

# Aandachtspunten bij partnerschappen voor ontwikkeling

## Achtergrond

De laatste jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor het betrekken van het bedrijfsleven bij ontwikkelingsinitiatieven. Vaak worden zulke samenwerkingsverbanden Publiek-Private Partnerschappen (PPPs) genoemd, zelfs als het partnerschappen tussen bedrijven en private ontwikkelingsorganisaties betreft. Om verwarring te voorkomen wordt de term PPP hier alleen gebruikt voor partnerschappen waar de overheid aan deelneemt en niet voor NGO-bedrijfsleven partnerschappen. Op de VN Wereldtop voor Duurzame Ontwikkeling (WSSD) in 2002 werd het belang van PPPs voor duurzame ontwikkeling nog eens onderstreept. Ook de Nederlandse Minister voor Ontwikkelingssamenwerking is een groot voorstander van partnerschappen met het bedrijfsleven.

Het idee achter partnerschappen is dat bedrijven met hun kennis, ervaring en middelen een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan duurzame ontwikkeling en armoedebestrijding, en dat deze mogelijkheid voldoende aandacht krijgt. Daar staat echter tegenover dat NGO-bedrijfsleven partnerschappen en PPPs een aantal risico's met zich meebrengen. Voorbeelden uit de praktijk laten dan ook zien dat het betrekken van bedrijven bij ontwikkelingsprojecten niet per definitie een positieve ontwikkeling is en met zorgvuldigheid dient te gebeuren. Veel Nederlandse NGOs hebben echter nog geen uitgewerkt beleid voor hun relaties met het bedrijfsleven. Daarom wordt hier een analyse gemaakt van de meerwaarde en de risico's van partnerschappen voor ontwikkeling en wordt een overzicht gegeven van algemene aandachtspunten bij partnerschappen. De analyse is mede gebaseerd op recente onderzoeken van SOMO over PPPs in de gezondheidssector, met inbreng van onderzoek van Willem Elbers (CIDIN) over partnerschappen tussen NGOs en bedrijfsleven en onderzoek van David Harleman (RUG) naar een PPP voor verbetering van markttoegang en duurzame productie van tropische garnalen.

Het doel van de aandachtspunten die in dit discussiepaper naar voren worden gebracht is tweeledig. Enerzijds zijn ze bedoeld voor NGOs die overwegen om zelf partnerschappen met bedrijven aan te gaan, of al bij partnerschappen betrokken zijn. Anderzijds zijn ze bedoeld als hulpmiddel voor NGOs om de inzet van de Nederlandse overheid in PPPs kritisch te kunnen analyseren en om het publieke en politieke debat over de PPPs en NGO-bedrijfsleven partnerschappen te stimuleren.

## Spraakverwarring

Er bestaat veel spraakverwarring over wat partnerschappen precies zijn. Inmiddels wordt het begrip gebruikt voor zo ongeveer elke soort van samenwerking tussen bedrijven en/of private fondsen enerzijds en andere organisaties anderzijds. Dit omvat de meest uiteenlopende constructies en combinaties van verschillende typen partners. Hieronder wordt een kort overzicht gegeven van de soorten partnerschappen waarop de hierna volgende analyse betrekking heeft.

- A** Partnerschappen voor ontwikkeling tussen **NGOs** en **bedrijven** waar de overheid niet bij betrokken is. Hierbij kan vervolgens nog een onderscheid gemaakt worden tussen:
  - filantropische partnerschappen, waarbij er geen direct effect is op de kernactiviteiten van de deelnemende bedrijven;
  - strategische partnerschappen, die direct bijdragen aan de commerciële kernactiviteiten van de deelnemende bedrijven.
- B** Publiek-private partnerschappen voor ontwikkeling tussen de (Nederlandse) **overheid**, **NGOs** en **bedrijven**, bijvoorbeeld WSSD partnerschappen of uitkomsten van de recente *call for ideas* van minister Van Ardenne. De minister is ook een voorstander van de mogelijkheid voor PPPs tussen het bedrijfsleven en de overheid, maar zonder NGOs.
- C** Partnerschappen vanuit organisaties van de **Verenigde Naties (VN)**, bijvoorbeeld PPPs voor gezondheidszorg waar onder meer de WHO, **Ministeries** van Volksgezondheid, **NGOs** en vooral farmaceutische **bedrijven** bij betrokken zijn. Dergelijke initiatieven worden ook wel Global Public Private Initiatives (GPPIs) genoemd.

