief

De combinatie van de verschillende visie en aanpak van bedrijven en ngo's wakkert creativiteit en innovatie aan. En dat is nodig. Het lijstje problemen die dringend aangepakt moeten worden, is lang. Het gaat ook nog eens om *wicked problems*, complexe problemen waarbij alles met alles samenhangt en tegenstrijdige belangen moeten worden verzoend. Het is alle hens aan dek.

Meer slagkracht

Ngo's willen maatschappelijke ontwikkelingen sturen in de richting van een eerlijkere en duurzamere wereld. Ze hebben daarvoor nauwe contacten met vele instellingen en grassrootsorganisaties. Ze weten dus waar de noden en de kansen zijn. Ze kunnen hun kennis inzetten om samen met bedrijven te komen tot duurzamer beheer. Samen staan ze sterker dan alleen. Duurzame ontwikkeling en internationale solidariteit worden op die manier ingebed in de dagelijkse bedrijfsvoering.



“ Een groep van zestig bedrijven in België heeft een **gezamenlijke brief** gestuurd naar de minister van Ontwikkelingssamenwerking waarin ze zelf pleiten voor een strengere wetgeving voor ketenzorg.

Ze willen een **gelijk speelveld**, zodat ze geen oneerlijke concurrentie hebben van andere bedrijven. Dergelijke signalen kunnen helpen om beleidsmakers over de streep te trekken. ”

Sara Ceustermans

Schone Kleren Campagne, WSM





Partnerschap voor een duurzame Belgische chocolade-industrie

Beyond Chocolate is een samenwerking tussen ngo's, privébedrijven, kennisinstellingen, vakbonden en sociale-impactinvesteerders, met de steun van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking. Doel: de Belgische chocoladesector en de hele keten die daarmee samenhangt verduurzamen. Alle partners engageren zich om ontbossing en kinderarbeid te bestrijden en cacaoboeren te voorzien van een leefbaar inkomen. Ze doen dat door elk op het eigen terrein duurzame investeringen op te drijven, duurzame businessmodellen uit te werken en toe te passen, duurzame methodes te testen en die kennis te delen. Meer dan zestig bedrijven, samen goed voor 90 procent van de Belgische chocoladeproductie, heeft zich aangesloten bij Beyond Chocolate en engageert zich om deze doelen te realiseren.

Baten voor doelgroepen

Producenten in lage-inkomenslanden kunnen dankzij partnerschappen met privébedrijven een betere toegang krijgen tot markten, kennis, technologie en krediet. Een geslaagd partnerschap kan producenten – onder wie ook mensen in armoede die vaak moeite hebben om toegang te vinden tot productie- en waardeketens – meer afzet en een hoger inkomen opleveren. Ze kunnen vertrouwd worden met nieuwe marktomgevingen. Werknemers in productiebedrijven kunnen hun fysieke en sociale arbeidsomstandigheden zien verbeteren.

Confronteren én praten

Niet alle bedrijven zien het belang in van een waardengedreven businessmodel. *Greenwashing*, *purpose washing*, ze zijn ook nog een realiteit. Sommige ngo's monitoren nauwlettend de activiteiten van bepaalde bedrijven die het niet altijd nauw nemen met mensenrechten en/of het leefmilieu. Ze vervullen de rol van waakhond en zoeken de confrontatie op als ze inbreuken en wanpraktijken vaststellen. Andere ngo's gooien het over een andere boeg en proberen juist de dialoog aan te gaan en samen te werken met bedrijven om hun praktijken duurzamer en mensvriendelijker te maken. Beide rollen zijn nodig en versterken elkaar. Sommige grotere ngo's combineren beide.

Inspiratiegids voor duurzame partnerschappen met bedrijven

Welke soort samenwerkingen kunnen ngo's opzetten met privébedrijven?
Welke rol(len) kunnen ngo's dan spelen?
Hoe begin je eraan? Hoe bewaak je de gemaakte afspraken?

Deze inspiratiegids bundelt de belangrijkste inzichten uit vijf workshops met een tiental ngo's, georganiseerd door ngo-federatie in het kader van haar Toekomsttraject 2030. De publicatie gaat dieper in op de praktische aanpak van zo'n partnerschap en reikt tools aan voor ngo's die willen samenwerken met bedrijven.

Ngo's kunnen de inspiratie in deze gids plooien naar hun eigen DNA. Dit is geen stap-na-stap handleiding naar het perfecte partnerschap, omdat er nu eenmaal geen '*one size fits all*' is. In lijn met de eigen visie en missie zal elke samenwerking met (een) privépartner(s) er anders uitzien. Deze gids biedt vooral stof tot nadenken dat ngo's kan inspireren en op weg helpen.

Wat we als ngo-federatie met deze oefening niét doen is een standpunt innemen over de relevantie of het belang van samenwerking met privébedrijven. Onze uitwisseling over de praktische aspecten van een samenwerking met de private sector binnen het Toekomsttraject2030 is complementair aan het politieke werk van onze collega's van 11.11.11 in hun Werkgroep Private Sector.



Bedrijven en ngo's: wat hebben ze elkaar te bieden?

Duurzame partnerschappen tussen bedrijven en ngo's kunnen meer zoden aan de dijk zetten dan klassieke filantropie. Waar liggen de kansen in de samenwerking? Wat kunnen bedrijven bieden als partner voor een duurzamere wereld? En hoe kunnen ngo's bedrijven helpen om hun maatschappelijke impact nog te vergroten?

Wat hebben bedrijven te bieden?

- **Toegang tot banen en waardeketens:** bedrijven verschaffen mensen in productielanden toegang tot hun activiteiten of waardeketens door samen te werken als leverancier of afnemer van producten of diensten, door hen tewerk te stellen in hun bedrijf.

“De ketenprojecten die we met Rikolto en Colruyt hebben opgezet, geven boerenorganisaties een betere toegang tot de internationale markt tegen betere voorwaarden.

De boeren gaan met de verschillende actoren uit de productie, toelevering, verwerking en distributie stabiele langetermijnrelaties aan die zaken doen voorspelbaarder maken, betrouwbaarder.

Ze kunnen zich businessvaardigheden toe-eigenen zodat ze ook meer grip hebben op die markten; en hun marktkanalen diversifiëren zodat ze niet afhankelijk zijn van één partner. Dit heeft een positieve impact op hun inkomen en hun levensstandaard.”

