

# Samen op weg

Adviesrapport aan ANBO over het aangaan van relaties met  
de profitsector

C.S. Amelink  
H. Bahadin  
L.P. de Boer  
A. de Gee  
R.P. Jonker

# Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Inleiding	4
Advies	5
Vraag en aanbod	5
Overeenkomsten	5
Vraagstukken	5
Kwadranten	6
ANBO nu	9
Vraag en aanbod	10
Aanbod ANBO	10
Vraag profitsector	10
Onderzoeksperspectief en methodologie	13
Onderzoeksperspectief	13
Methodologie	13

# Leeswijzer

Voor u ligt het adviesrapport aan ANBO, gepresenteerd door Ophelia. In de inleiding wordt een uiteenzetting gegeven van de huidige ontwikkelingen in de non-profitsector waarin de situatie van ANBO wordt weergegeven. Tevens staat daar de adviesvraag voor het onderzoek centraal. Het daadwerkelijke rapport vangt aan met het advies aan ANBO dat door Ophelia is opgesteld. In het hoofdstuk 'ANBO nu' wordt de huidige situatie van ANBO beschreven. Vervolgens wordt in het hoofdstuk 'Aanbod ANBO' de sterke kanten van ANBO belicht. In 'Vraag profit' worden daarna de wensen van de profitsector omtrent samenwerking met de non-profitsector besproken.

De verschillende stappen binnen het onderzoek worden aan de hand van de route die u ziet op de linker bladzijde doorlopen. Hierop staat de kaart weergegeven waar het proces van het onderzoek stapsgewijs te volgen is. Deze kaart geeft echter niet de stappen weer waarin het rapport is opgebouwd. Zowel de bevindingen vanuit ANBO als die vanuit het bedrijfsleven zijn opgenomen in het rapport. Om een verdieping aan te brengen in de bevindingen die Ophelia vanuit de verschillende interviews heeft verkregen, is gebruik gemaakt van literatuur over onderwerpen die aan bod zijn gekomen. Op de rechter pagina kunt u desgewenst deze literatuur raadplegen aan de hand van verwijzingen in de tekst. In kaders geplaatste citaten leiden u naar aansluitende literatuur over het betreffende onderwerp. De literatuur is aan de rechterzijde cijfermatig gerangschikt, zodat de verwijzingen gemakkelijk te vinden zijn. U hoeft slechts het kaartje met het juiste cijfer open te klappen en u kunt de extra informatie raadplegen.

Ophelia wenst u een goede reis!

# Inleiding

Het advies bevat een terreinverkenning omtrent de samenwerking tussen de profit- en de non-profitsector. De afgelopen jaren is de Algemene Nederlandse Bond voor Ouderen (ANBO) steeds zelfstandiger komen te staan ten opzichte van de overheid, voorheen de grootste financier van ANBO. Deze ontwikkeling brengt met zich mee dat ANBO moet gaan nadenken over alternatieve bronnen die het voortbestaan van de bond kunnen helpen garanderen. Zij kan niet meer enkel haar continuïteit waarborgen op basis van de door de overheid verschafte subsidies. In de huidige maatschappij is een trend zichtbaar waarin de grenzen tussen de profit- en non-profitsector vervagen. Deze tendens biedt kansen voor beide sectoren.

*In Nederland ontstaan er binnen de maatschappelijke driehoek allerlei samenwerkingsverbanden en allianties.<sup>i</sup>*

ANBO kent een verenigingsstructuur en is daarom grotendeels afhankelijk van haar leden. Deze groep neemt een belangrijke positie in als *stakeholder*. ANBO zal geen veranderingen kunnen doorvoeren indien de leden van de organisatie niet achter dit besluit staan. Ophelia streeft ernaar ANBO inzicht te bieden in eventuele mogelijkheden tot samenwerking met het bedrijfsleven. Er is geprobeerd om zowel de belangen van de profitsector als de belangen van ANBO in kaart te brengen. Een inventarisatie biedt inzicht in de verwachtingen van ANBO en het bedrijfsleven. Het onderzoek resulteert in een concreet advies, dat ANBO kan gebruiken om te bepalen in hoeverre het mogelijk is relaties met het bedrijfsleven aan te gaan.

Ophelia heeft in de periode november 2008 tot medio april 2009 een terreinverkenning gedaan in het nationale landschap van bedrijven. Het uitgangspunt van de verkenning was de volgende adviesvraag:

**Wat zijn mogelijke belangen van zowel ANBO als de bedrijven wanneer het gaat om een eventuele samenwerking?**

# Advies

## Vraag en aanbod

De laatste jaren komen de profit- en de non-profitsector steeds dichterbij elkaar. Ook ANBO is zich bewust van deze verschuiving; niet langer is het vanzelfsprekend dat er vanuit de overheid subsidies worden verstrekt. Deze ontwikkeling biedt nieuwe mogelijkheden; één van die mogelijkheden is het aangaan van samenwerking met het bedrijfsleven. De keuze voor deze samenwerking dient weloverwogen gemaakt te worden. Een vruchtbare samenwerking komt niet zomaar tot stand, het vergt van beide partijen grote inspanning en kan moeilijkheden met zich meebrengen. In de periode van november 2008 tot en met april 2009 heeft Ophelia in opdracht van ANBO onderzoek gedaan naar verschillende aspecten van samenwerking met de profitsector. Naast deze terreinverkenning, is tevens gekeken naar de verwachtingen die bedrijven hebben van ANBO als eventuele samenwerkingspartner. Opbrengst, exclusiviteit en aansluiting op eigen identiteit blijken belangrijke thema's voor de bedrijven te zijn. Kennis, het ledenaantal, autoriteit en onafhankelijkheid zijn sterke eigenschappen die ANBO kan aanbieden in een samenwerking.