Bovenstaande soorten partnerschappen kunnen al zeer verschillend zijn en ze zijn daarom soms moeilijk onderling vergelijkbaar. Hieronder worden de verschillende soorten meerwaarde en risico's beschreven die bij de verschillende onderzochte partnerschappen voorkwamen. De beschreven meerwaarden, risico's en aandachtspunten gelden niet voor elk type partnerschappen. Daarom is steeds aangegeven op welk van de hierboven beschreven soorten partnerschappen (**A**, **B** en/of **C**) de verschillende punten betrekking hebben. Wel zal blijken dat de meeste aandachtspunten en aanbevelingen algemeen van aard zijn.

Op de volgende typen samenwerkingsverbanden, die ook vaak aangeduid worden als (publiek-private) partnerschappen, is de hierna volgende analyse niet van toepassing:

- Gezamenlijke investeringen van de overheid en bedrijven (bijvoorbeeld in infrastructuur) of privatisering van diensten (bijvoorbeeld van watervoorziening);
- Multi-stakeholder initiatieven (MSIs) voor de regulering van bedrijfsactiviteiten en partnerschappen uitsluitend gericht op het bevorderen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Dit is een veel voorkomende en belangrijke soort van partnerschappen. Er is echter voor gekozen om deze voorlopig buiten beschouwing te laten, omdat de verschillen met de hierboven genoemde typen tamelijk groot zijn en multi-stakeholder initiatieven binnen het MVO-platform al meer aan de orde komen.

## De meerwaarde van partnerschappen

De beoogde meerwaarde van samenwerking met bedrijven kan verschillende vormen aannemen, afhankelijk van het type partnerschap. Verschillende mogelijkheden waarop partnerschappen kunnen bijdragen aan het bereiken van ontwikkelingsdoelstellingen worden hieronder kort uiteengezet.

- **A B C** Bij alle soorten partnerschappen is het mogelijk dat er door samenwerking met de private sector **meer financiering** beschikbaar komt voor een ontwikkelingsproject. De middelen die worden bijgedragen door bedrijven kunnen bestaan uit geld of donaties van producten. Ook private fondsen, zoals de Gates Foundation en Rotary, zijn belangrijke spelers op dit gebied. De ondersteuning vanuit de private sector is vaak filantropisch van aard. In veel gevallen staan de ondersteunde projecten helemaal los van de bedrijfsmatige activiteiten van betrokken bedrijven.
- **A B C** Samenwerking met bedrijven kan partners met **complementaire expertise** die belangrijk is voor een ontwikkelingsproject bij elkaar brengen. De bijdrage van private sector partners betreft hier in de eerste plaats hun kennis en ervaring, niet hun middelen, en het project moet daarom aansluiten bij hun bedrijfsmatige activiteiten. Een typisch voorbeeld zijn partnerschappen gericht op private sector ontwikkeling.
- **A B** Partnerschappen kunnen voor NGOs een **middel** zijn om in contact te komen en een dialoog aan te gaan met een bedrijf **voor het bevorderen van MVO**. Ook kunnen NGOs ervoor kiezen om aan te sluiten bij bestaande PPPs om zaken als MVO, duurzaamheidscriteria en armoedebestrijding hoger op de agenda van het partnerschap te krijgen. Deze meerwaarde vanuit NGO-perspectief kan in eerste instantie behoorlijk afwijken van de doelstellingen van het partnerschap zelf.
- **A B** Partnerschappen kunnen een mogelijkheid bieden om nieuwe actoren, zoals MKB-bedrijven, te betrekken bij ontwikkelingsprojecten en programma's. Vooral kleinschalige partnerschappen kunnen daardoor leiden tot meer betrokkenheid, bewustwording van ondernemers over ontwikkelingsvraagstukken en een **groter draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking**.
- **A B** Andersom kunnen bedrijven ervoor kiezen om NGOs en/of lokale overheden te betrekken bij ontwikkelingsprojecten die zij willen opzetten. Daarmee kunnen bedrijven meer ontwikkelingsexpertise in huis te halen voor hun projecten en deze **beter afstemmen op lokale behoeften**.
- **B C** De meerwaarde van PPPs kan eruit bestaan dat bedrijven activiteiten ondernemen met een hoge maatschappelijke waarde, maar met een laag rendement of hoog risico voor de betrokken bedrijven. Deze activiteiten zouden daarom zonder ondersteuning van publieke partners achterwege blijven. PPPs met ondersteuning van overheden bieden in dit geval een **oplossing voor marktfalen**. Een voorbeeld zijn PPPs voor onderzoek naar nieuwe medicijnen voor ziektes die vooral in arme landen voorkomen. Ook hier staan de bedrijfsmatige capaciteiten van partners uit de private sector centraal.