Gert Engelen, Rikolto

- **Innovatieve producten en diensten:** internationale bedrijven kunnen lokale producenten toegang geven tot *state of the art* technologie, als hefboom voor duurzame groei; ze hebben de kennis en de productiecapaciteit om producten en diensten te ontwikkelen op maat van lage- en middeninkomenslanden.
- **Expert in bedrijfsvoering:** bedrijven kunnen lokale producenten bijstaan met technische en algemene expertise in bedrijfsvoering, van kennis van internationale bevoorradingsketens en financiële en business modelling over het ontwikkelen en in de markt zetten van producten tot logistiek.
- **Netwerken:** bedrijven zitten ingebed in een sterk zakennetwerk (leveranciers, verdelers, regulators, beroepsfederaties). Ze kunnen die contacten aanspreken om lacunes in vaardigheden, producten of diensten die lokale partners nodig hebben, te vullen.
- **Resources:** bedrijven zijn investeerders en (mede) financierders van duurzame partnerschappen en concrete activiteiten. Ze kunnen verschillende vormen van krediet en verzekeringen geven, maar ook bijdragen door tijd van hun personeel, toegang tot onderzoek, bedrijfsruimte of transport te geven.

“Trias heeft al sinds 2008 een partnerschap met de federatie van de aardappelsector, Belgapom. Dat heeft een hele dynamiek van andere partnerschappen in gang gezet.

Zo zijn er uitwisselingen tussen boerenorganisaties in de Andes en de Boerenbond in België, waarbij onder meer expertise rond pootgoed gedeeld wordt. Aardappel- en aardappelverwerkende bedrijven zoals Agristo en Waltson zorgen voor kennisdeling met Afrikaanse of Zuid-Amerikaanse producentenorganisaties rond bewaring, verwerking, toegevoegde waarde.

Technische school VTI in Torhout heeft in samenwerking met machinebouwers al meerdere prototypes ontworpen voor machines die dan in Ecuador of Peru zijn gebouwd. Ook onderzoeksinstituten in Vlaanderen én in de andere regio's waar Trias actief is, dragen hun steentje bij. Zo creëren we echte multistakeholderpartnerschappen.”

Eva Verbist, Trias



Wat hebben ngo's te bieden?

- **Andere bril:** ngo's kunnen bedrijven helpen om vanuit een andere bril te kijken naar hun eigen activiteiten, de omstandigheden van de mensen die in lage- en middeninkomenslanden voor hen werken en de rol die ze hebben in de landen waar ze actief zijn.
- **Kennis van lokale actoren:** ngo's hebben diepe wortels in lage- en middeninkomenslanden. Ze hebben een goed begrip van de problemen, de machtsdynamiek, de gewoonten, normen en behoeften, én van het potentieel. Bedrijven hebben die kennis nodig om kansen te identificeren en op een efficiënte manier bepaalde activiteiten te ontwikkelen.
- **Expertise in capaciteitsopbouw:** ngo's hebben expertise en ervaring met business- en financiële opleidingen voor lokale actoren. Handig bij partnerschappen die lokale leveranciers en producenten meer willen integreren in lokale en/of internationale markten.
- **Lokale uitvalsbasis:** ngo's hebben landen- en regionale kantoren van waaruit ze internationale programma's steunen of mee uitvoeren. Een onschatbare ingang voor bedrijven die duurzame businesskansen willen exploreren. Ngo's kunnen hun positie als partner van lokale actoren gebruiken om de brug te slaan.
- **Invloed op het ondernemingsklimaat:** ngo's hebben de expertise in huis om te pleiten voor een efficiënte aanpak van de nationale en internationale institutionele remmen op het duurzame businessmodel.
- **Toegang tot financiering en risicokapitaal:** ngo's zijn vertrouwd met de strenge eisen voor financiering en rapportage voor deze projecten. Sommige hebben toegang tot impactinvesteringsfondsen of interne innovatiefondsen om verkennende missies te prefinancieren.
- **Zichtbaarheid en geloofwaardigheid:** ngo's hebben een geloofwaardigheid die bedrijven kan helpen om bijkomende partners of financierders te vinden en het vertrouwen van de verschillende stakeholders te winnen.
- **Netwerken van lokale, nationale en internationale spelers:** ngo's hebben toegang tot andere soorten netwerken dan bedrijven, met lokale en internationale ngo's, overheidsdiensten, media, gespecialiseerde agentschappen, universiteiten. Allemaal potentieel zeer relevante partners bij het uitwerken van een bedrijfsactiviteit in of met betrekking tot deze landen.

“Bedrijven die het louter doen omdat het goed staat in hun jaarverslag haal je er zo uit, die haken na een paar mails af.”

We stellen vast dat bepaalde bedrijven wel intrinsiek gemotiveerd zijn, maar dat ze vaak niet goed weten hoe ze dat moeten aanpakken. Veel bedrijven zijn zoekende.”

Sara Ceustermans,
Schone Kleren Campagne, WSM

Vier types partnerschappen

Grosso modo zijn er vier types partnerschappen, van minder tot meer intens, van minder tot meer strategisch. In de praktijk combineren ngo's en bedrijven meestal verschillende van deze types.



filantropisch: partnerschap waarbij bedrijven geld geven aan ngo's in het kader van hun maatschappelijk verantwoord ondernemen;



transactioneel: voor elk product dat een bedrijf verkoopt, wordt met de hulp van een ngo een 'goede daad' verricht, zoals een boom geplant;



integratief: ngo en bedrijf stemmen hun doelen op elkaar af en koppelen hun kennis en expertise om de bedrijfsprocessen transparanter en duurzamer te maken;



transformatief: de samenwerking tussen bedrijf en ngo leidt tot een nieuw concept of een fundamentele maatschappelijke verandering.

Bron: The Shift

Samenwerken: 5 basisprincipes

Hoe een partnerschap met private spelers eruitziet hangt af van veel factoren: welke motivatie(s) hebben de partners voor hun samenwerking, welke doelen willen ze bereiken, welke behoeften hebben ze, hoe groot zien ze hun samenwerking, welke rollen zijn ze bereid op te nemen om het partnerschap te doen draaien, hoe wordt het georganiseerd? Er is niet één blauwdruk. Wie wil slagen, neemt best wel deze vijf basisprincipes in acht.

Principe 1: iedereen wint

Elk partnerschap tussen een bedrijf en een ngo is een symfonie van doelen die samenvloeien in één gemeenschappelijk project dat alle partners motiveert. Iedere partner moet belang hebben bij het welslagen van deze samenwerking of de machine stukt al snel.

Principe 2: elk zijn logica

Bedrijven moeten er naast hun waardengedreven engagementen tegelijk op toezien dat hun zakenmodel klopt en leefbaar is. Ngo's willen de wereld beter maken, maar moeten natuurlijk ook zorgen dat er voldoende inkomsten zijn om hun kosten te dekken.