- **C** Het bijeenbrengen van publieke en private partijen in een brede coalitie kan **meer aandacht** op een onderwerp of project vestigen en het hoger op de politieke agenda zetten. Vaak is het daarbij tevens de bedoeling dat er meer middelen beschikbaar komen, in de eerste plaats van overheden, maar vaak ook van nieuwe bedrijven die nog niet bij het partnerschap betrokken waren. Dit speelt vooral bij PPPs met veel verschillende partners, bijvoorbeeld vanuit de VN.
- **C** PPPs kunnen bedoeld zijn voor de coördinatie van verschillende initiatieven en activiteiten rond hetzelfde thema, inclusief relevante operaties van bedrijven. De meerwaarde bestaat in dat geval uit een **betere afstemming van activiteiten** van de verschillende partners en/of de ontwikkeling van een gezamenlijke strategie. Vaak gaat dit samen met de vorming van een brede coalitie die tevens het thema hoger op de agenda probeert te krijgen. Ook dit speelt vooral bij brede allianties met veel verschillende partners.

## De risico's van partnerschappen

Tegenover de mogelijke meerwaarde van samenwerking met bedrijven staan verschillende risico's die partnerschappen met zich meebrengen. Hieronder volgt een korte opsomming van een aantal belangrijke risico's van partnerschappen, die achtereenvolgens voortkomen uit fundamentele bezwaren, de toegevoegde waarde, het proces van samenwerken en de inrichting van partnerschappen.

### *Fundamentele bezwaren*

- **A B C** Alle soorten partnerschappen kunnen leiden tot een **focus op de deelname van bedrijven aan projecten** in plaats van op MVO. Dit kan de voordelen van PPPs compleet teniet doen, omdat de negatieve effecten van een onverantwoord bedrijfsbeleid veel groter kunnen zijn dan de positieve effecten van deelname aan een PPP. Daarbij kunnen ook conflicten ontstaan tussen NGOs die deelnemen aan PPPs, bijvoorbeeld voor financiering van een project, en NGOs die MVO willen bevorderen. Verder is het mogelijk dat bedrijven hun bijdragen aan partnerschappen financieren uit hoge winsten die te danken zijn aan fraude, belastingontduiking, kartelvorming of andere vormen van niet-duurzaam ondernemen. Partnerschappen bieden daarbij een mogelijkheid voor *blue wash*, waarbij bedrijven een vals imago van verantwoordelijkheid creëren op basis van hun bijdrage aan partnerschappen. Tegelijk leidt belastingontduiking tot lagere inkomsten voor de overheid, wat overheidsfinanciering voor ontwikkelingsprogramma's juist moeilijker maakt.
- **B C** Algemeen gesteld kunnen PPPs een compensatie voor het falen van overheden vormen waardoor **verantwoordelijkheden, en daarmee ook invloed, worden overgedragen van overheden aan bedrijven**. De WSSD, waar tot het opzetten van veel PPPs afgesproken werd maar een overeenkomst tussen overheden uitbleef, illustreert dit probleem. Verder hebben programma's voor de voorziening in een publiek goed, zoals gezondheidszorg, regelmatig te kampen met een tekort aan financiering vanuit bilaterale en multilaterale donoren. Het betrekken van private partners wordt dan ingegeven vanuit een behoefte aan alternatieve financiering. Bedrijven kunnen hiermee echter

beleidsverantwoordelijkheid krijgen die eigenlijk bij overheden thuishoort, bijvoorbeeld doordat hun bijdragen voor een deel bepalen welke programma's prioriteit krijgen.

- **BC** PPPs met overheidsfinanciering kunnen ten koste gaan van andere vormen van ontwikkelingssamenwerking, terwijl PPPs niet per definitie effectiever of efficiënter zijn. Overheidssubsidies voor PPPs zijn namelijk **niet additioneel** ten opzichte van het bestaande ontwikkelingsbudget. In sommige gevallen kan het overheidsgeld van bij andere projecten zijn weggehaald.

#### *Toegevoegde waarde*

- **ABC** Partnerschappen kunnen een **verkeerde focus** hebben, waardoor samenwerking **geen meerwaarde** oplevert. De bijdrage van bedrijven kan bijvoorbeeld bestaan uit de inefficiënte inzet van vrijwilligers in ontwikkelingsprojecten of uit alternatieve financiering, in plaats van het versterken van lokale expertise of het aanwenden van de bedrijfsmatige expertise voor bijvoorbeeld private sector ontwikkeling. Nu is het niet zo dat strategische partnerschappen per definitie beter zijn dan filantropische partnerschappen. Wel bestaat er een risico dat partnerschappen teveel gericht blijven op fondsenwerving en te weinig aandacht hebben voor de inhoudelijke bijdrage die een bedrijf kan leveren. Als er alleen sprake is van financiering, is dit eigenlijk geen partnerschap, maar 'donorschap'.

#### *Proces van samenwerken*

- **AB** Bedrijven, overheid en NGOs hebben verschillende manieren van operen, zeker als ze uit verschillende landen komen. Ze streven verschillende doelstellingen na en hebben verschillende waarden en normen. Deze **cultuurverschillen kunnen tot problemen leiden**. De verschillende partners hebben hier niet altijd voldoende aandacht voor, wat het proces van samenwerken niet bevordert.
- **AB** Er zijn gevallen bekend waarin NGOs die aan partnerschap met een bedrijf waren aangegaan onder vuur werden genomen door andere organisaties die kritiek hebben op de praktijken van het bedrijf in het algemeen. Ook wanneer zulke kritiek niet terecht is en het partnerschap bijvoorbeeld juist gericht is op het bevorderen van MVO kan het proces van samenwerken hierdoor ernstig verstoord worden.

#### *Inrichting van PPPs*

- **ABC** Bedrijven maken regelmatig **klassieke fouten** op het gebied van ontwikkelingssamenwerking, omdat zij op dit terrein weinig expertise hebben. Tegenover een weinig inhoudelijke bijdrage staat het gevaar van **aanbodgestuurde initiatieven** en een gebrek aan lokaal en nationaal *ownership* als er uitgegaan wordt van wat bedrijven te bieden hebben en niet van wat de bestaande behoeften zijn. Verder hebben sommige partnerschappen **te weinig oog voor de structurele oorzaken** van het probleem. Bijvoorbeeld bij PPPs voor gezondheid wordt niet gewerkt aan armoedegerelateerde oorzaken van ziektes zoals slechte behuizing, ondervoeding en een gebrek aan schoon drinkwater, maar wordt wel een technische oplossing aangeboden in de vorm van medicijnen of vaccins. Partnerschappen die zich richten op symptoombestrijding kunnen

weliswaar heel zinvol zijn, maar het probleem is dat bedrijven hier vaak een te grote nadruk op leggen. Daarnaast kan er een **gebrek aan coördinatie** zijn. In verschillende landen opereren soms meer dan 20 verschillende gezondheidspartnerschappen naast elkaar zonder goede coördinatie onderling. Dat is belastend voor het gezondheidspersoneel op de verschillende niveaus. Bij massale vaccinatiedagen voor de uitroeiing van polio moeten bijvoorbeeld zoveel mensen en middelen worden ingezet dat reguliere gezondheidsdiensten gesloten zijn.