Principe 3: strategisch denken

Kies waar mogelijk voor een strategisch partnerschap dat structurele antwoorden kan vinden. Werk procesmatig om het engagement voor de (middel)lange termijn vast te leggen. Bedrijven willen meer en meer hun partnerschappen met ngo's inbedden in een traject dat strookt met hun *core business*. Een supermarkt bijvoorbeeld kan via elk product in de rekken de hele keten positief beïnvloeden.

Principe 4: tot hier en niet verder

Bepaal voor jezelf waar de rode lijnen liggen waarover geen compromissen mogelijk zijn en communiceer hier vroeg en helder over.

Principe 5: fail forward

Hoe goed voorbereid en onderhandeld ook, elk partnerschap blijft tot op zekere hoogte een sprong in het diepe. De weg van een samenwerking toont zich door hem te bewandelen, je kan niet alles tot in de kleinste details op voorhand vastleggen. Springen dus, maar zorg ervoor dat de parachute klaarligt.



“ Wij waren tot op het laatste moment bereid om af te haken in onze samenwerking met Telenet om **nieuwe bossen aan te planten in Ecuador** als aan een aantal van onze voorwaarden niet voldaan werd.

Op sommige momenten heb ik echt gedacht dat het schip zou stranden. Maar het is belangrijk om voor jezelf als organisatie **helder te houden** welke rode lijnen niet overschreden worden. ”

Bert De Somviele,
Bos+





Hoe begin je eraan?

In de volgende hoofdstukken zoomen we telkens in op één aspect van de samenwerking met bedrijven: de juiste partner vinden, de voorwaarden bepalen, het partnerschap in goede banen leiden en evalueren.





De juiste partner vinden

Soms stappen bedrijven naar een ngo met de vraag om samen te werken. Of gaan ngo's op zoek naar bedrijven die de knowhow of de afzetmarkt hebben voor het project dat ze in gedachten hebben. Of soms komt er vanuit het eigen netwerk of via een toevallige ontmoeting een contact aanwaaien dat de kiem is van iets moois. Telkens is het goed afwegen of jullie voor elkaar de juiste partner zijn. Waar let je op als ngo voor je met een bedrijf in zee gaat?

1. Ken jezelf: stel je profiel op scherp

Welke zijn de sterkten van jouw ngo? Wat kan jij bedrijven bieden dat ze elders – consultants, universiteiten – niet kunnen vinden? Welke competenties en welke middelen heb je in huis die bedrijven nodig hebben? Welke rol kan je spelen? En wat verwacht jij zelf van het bedrijf, waar zijn zij onmisbaar om het doel dat jouw ngo voor ogen heeft, te bereiken? Je moet eerst je eigen profiel helder hebben en kenbaar maken. Je kiest je partners in functie van je eigen identiteit.

2. Maak je huiswerk: leer meer over de bedrijven waarmee je in zee wil gaan

Voor veel bedrijven ligt de informatie voor het rapen. Websites zijn handige visitekaartjes. Veel bedrijven publiceren een duurzaamheidsverslag waarin ze hun impact op mens en omgeving in kaart brengen. Google is je beste vriend, maar beperk je niet tot de zelf-gepubliceerde informatie van deze bedrijven, of tot rapporten. Check en dubbelcheck informatie via uiteenlopende bronnen. Leg je oor te luisteren bij collega's in de sector en in landen waar het bedrijf actief is. Pols bij vakbonden en bij onafhankelijke organisaties die duurzaamheidsverslagen screenen of bijvoorbeeld bij Transparency International, een ngo voor corruptiebestrijding.

Vakbonden: een onmisbare bondgenoot

“Waakzaamheid is altijd geboden, want sommige bedrijven hebben de neiging om hun inspanningen op het vlak van duurzaamheid wat op te blazen. Wij doen deskresearch, kijken of we eerder al contact hadden, wat er in de media verschenen is. We kijken naar wat ze zelf publiceren.

Een bedrijf dat zegt duurzaam en ethisch te werken, maar dat daarover verder niets heeft op zijn website, dat geen duurzaamheidsverslag publiceert, dat geen transparantie biedt over de productielanden, dat roept vragen op.

Wij checken bij lokale partners. En wij zullen altijd nagaan of er een vakbond is in het bedrijf. Welke zijn hun ervaringen? De inside-informatie van vakbonden helpt in te schatten of een bedrijf het oprecht meent. Ze kunnen die ketenzorg meenemen in het sociaal overleg, zodat wij vanuit verschillende kanten druk kunnen uitoefenen.”

Sara Ceustermans,
Schone Kleren Campagne, WSM

3. Achterhaal jouw meerwaarde voor de mogelijke partner

Zoek aanknopingsmogelijkheden waarmee je de interesse van een bedrijf kan activeren. Wat wil het? Een nieuw ingrediënt aankopen uit een regio waar jouw ngo actief is, of de duurzaamheidsprestaties van een product verbeteren? Meer informatie vergaren over de productieomstandigheden en hierover beter communiceren? De impact van hun bedrijfsactiviteiten in een bepaalde regio aantonen? Bevrraag dit en bekijk hoe jullie partnerschap het bedrijf kan helpen dit doel te bereiken.

“Telenet had ook op de internationale koolstofmarkt 7.500 ton kunnen kopen. Maar ze hebben gezocht naar een Vlaamse ngo om mee samen te werken. Om ons te ondersteunen, maar ook omdat herbebossing een communicatief interessanter verhaal is dan shoppen op de koolstofmarkt.”

Bert De Somviele, BOS+

4. Betrek de juiste gesprekspartners

Het zijn vaak individuele contacten die een samenwerking op gang trekken. Deze ‘intrapreneurs’ zoeken dan in hun eigen organisatie bondgenoten en proberen zowel het management als de rest van de medewerkers warm te maken voor het partnerschap. Want een project waarvan het welslagen afhangt van slechts enkele personen kan kwetsbaar zijn. Betrek ook de juiste gesprekspartners, niet alleen de *sustainability*-verantwoordelijke maar ook de businessafdelingen zodat je de behoeften van het bedrijf van bij het begin mee in overweging kan nemen.

5. Vind een gemeenschappelijk doel

Voor een succesvolle samenwerking moet de puzzel goed liggen: het moet klikken, het moment moet rijp zijn. Maar bovenal moeten ngo en bedrijf bepaalde waarden gemeenschappelijk hebben: welke zijn de gemeenschappelijke doelen en hoe kunnen we die samen bereiken? Pas wanneer hierover duidelijkheid is, kunnen de nieuwe partners werk maken van een samenwerkingsovereenkomst.

“Verschillende departementen in een bedrijf zoeken andere dingen in een ngo. Natuurlijk werken we bij Colruyt Group over de diensten heen samen rond duurzaamheid. Een ngo kan enerzijds een ‘praktische’ rol spelen bij de ontwikkeling van duurzaamheidsprojecten.

In dat geval zoeken we in een ngo vooral een actor met boots on the ground, een actor in de waardeketen die de belangen van de primaire producenten verdedigt, een ‘neutrale’ facilitator van het overleg tussen de ketenactoren en een actor die checks & balances brengt – een derde partij tussen leverancier en aankoper dus.

Een ngo kan anderzijds ook een gesprekspartner zijn om onze standpunten te toetsen, net omdat ze een bepaald deel van de maatschappij vertegenwoordigen of een bepaalde expertise hebben.”

Karen Janssens,
afdeling Productduurzaamheid,
Colruyt Groep





6. Neem je tijd

Er zijn geen binnenwegen naar een vertrouwensrelatie. Neem de ruimte om elkaar te leren kennen en doe dit ook persoonlijk, niet enkel via mail of telefoon. Neem de tijd om kansen en mogelijke problemen op voorhand te identificeren. Regelmatig informeel en structureel overleg is nodig om het partnerschap te smeren, in het begin, maar ook nadien. Wees er zeker van dat jijzelf en de potentiële partner voldoende tijd kunnen investeren in deze samenwerking.

7. ...maar bewaak hem ook

Besef dat het opbouwen en onderhouden van relaties tijdsintensief is, en dat de inspanningen wel in verhouding moeten zijn tot de resultaten en de verhoopte impact. Het is daarom goed om toch ook een inschatting te maken van de tijd die nodig is om een samenwerking tot een goed einde te brengen. Sommige bedrijven zijn bereid om (een deel van) de tijd die jouw ngo investeert in het opbouwen en onderhouden van deze relaties te vergoeden.

8. Overbrug taal- en cultuurverschillen

Ngo's en bedrijven spreken niet dezelfde taal. Vermijd jargon. Door te denken in zakentermen en jouw taal aan te passen zien bedrijven sneller welke meerwaarde je hebt. Herverpak wat je te bieden hebt als tastbare producten en diensten, vertaal maatschappelijke doelen ook naar businessdoelen. Zet testimonials van partnerbedrijven op je website. Houd een 'elevator pitch' klaar, een bondig, helder statement dat meteen duidelijk maakt waar je voor staat in verkennende meetings met een potentiële partner.

“Ngo's hebben niet altijd een goed zicht op het belang van productpositionering voor een bedrijf. Een bulkproduct of een nicheproduct, dat heeft totaal andere gevolgen voor wat je daar mee kunt. Ook thema's zoals kwaliteit of stabiliteit van toelevering durven ngo's al eens te onderschatten.”

Karen Janssens,
afdeling Productduurzaamheid,
Colruyt Groep

9. Trek medewerkers en achterban mee

Sta open voor interne kritiek over een partnerschap, want die bezorgdheden kunnen de feitelijke samenwerking mee vorm geven. Werk aan het interne draagvlak. Leg uit waarom je bepaalde keuzes maakt, maar ga er niet vanuit dat je iedereen op één lijn krijgt. (Samen) duidelijke richtlijnen voor partnerschappen vastleggen – waarom, in welke omstandigheden, in welke rol – kan helpen interne weerstand te overwinnen. Ga ook te rade bij de achterban en bij de doelgroep over de samenwerking. Wat vinden zij van de plannen? Welke zijn hun verwachtingen?

10. Inspiratie opdoen

Als je niet meteen bedrijven vindt om samen te werken aan een project, of waarmee je voldoende waarden deelt om een gemeenschappelijke visie uit te tekenen, kan je proberen via deze wegen partners te vinden:

- 'Pools' van bedrijven die hun intentie voor duurzame partnerschappen al duidelijk maakten: [B corps](#), platformen zoals The Shift, Business Partnership Facility van de Koning Boudewijnstichting, Sign for My Future.
- Social profits die maatschappelijke, sociale, duurzame objectieven nastreven: Close the Gap, Fairphone,... Je kan ook meer informatie vinden over social profits via hun sectorfederatie [Unisoc](#) of via [Vivo](#).

Kiezen voor pioniers

De Schone Kleren Campagne werkt niet rechtstreeks met sectorfederaties samen omdat zij, alvast in België, geen trekkende rol spelen.

“We werken liever met gemotiveerde en waardengedreven koploperbedrijven die veel verregaandere standpunten innemen dan de federaties die op dit vlak vooral de grootste gemene deler vertegenwoordigen, al hopen we daar op een kentering,” zegt Sara Ceustermans van de Schone Kleren Campagne.

“We proberen één bedrijf te overtuigen om lid te worden van de Fair Wear Foundation, of om zijn keten transparant te maken. Als het lukt, zie je dat al snel andere bedrijven volgen. Zo’n traject kost energie maar het loont de moeite. Door te focussen op enkele grotere bedrijven is onze impact groter.”





Kop of munt: samenwerken of niet?

Sommige ngo's hebben checklists en tools ontwikkeld om partners te identificeren en te beslissen over een eventuele samenwerking.

Passen de doelen en de strategie van het bedrijf bij de missie van de ngo? Welk *track record* heeft het bedrijf? Heeft de samenwerking gevolgen voor de reputatie van de ngo? Zijn er bedrijfspraktijken die een potentiële partner bij voorbaat ongeschikt maken?

BOS+ bijvoorbeeld heeft een ethische meetlat waar ze potentiële partners naast legt. Niet een heel boek met voorschriften, maar een aantal krachtlijnen. Welk type bebossing stelt de potentiële partner voor? Wordt de lokale gemeenschap betrokken? Wat met de aandacht voor biodiversiteit?

“Wij leggen de lat hoog, maar wij hebben geen scorekaart. De realiteit is zelden zwart-wit. Elke mogelijke samenwerking geeft aanleiding tot reflectie. We zullen zelden meteen ‘nee’ zeggen. Wel: ‘we hebben eerst een aantal vragen voor u’. Is een bedrijf een deel van het probleem of een deel van de oplossing? Dat is voor ons de hamvraag. Een bedrijf als Umicore heeft zijn verleden tegen, maar het is nu wel een belangrijke speler in de circulaire economie. Omgekeerd kan een bank mooie fondsen hebben om te investeren in duurzaamheidsprojecten, maar investeren ze ook in ontbossingsprojecten. We kijken naar het hele plaatje.”