- **A B C** Vergeleken met NGOs hebben bedrijven een **kort tijdspectief**. Het gevolg hiervan is een algemene voorkeur voor projecten die op korte termijn resultaten opleveren en toezeggingen aan partnerschappen voor een beperkte periode, bijvoorbeeld drie jaar. Dit brengt het risico met zich mee dat partnerschappen zich niet richten op de minst kwetsbare groepen en gebieden, omdat elders snellere resultaten behaald kunnen worden. Ook kan de continuïteit van projecten in de problemen komen als de ondersteuning van een belangrijke partner uit het bedrijfsleven na een paar jaar plots wegvalt.
- **A B C** Bij de deelname van bedrijven aan partnerschappen kan sprake zijn van **dubbele agenda's**. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld via een partnerschappen proberen om hun eigen producten af te zetten of te promoten onder het mom van liefdadigheid. Bij het leveren van medicijnen kan een lokale concurrent met goedkope generieke geneesmiddelen worden uitgeschakeld, zoals bijvoorbeeld in het GAELF-partnerschap<sup>1</sup> in India. Verder kunnen bedrijven partnerschappen gebruiken om hun imago op te poetsen wanneer hun gedrag kritiek krijgt, want voor het publiek is filantropie en MVO conform gedrag niet altijd te onderscheiden. Ook bieden PPPs bedrijven soms een mogelijkheid voor beleidsbeïnvloeding, bijvoorbeeld door de directe toegang tot beleidsmakers die bij partnerschappen betrokken zijn. Partnerschappen kunnen bedrijven toegang geven tot expertise van NGOs waartoe ze anders geen kanalen hebben. Niet alle PPPs hebben goede procedures voor het voorkomen van belangenverstremming en transparantie over besluitvorming en afspraken in partnerschappen ontbreekt regelmatig. Soms wekt dit onterechte achterdocht op, zodat ook bedrijven hier last van kunnen ondervinden. Uit onderzoek van SOMO blijkt dat het veel tijd en moeite kost om de bedrijfsmotieven duidelijk te krijgen.
- **A B C** Het betrekken van NGOs bij een project van een bedrijf geeft naar buiten toe een bepaalde legitimiteit aan dit project. **Misbruik van partnerschappen voor legitimiteit**, waarbij de naam van NGOs aan een bepaald programma verbonden wordt zonder dat zij dit zelf hebben vormgegeven, is daarbij mogelijk. Het kan ook gebeuren dat NGOs in PPPs met de overheid en het bedrijfsleven onbedoeld in een observerende rol terecht komen.
- **B C** Overheidsgeld voor PPPs kan **indirect een subsidie voor bedrijven** zijn. Het risico bestaat dat de ontwikkelingsimpact van de ondersteunde bedrijfsactiviteiten niet in verhouding staat tot de ontvangen overheidssubsidies, zeker als bedrijven winst maken bij deelname aan een PPP. Zo kan een partnerschap voor microkrediet een manier voor banken

---

<sup>1</sup> De *Global Alliance for the Elimination of Lymphatic Filariasis* (GAELF) is een samenwerkingsverband tussen de *World Health Organization* (WHO), de farmaceutische bedrijven GlaxoSmithKline en Merck & Co., overheden en uiteenlopende andere organisaties. GlaxoSmithKline en Merck doneren medicijnen aan nationale programma's om de ziekte te bestrijden.

zijn om met overheidssubsidie een nieuwe markt aan te boren. Goede afspraken over de opbrengsten van PPPs ontbreken soms.

- **C** Sommige PPPs, met name vanuit de VN, worden gekenmerkt door **vrijblijvendheid** en hebben geen duidelijke rolverdeling. De status van partner brengt niet altijd een verplichting of verantwoordelijkheid met zich mee. Dit kan leiden tot problemen rond verantwoordelijkheden, aansprakelijkheid en het nakomen van toezeggingen. Soms is de oprichting van een PPP voornamelijk retoriek en voegt het weinig toe aan bestaande projecten. Wanneer dit leidt tot te weinig commitments van de partners die geld verstrekken, komen PPPs in grote financiële problemen. In het geval van het verstrekken van AIDS medicijnen kan dit fatale gevolgen hebben.