Bert De Somviele, BOS+

Trias heeft slechts een heel korte *blacklist* bij het identificeren van mogelijke partnerschappen, en die focust voornamelijk op illegale praktijken zoals de productie of verhandeling van drugs of wapens. Voor de beslissing hanteren ze als leidraad de 10 principes van het [UN Global Compact](#) waar een bedrijf zich aan moet houden. Trias onderzoekt aan de hand van de website van het bedrijf, publieke informatie en informatie van partners en organisaties uit zijn netwerk de mogelijke aandachtspunten en risico's voor het partnerschap. Dit vormt de basis voor de dialoog met het bedrijf.

“Dankzij het feit dat we onze eigen analyse koppelen aan een respectvolle dialoog met het bedrijf in kwestie, zien bedrijven dat voorbereidende proces van onderzoek niet als aanvallend of als een teken van wantrouwen. Samenwerkingen tussen bedrijven worden immers ook nooit op los zand gebouwd. Een dergelijk proces wordt bijgevolg vooral gezien als een teken van professionaliteit en engagement.”

Katrien Van Dingenen, Trias

Rikolto heeft geen standaardlijst met criteria om potentiële partnerbedrijven te screenen. Ze doen telkens een algemeen vooronderzoek, een markt-onderzoek naar de haalbaarheid van het project en een plaatsbezoek. Deze bevindingen leggen de basis voor de samenwerkingsovereenkomst. De feitelijke samenwerking baseert Rikolto op de principes van inclusief zaken doen uit de [LINK-methodologie](#) van het International Centre for Tropical Agriculture (CIAT).



Tools



MVO risico checker

mvorisicochecker.nl/en



Business and Human Rights Resource Centre

business-humanrights.org/en



Oxfam Private Sector Engagement Tool



UN Global Compact

unglobalcompact.org



LINK methodologie

inclusivebusiness.net/IB-training/toolkit/link-methodology





Een samenwerkings- overeenkomst opmaken

Een sterke partnerschapsovereenkomst is de ruggengraat van een goede samenwerking, een efficiënt kader om het gezamenlijk project uit te voeren. Waar moet je op letten tijdens de onderhandelingen waar de voorwaarden voor de samenwerking bepaald worden?

Leg de doelstellingen vast

Partners kunnen dan wel verschillende belangen en verschillende motivaties hebben, ze moeten het wel eens zijn over de doelstellingen van de samenwerking. Samen leggen ze de puzzel van de doelstellingen, de strategie om die te behalen, de uitdagingen waar ze daarbij op botsen, de hiaten – in kennis, in middelen, in expertise – die ze nog moeten opvullen.

Definieer de rollen

Een heldere rolverdeling verschaft duidelijkheid, laat toe om de verwachtingen te managen en de sterktes van elke partner uit te spelen. Je kan meerdere rollen opnemen, rollen kunnen veranderen in verschillende fasen van de samenwerking. Durf te schakelen. Voor rollen die belangrijk zijn voor de uitvoering van het project, maar die ngo noch bedrijf kan invullen, kan je extra partners betrekken. Andere partners inbrengen kan ook aarzelende bedrijven over de streep trekken.

“Trias neemt verschillende rollen op in zo’n samenwerking. We analyseren de sterktes, doelstellingen en noden van de verschillende partijen, we werken samen met lokale boerencoöperaties of ondernemersorganisaties in functie van hun prioriteiten. We versterken hun capaciteiten, bijvoorbeeld op het vlak van financieel beheer, technische dienstverlening, inclusief leiderschap, onderhandelingen en lobbywerk. We doen de algemene coördinatie van het samenwerkingstraject, en bewaken de voortgang ervan in functie van de overeengekomen doelstellingen.

De rechten en de belangen van de leden van onze partnerorganisaties staan daarbij wel centraal. En heel belangrijk in dit alles: we bouwen duurzame bruggen tussen lokale experts, exporteurs, academici, retailers en de lokale boeren.”

Katrien Van Dingenen, Trias



Welke rollen kunnen ngo's spelen?

- **Partnership manager:** activiteiten coördineren, resultaten monitoren, fondsen beheren. Ngo en bedrijf kunnen dit samen doen, bijvoorbeeld twee senior accountmanagers van elke partner die de taken verdelen, of één projectmanager kan deze rol voor beide opnemen.
- **Facilitator/broker:** alle relevante spelers identificeren (lokale gemeenschappen, overheden, externe geldschieters), betrekken en samenbrengen; bemiddelen bij conflicten of problemen. Ngo's kunnen daarbij voortbouwen op hun vaak lange aanwezigheid op het terrein en het verworven vertrouwen.
- **Adviseur:** specifieke expertise aanwenden, adviseren hoe partners lokale behoeften kunnen identificeren en invullen, hoe ze duurzame businessmodellen kunnen ontwerpen
- **Capaciteitsopbouwer:** capaciteit opbouwen bij doelgroepen in de partnerlanden met eigen opleidingen of door uitwisseling van kennis en expertise met bedrijven te faciliteren.
- **Ecosysteembouwer:** omgeving voor duurzaam zakendoen in een land verbeteren. Ngo's beïnvloeden beleidsmakers of de bedrijven zelf en zorgen zo mee voor een gunstig klimaat voor duurzame businesspartnerschappen.
- **Advocacy:** lobbyen voor aanpassingen aan het beleid of aan de bedrijfsvoering van bedrijven.





“ Bij **ondernemers** die willen werken met **ngo's** leeft soms de vrees dat ngo's zich na verloop van tijd toch tegen hen keren om ze met de vinger te wijzen, met kostbare informatie over de keten achter de hand.

Vertrouwelijkheid is daarom een belangrijk principe om te integreren in een memorandum of understanding. ”

Brieuc De Bontridder,
The Shift



“Wij doen vooral aan advocacy – beleidswerk, onderzoek en dialoog met bedrijven in de hoop dat ze hun bedrijfsvoering bijsturen – en capaciteitsopbouw. In de eerste plaats met kmo's die in het economisch landschap in België belangrijk zijn. We zetten in op een langer traject met deze bedrijven en geven concrete adviezen over wat zij kunnen verbeteren en hoe ze dat kunnen doen.

We zijn ook een broker, we leiden Belgische bedrijven toe naar samenwerkingsverbanden die hen kunnen helpen, zoals de Fair Wear Foundation die bedrijven doorlicht en coacht.

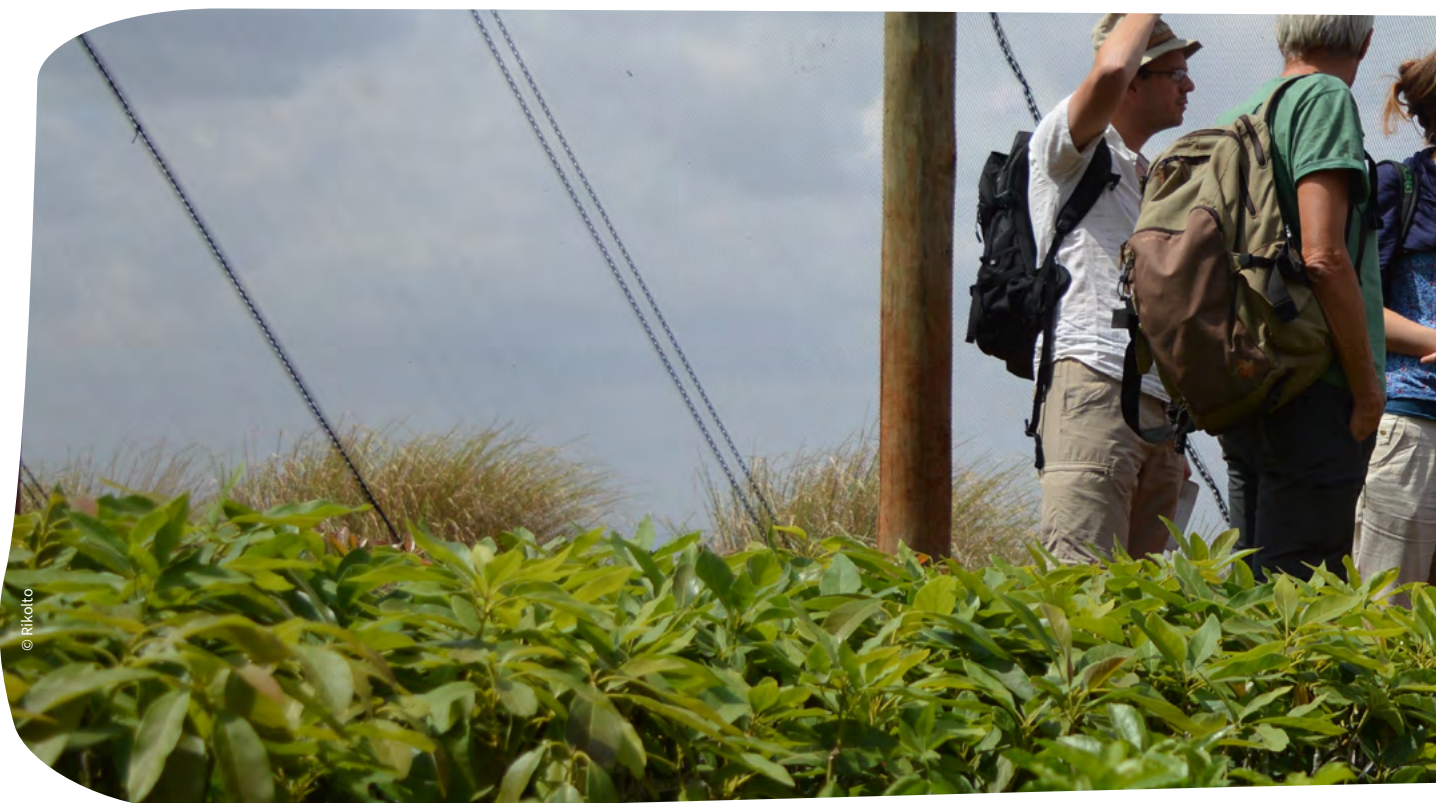
Het is soms een moeilijk evenwicht tussen onze rollen, want we zijn ook een campagneorganisatie. Dialoog is belangrijk maar soms grijpen we ook naar naming & shaming. En toch, ook dat kan een opstap zijn naar dialoog.”

Sara Ceustermans,
Schone Kleren Campagne, WSM

Zet de afspraken op papier

Welke doelstellingen streven jullie na? Hoe zijn de rollen verdeeld? Hoe worden de kosten en de baten verdeeld? Waar zijn de rode lijnen voor beide partijen? Welke structuur krijgt de samenwerking? Wat met de eigendomsrechten van nieuwe producten? Wie doet de monitoring en *trouble shooting* en hoe? Ga je performantie-indicatoren vastleggen? Hoe worden de resultaten en de impact gemeten? In het *memorandum of understanding* (de intentieverklaring of samenwerkingsovereenkomst) kan je het antwoord op deze en andere vragen samen op papier zetten. Als er (veel) geld mee gemoeid is, gaat de voorkeur uit naar een contract met gedetailleerde plannen, targets en budgetten.

Gebruik de checklist die apart bij deze gids zit voor een sterke samenwerkingsovereenkomst. Deze staat ook op de [website van ngo-federatie](#).



“Het schaalverschil tussen BOS+ en Telenet was groot. Bij de onderhandelingen zat Telenet rond de tafel met de vicepresident Sustainability, een jurist van hun eigen juridische dienst en een externe advocaat. Voor BOS+ was ik daar alleen want wij hebben geen juristen in dienst.

De overeenkomst bevatte wel wat juridisch jargon dat ik niet 100 procent beheers. Telenet had de mensen om snel tot een juridisch sluitende tekst te komen. Wij hebben met BOS+ tijd genomen om de tekst goed te begrijpen, omdat we niet anders konden. Dat zorgde voor enige wrevel, maar we hebben ons niet uit het lood laten slaan.

Wij kunnen niet op dezelfde manier werken, we hebben nu eenmaal niet dezelfde middelen ter beschikking. Al denk ik dat we voor een volgend contract van die omvang toch wel een juridisch adviseur zullen inschakelen voor advies en opvolging.”

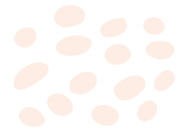
Bert De Somviele, BOS+

Overweeg juridische back-up

Zeker bij een financiële samenwerking kan het handig zijn om advies in te winnen van juristen of gespecialiseerde kantoren. Zij kunnen de overeenkomst of het contract nalezen in functie van de belangen van je ngo, van de partnerorganisaties en van de doelgroep.

Identificeer en beheer de risico's

Geen enkele onderneming is immuun voor risico's. Welke kansen biedt jullie samenwerking en wat kan die kansen hypothekeren? Welke strategieën kunnen jullie gezamenlijk uitwerken om dat te verhinderen? Alle partners in een samenwerking moeten bereid zijn om risico's te nemen en mee te investeren en die risico's moeten evenwichtig gespreid zijn.



Financiering van de samenwerking

In veel gevallen volstaan de budgetten van de partnerbedrijven en de ngo's om een stevig project te realiseren. Maar het kan ook zijn dat extra middelen nodig zijn.