## Aandachtspunten voor NGOs bij beoordeling van partnerschappen of deelname aan partnerschappen

Op basis van bovenstaande punten van meerwaarde en risico's worden hieronder thema's en aanbevelingen beschreven voor het beoordelen van partnerschappen door NGOs of bij deelname van NGOs aan partnerschappen. De thema's geven aan waar het bij partnerschappen mis kan gaan, of waar het bij de onderzochte partnerschappen aan ontbreekt. Bij ieder partnerschap kan worden nagegaan of één of meerdere van deze thema's van toepassing zijn. Het overzicht van thema's en aanbevelingen is niet volledig, maar noemt de belangrijkste punten die uit de analyse naar voren komen. Deze hebben betrekking de selectie van partners, de selectie van projecten en het bestuur van een partnerschap.

### *Selectie van partners en samenwerking*

- **A B C** De relatie tussen MVO-beleid en deelname aan partnerschappen wordt vaak niet gelegd. Voor het publiek is het verschil tussen MVO en filantropie vaak niet duidelijk. Bedrijven die aan partnerschappen deelnemen doen dit niet altijd vanuit hun MVO-beleid, hebben niet altijd een uitgesproken MVO beleid of hebben activiteiten die niet maatschappelijk verantwoord zijn. De Nederlandse overheid beoordeelt het MVO-beleid of de MVO-praktijk van een bedrijf niet alvorens met een bedrijf een partnerschap aan te gaan terwijl de overheid wel een beleid heeft om MVO te bevorderen. Om MVO in de partnerschappen te verankeren moeten er **minimum MVO-criteria** worden gesteld aan bedrijven die deelnemen aan partnerschappen en daarover duidelijke afspraken worden gemaakt.
- **A B C** Wanneer er meerdere NGOs bij een partnerschap betrokken zijn, is **goede onderlinge samenwerking tussen NGOs** belangrijk zodat ze niet tegen elkaar uitgespeeld kunnen worden. Het is bijvoorbeeld aan te raden om onderlinge afspraken te maken over MVO-criteria en de voorwaarden voor deelname. Verder is het belangrijk om altijd relevante NGOs bij een partnerschap te betrekken, zodat de ontwikkelingsdoelstellingen van een partnerschap gewaarborgd worden. Voor NGOs heeft dit als bijkomend voordeel dat eventuele toekomstige conflicten met andere NGOs voorkomen kunnen worden. Binnen een coalitie van NGOs is een rolverdeling goed mogelijk. Zo kan de ene organisatie druk op een bedrijf zetten, terwijl de andere organisatie gesprekspartner blijft.



- **A B C** Uit verschillende onderzoeken blijkt dat **voldoende intern draagvlak** voor een partnerschap bij alle betrokken partijen van groot belang is. Betrokkenheid en goedkeuring van leidinggevend en bestuursleden is een belangrijke succesfactor. Hiermee wordt voorkomen dat partnerschappen afhankelijk blijven van één of enkele personen binnen elke partnerorganisatie of dat ze mislukken doordat anderen afwijzend staan tegenover de samenwerking.

### *Selectie van projecten*

- **A B C** Bij ieder partnerschap moet worden nagegaan of het de **juiste bijdrage** levert om het probleem op te lossen, wat de **meerwaarde van het partnerschap** is ten opzichte van bestaande initiatieven of beleid, of het partnerschap wel de beste aanpak en inzet is op het juiste gebied. Een belangrijk aspect hierbij is het voorkomen van te sterk aanbodgestuurde initiatieven, en het garanderen van voldoende lokaal en nationaal *ownership*. Ook mag het bredere perspectief van een bepaald ontwikkelingsvraagstuk niet uit het oog worden verloren. Dit lijkt een cliché, maar bij partnerschappen bestaat een extra hoog risico op een te nauwe focus, te weinig aandacht voor onderliggende oorzaken en een te kort tijdspectief.
- **B C** Van PPPs wordt in principe verwacht dat ze **additionele middelen** genereren. Daarom moet bijvoorbeeld worden nagegaan of overheidsmiddelen voor PPPs geen overbodige subsidie zijn voor het bedrijfsleven of ten koste gaan van andere nuttige projecten of overheidsbeleid, en of er niet onnodig buitenlandse expertise wordt ingezet in plaats van lokale expertise te gebruiken en te versterken. De vraag is in welke mate PPPs een goed instrument zijn om marktfalen op te vangen van commerciële activiteiten met weinig rendement. Als bijdragen van het bedrijfsleven aan PPPs het gebrek aan financiering van de overheid opvangen, is de vraag of de verantwoordelijkheden van overheden ook op een goede manier zijn overgedragen.