In elk geval maak je best heldere afspraken over de financiering van de verschillende onderdelen van het project en over wat er gebeurt wanneer er iets fout loopt of de resultaten niet gehaald worden.

Extra middelen zoeken kan nodig zijn voor grotere investeringen in infrastructuur, om een rollend fonds op te zetten of om bijvoorbeeld de oogst van boeren voor te financieren. Ook hier zijn goede afspraken nodig over de taakverdeling voor de prospectie en de opmaak van het dossier.

De Business Partnership Facility (of kortweg BPF) is een Fonds, gefinancierd door DGD en beheerd door de Koning Boudewijnstichting, dat financiële steun geeft aan projecten van bedrijven die in samenwerking met spelers uit de publieke sector, het maatschappelijke middenveld, de academische wereld en/of de particuliere sector, sociale impact willen creëren en daarmee bijdragen aan minstens één SDG. Meer info vind je op hun website – businesspartnershipfacility.be

*“Prefinanciering is niet onze core business.
Maar als de organisatie niet bankable
is, moet het opgelost worden.”*

Karen Janssens,
afdeling Productduurzaamheid,
Colruyt Groep

Het partnerschap managen

Als een partnerschap goed gemanaged wordt, kan het vlot inspelen op nieuwe kansen en uitdagingen, mogelijke conflicten uit de weg ruimen en de activiteiten bijsturen waar nodig.

Goed bestuur

- **Duo-coördinatie of niet:** partners moeten voortdurend goed met elkaar afstemmen, ook omdat de projecten raken aan verschillende domeinen en afdelingen in de organisaties. Je kan de coördinatie in handen leggen van een duo uit beide organisaties of van één overkoepelende coördinator. De trekker is dan bijvoorbeeld de organisatie die vertegenwoordigers ter plaatse heeft.
- **Actief stuurcomité:** een actief stuurcomité bepaalt de strategische richting, houdt het partnerschap in de sporen en ontmijnt potentiële conflicten. Via gestructureerd overleg kan je het vertrouwen onderhouden en kort op de bal spelen. Betrek bij het stuurcomité de mensen en de afdelingen die een rol moeten spelen, met de relevantste kennis.
- **Wees waakzaam voor de kokers in organisaties.** Verschillende afdelingen in een organisatie hebben vaak heel andere taken en volgen elkaars werk niet op de voet. Ga er dus niet automatisch vanuit dat iedereen mee is. Geef mensen voldoende context of tijd om dingen af te toetsen in hun afdeling.

“Zodra de keten goed draait, vergt de ideale samenwerking bijna geen inspanning. Ze is dan volledig geïntegreerd in de standaardcontacten en -onderhandelingen. Dan heeft de ngo minder werk.

Idealiter neem je wel enkele momenten per jaar om even stil te staan en samen te reflecteren. Bij problemen – en die zijn er sowieso geregeld in een ketenproject – moet je wel alle kanalen heel snel kunnen activeren.

Vertrouwen is de sleutel tot succes. Als het brandt, is de terreinervaring van de ngo goud waard. Ze zien met eigen ogen wat het probleem is en kunnen dat vertalen naar onze leverancier en naar ons, waardoor het vertrouwen hersteld wordt.”

Karen Janssens,
afdeling Productduurzaamheid,
Colruyt Groep

Inleefmomenten

Uitwisselingsreizen, gefaciliteerd door ngo's, zijn interessant voor de strategische medewerkers in de bedrijven én voor de doelgroep van het project. Een aankoper die oog in oog komt te staan met de boeren die de grondstoffen voor zijn producten leveren, ziet een heel andere dimensie van prijsonderhandelingen. Boeren zien hoe hun product naar de markt wordt gebracht.

“Je mag de zaken niet mooier voorstellen dan ze zijn. Veel van het welslagen van zo'n project heeft te maken met de maturiteit van de boerenorganisaties. Het is belangrijk dat een ngo altijd helder en open communiceert over het stadium waar die organisaties in zitten.”

Karen Janssens,
afdeling Productduurzaamheid,
Colruyt Groep

Open en transparante communicatie

Een goed partnerschap staat of valt met transparante en open communicatie en uitwisseling. Houd de lijnen open via alle mogelijke kanalen om het vertrouwen op te bouwen en te behouden.

- **Leg communicatieafspraken vast:** neem in de intentieverklaring (MOU) afspraken op over hoe en wanneer je over het partnerschap communiceert met de buitenwereld.
- **Overleg eerst:** als je apart communiceert over het project, breng dan op voorhand je partners op de hoogte en raadpleeg hen over wat je wil zeggen en hoe je dat gaat doen.
- **Maak afspraken bekend:** waak erover dat de afspraken over de communicatie goed doorsijpelen in het bedrijf en de eigen organisatie, ook tot bij de communicatie- en marketingdienst.
- **Legitimiteit:** externe positieve feedback over een project kan een handig middel zijn om een project intern meer legitimiteit te geven.

“ Wij zoeken in onze partnerschappen
altijd naar **een win-win**. Als alle partijen
beter worden van een samenwerking,
geeft dat de beste garantie op
succes op de lange termijn.

En dat is waar we naar streven,
duurzame relaties opbouwen,
in vertrouwen en met
een horizon die ver reikt. ”

Eva Verbist
Trias



Nieuwe wegen

Ngo's stellen vaak vast dat ze nieuwe vaardigheden moeten leren of nieuwe structuren en processen moeten introduceren in de loop van partnerschappen met privébedrijven.

Rikolto bijvoorbeeld splitste zijn rol als consultant voor duurzame voedselsystemen af van de rest van zijn werking en bracht die onder in een sociale onderneming met beperkte aansprakelijkheid: Rikolto Limited. Rikolto Limited biedt de kennis, expertise, tools en methodologieën die het heeft opgebouwd door decennialang te werken met boerenorganisaties en andere stakeholders aan als dienstverlening. Deze sociale onderneming werkt rond professionalisering van boerenorganisaties, verduurzamen van de productieketen, monitoring & evaluatie en het weerbaar maken van stedelijke voedselsystemen. De opbrengst wordt opnieuw geïnvesteerd in Rikolto International.



Evalueren & opschalen

Bereik je wat je wil bereiken? Welke resultaten kan het partnerschap voorleggen? Evalueren is essentieel om mogelijke lacunes op het spoor te komen, te bekijken of het partnerschap (nog) steekhoudt, meer nog, of het kan uitgebreid worden.

“We hebben voor het herbebossingsproject met Telenet en Mindo Cloud Forest Foundation één jaar onderhandeld. We hebben samen een theoretisch framework uitgewerkt, met ook afspraken voor de rolverdeling en de communicatie en dan hebben we met lokale ngo's en gemeenschappen gekeken hoe we dat in de praktijk gingen opzetten.