### *Bestuur van partnerschappen*

- **A B C** Het is belangrijk dat er in een partnerschap **duidelijke afspraken over de rolverdeling en vooral de verantwoordelijkheden** van de verschillende partners gemaakt worden. Daarbij moet het mogelijk zijn om partners effectief op hun rol en verantwoordelijkheden aan te spreken. Vrijblijvendheid moet worden vermeden, niet alleen wat betreft de betrokkenheid in het project maar ook wat betreft de financiële of andere bijdragen, zodat er garantie is dat het partnerschap goed kan worden afgesloten. Ook moet vermeden worden dat NGOs in een bijkomende, niet-essentiële en observerende rol terecht komen als dat niet hun bedoeling was. Een Memorandum of Understanding (MoU) kan hierbij behulpzaam zijn en voor NGOs tevens de samenwerking legitimeren tegenover een kritische achterban.
- **A B C** Bij partnerschappen zijn **goede sturings- en evaluatiemiddelen** erg belangrijk. De **ontwikkelingsdoelstellingen moeten duidelijk zijn** en de actieplannen en verwachte eindresultaten moeten duidelijk omschreven zijn. De ontwikkelingsdoelstellingen moeten door de verschillende partners op dezelfde manier worden geïnterpreteerd en geen tegenstrijdigheden bevatten. Duurzaamheid moet bij de ontwikkelingsdoelstellingen voldoende zijn geïntegreerd. Bij de doelstellingen zijn goede methodes voor evaluatie en



accountability nodig, voorafgaand aan het partnerschap, tijdens de uitvoering en nadat het partnerschap is beëindigd.

- **A B C** Bij veel partnerschappen is er weinig **transparantie**. Daardoor is het voor indirect betrokken partijen en buitenstaanders niet gemakkelijk te achterhalen wie deelneemt, wat de geplande duur van de PPP is, wat de belangen, bijdragen en verantwoordelijkheden van de verschillende partners zijn en welke afspraken daarover zijn gemaakt, hoe en wanneer de besluitvorming verloopt, hoe en wanneer evaluaties worden uitgevoerd en hoe de verantwoording verloopt. Dit is vooral een probleem als het partnerschap niet de gewenste resultaten oplevert of als het bedrijf waarmee samengewerkt wordt er elders onverantwoorde praktijken op nahoudt. Door een gebrek aan transparantie is externe monitoring van een partnerschap niet mogelijk. NGOs en anderen kunnen dan niet nagaan in welke mate overheidsgeld dat wordt ingezet goed wordt besteed, welke risico's er verbonden zijn aan partnerschappen, of er sprake is van dubbele agenda's, enzovoort. Op die manier kunnen partnerschappen hun legitimiteit verliezen.
- **A B C** Bij partnerschappen kunnen zich **dubbele agenda's en misbruik** voordoen en andere **negatieve effecten** (zoals het verdringen van lokale expertise) optreden. Daarom zouden partnerschappen goede procedures moeten hebben om dubbele agenda's, misbruik en negatieve effecten te voorkomen of aan te pakken wanneer daartoe aantijgingen zijn. Daarbij horen duidelijke procedures over eventuele winst die wordt gemaakt. Die procedures moeten gemakkelijk toegankelijk zijn voor de doelgroep en andere stakeholders.

---

*Dit discussiepaper is samengesteld door Francis Weyzig en Myriam Vander Stichele, met medewerking van Willem Elbers. Verder is commentaar van verschillende NGOs uit het MVO Platform in het paper verwerkt. Het discussiepaper maakt onderdeel uit van een project over Publiek-Private Partnerschappen, dat mogelijk werd gemaakt door ondersteuning van de NCDO en medewerking van WEMOS. Het paper is te vinden in de lijst van publicaties op [www.somo.nl](http://www.somo.nl).*

*Aangepaste versie, 27 december 2004*