We hebben wel de partners gesensibiliseerd over te verwachten verliezen. Het is belangrijk om een voorzichtigheidsmarge in te bouwen en overmacht in te calculeren, zoals bosbranden of corona, zodat hier met wederzijds begrip kan worden mee omgegaan, zonder juridische gevolgen.”

Bert De Somviele, BOS+

Hoe definieer je resultaat?

Ngo's hebben uitgebreide monitoring- en evaluatiesystemen met kwantitatieve en kwalitatieve impactindicatoren om projecten op te volgen en te analyseren. Uit deze systemen blijkt dat het échte resultaat – maatschappelijke impact – zich pas na jaren laat registreren. Bedrijven hanteren vaak andere soorten kwantitatieve en kwalitatieve KPI's (*key performance indicators*). Die twee benaderingen moeten elkaar vinden in een gezamenlijk project. Om de resultaten van het partnerschap te evalueren, moet dus nagedacht worden over de gewenste directe en indirecte resultaten, de verwachte langetermijnpact en over een gedeeld meet-instrument om op te volgen en te evalueren.

Resultaatsverbintenis vs. inspanningsverbintenis

Bedrijven werken vaak met resultaatsverbintenissen voor projecten. Voor projecten in situaties waar veel onzekerheden en andere factoren aan je controle ontsnappen, werk je vaak beter via inspanningsverbintenissen. Die geven meer bewegingsruimte, waarbij je aantoont dat je de inspanningen hebt geleverd of alle mogelijke middelen hebt aangewend om het beoogde resultaat te bereiken.



“ Wij verwachten van een bedrijf dat het intern werk maakt van wat ze leren uit het project en dat ze die lessen **breder toepassen**.

Ook als een project mislukt, **leer je daar uit**. Dat is de lakmoesproef voor een partnerschap, dat één mislukking niet meteen de hele relatie doet stranden. ”

Gert Engelen
Rikolto



Hoe kan je evalueren?

Om het project te evalueren zijn er verschillende mogelijke tools: *stakeholder surveys*, peilingen waarbij alle stakeholders bevraagd worden; uitgebreide interviews met stakeholders en met de uitvoerders van het project; vastleggen en opvolgen van de KPI's; externe audit of impactonderzoek door consultants of onderzoeksinstituten; benchmarking met vergelijkbare projecten etc.

Bekijk welke de meest geschikte evaluatiemethode is voor jouw project. Houd hierbij rekening met de geloofwaardigheid en de interne capaciteit/expertise van de evaluator. Maak op voorhand afspraken over de evaluatie, zodat nuttige informatie onderweg kan worden verzameld, de nodige afspraken kunnen worden gemaakt bij tegenvallende resultaten en het project kan worden bijgestuurd.

“In onze rapportering onderbouwen wij de claims over de compensatie van uitstoot via herbebossing met externe audits. Het is niet zomaar BOS+ die dat zegt. Wij zijn rechter en belanghebbende partij want Telenet betaalt ons om koolstof uit de lucht te halen. Geloofwaardigheid is essentieel. We doen daarom een beroep op een externe en wetenschappelijk onderbouwde audit door de Universiteit Gent, in samenwerking met een universiteit in Ecuador.”

Bert De Somviele, BOS+

Geleerde lessen gebruiken

Welke lessen kan je trekken uit de evaluatie? Waar moeten jullie het project anders aanpakken of bijsturen? Welke zijn de oorzaken van eventuele problemen en hoe kan je die vermijden? Het is belangrijk om deze geleerde lessen te documenteren en breed te verspreiden in de betrokken organisaties.

Doorgaan, opschalen of stoppen?

Een partnerschap verandert mettertijd. Omstandigheden, belangen, posities verschuiven. Zorg dat je een duidelijke exitstrategie klaar hebt als de doelstellingen niet of net wél worden gehaald, als de op voorhand afgesproken termijn is verlopen, als de doelen van ngo en bedrijf te ver uiteen beginnen te lopen, of als er ingrijpende interne veranderingen zijn die de dynamiek van het partnerschap te zeer verstoren.

Een partnerschap kan ook tegen zijn voegen aanduwen, klaar voor opschalen om meer mensen te laten meegenieten van de baten van het project. Evalueer of er voldoende capaciteit in de organisaties is om op te schalen. Welke hefboomen hebben jullie om op te schalen? Zijn de nodige financiële en technische middelen er? Hebben jullie het juiste talent in huis? Is de financiering ook op de langere termijn gegarandeerd? Staat het verdienmodel op punt?

Tools



SCOPEInsight

tool van Rikolto om op een gestandaardiseerde manier de vooruitgang in de professionalisering van boerenorganisaties in kaart te brengen.

rikolto.org/en/assessing-professionalism-farmer-organisations-scope



SPIDER

monitoringtool van Trias om de evolutie in verschillende indicatoren gelinkt aan o.m. financiële gezondheid van een organisatie, inclusie, leiderschap, dienstverlening, etc. te meten.

trias.ngo/nl/expertise/kansencyclus



IDH

the sustainable trade initiative, een Nederlandse sociale onderneming die ijvert voor duurzame handel in internationale waardeketens, heeft een eigen methodologie uitgewerkt om data te verzamelen over de sleutelindicatoren voor de verandering die ze willen bereiken.

idhsustainabletrade.com



Inclusive Business Scan

tool van Rikolto om de feedback van producenten, boerenverenigingen en bedrijven te capteren.

rikolto.be/nl/node/2017



Tien lessen

1. Erken en benoem je eigen startpositie en belangen.
2. Werk gezamenlijke doelen uit waarbij elke partner wint.
3. Spreek je verwachtingen uit en wat je elkaar kan bieden.
4. Bepaal voor jezelf waar de rode lijnen liggen en communiceer hier vroeg en helder over.
5. Neem de tijd om elkaar persoonlijk te leren kennen en vertrouwen op te bouwen en te onderhouden.
6. Sta open voor interne kritiek over de samenwerking met een privépartner.
7. Weeg af of de tijd en de middelen die je investeert opwegen tegen de baten.
8. Maak grondige afspraken en zet ze op papier, maar beschouw ze niet als stenen tafels.
9. Respecteer verschillen in maatschappelijke rol, taal, cultuur en referentiekader en houd er rekening mee in alle fasen van de samenwerking.
10. Spring, maar houd de parachute klaar.



Ngo-federatie vzw

Vlaamse federatie van ngo's voor
ontwikkelingssamenwerking

Vlasfabriekstraat 11, 1060 Brussel

info@ngo-federatie.be

+32 (0)2 536 19 26