## Overeenkomsten

Bedrijven stellen bepaalde criteria aan samenwerking met een non-profit organisatie, sommige van deze criteria komen overeen met die van ANBO. Voor beide partijen geldt dat de resultaten van een samenwerking meetbaar moeten zijn; het is daarom raadzaam meetbare doelstellingen te formuleren. Het is belangrijk dat deze doelstellingen niet enkel op korte termijn resultaten zijn gericht. Door duidelijke (financiële) doelen te stellen kan ANBO, maar ook de partner zien of een bepaalde samenwerking rendabel is of zal worden. Een volgend criterium is dat bedrijven willen samenwerken met een partner die past bij de identiteit van het bedrijf. ANBO deelt deze wens. Echter is in veel gevallen een overeenkomst niet moeilijk te vinden. Vaak zijn thema's breed geformuleerd en wordt er flexibel mee omgegaan. Het veelzijdige karakter van ANBO zorgt er voor dat zij op een groot aantal thema's aansluiting kan vinden. ANBO doet er goed aan zich te profileren als een betrouwbare partner. Bedrijven moeten weten dat als zij kiezen voor samenwerking met ANBO, zij kiezen voor een stabiele partner die afspraken na komt. ANBO zal er goed aan doen zelf ook te kiezen voor betrouwbare partners. Laat in het verleden behaalde succes zien en vestig de aandacht op de sterke punten als autoriteit en kennis. Een laatste overeenkomst is te vinden in het gegeven dat ANBO openstaat voor projectmatige en structurele samenwerking. Met de profitsector kan op beide manieren worden samengewerkt.

## Vraagstukken

Maar voordat ANBO verdere stappen zet in de richting van grootschalige samenwerkingsprojecten met het bedrijfsleven, is het raadzaam een antwoord te vinden op een aantal interne vraagstukken. Bedrijven vragen zich af wie ANBO is en wat zij te bieden heeft binnen een samenwerking. Opvallend is dat er binnen ANBO weinig duidelijkheid en eenheid lijkt te bestaan over de identiteit. Op de vraag wie ANBO precies is en waar zij voor staat kreeg Ophelia uiteenlopende reacties. Het is voor de onderzoekers niet helder of er echt geen duidelijke identiteit is of dat men het misschien moeilijk vindt deze uit te dragen. Wil ANBO zich kunnen profileren kan het eigen maken van een duidelijke identiteit ondersteuning bieden. Het is aanbevelenswaardig dat ANBO een duidelijke missie formuleert en deze laat leven bij alle medewerkers van de organisatie. Andere bedrijven willen graag weten waar de organisatie voor staat en wat zij wil uitdragen. Samenwerking met nieuwe

partners kan invloed op het karakter van een organisatie hebben. Het is daarom raadzaam dat ANBO een duidelijk gedragen missie heeft en zich hierdoor laat leiden bij het bepalen van een richting en het behouden van haar identiteit.

Om de kans op samenwerking te vergroten doet ANBO er goed aan zich te onderscheiden van andere organisaties. Het duidelijk uitdragen van onderscheidende kenmerken kan er toe leiden dat bedrijven bewust kiezen voor een unieke samenwerking; samenwerking met ANBO. ANBO heeft een aantal eigenschappen dat haar positie als samenwerkingspartner sterk maakt en haar onderscheidt van andere organisaties. Het ledenaantal is een attractief element, de mogelijkheid om zoveel mensen in een bepaalde doelgroep te kunnen bereiken is iets dat bedrijven bijzonder aanspreekt. Het is echter onduidelijk wie deze leden zijn. In de benadering van bedrijven doet ANBO er goed aan haar profielschets van de leden te gebruiken.

Resumerend kan worden gesteld dat ANBO als samenwerkingspartner voor de profitsector interessant is. Om er voor te zorgen dat samenwerking duurzame resultaten oplevert zou ANBO duidelijk naar voren kunnen brengen wie zij is en wat ze wil bereiken met samenwerking. Uit het onderzoek volgen deze concrete adviespunten:

► Weet wie je bent en waar je voor staat.

- Stel je op als een betrouwbare partner.
- Profileer je als een unieke samenwerkingspartner.
- Weet op welke punten jouw identiteit op de identiteit van een samenwerkingspartner aansluit.
- Zorg voor een duidelijk gedragen missie en verlies deze niet uit het oog.
- Maak doelstellingen en resultaten meetbaar.

## Kwadranten

Het onderzoek heeft geresulteerd in vijf verschillende aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn overzichtelijk in een vijftal kwadranten geplaatst. Ophelia hoopt met deze kwadranten een handvat te bieden dat kan helpen in het concretiseren van de aanbevelingen. Elk kwadrant begint links bovenin met het doel van de aanbeveling. Vervolgens wordt in de rechter bovenhoek de motivatie van de aanbeveling toegelicht om daarna in het kader links onder mogelijke strategieën uit te zetten. Tot slot wordt rechts onder gewezen op potentiële valkuilen in het proces van het realiseren van de aanbeveling. De tekst biedt een toelichting op de kwadranten.

### **Profileer je als een unieke samenwerkingspartner**

De motivatie om als ANBO onderscheidend te zijn is om duidelijk te maken dat samenwerking met ANBO meerwaarde heeft ten opzichte van samenwerking met andere organisaties. Dit kan bereikt worden door de authenticiteit van ANBO uit te dragen. Hiervoor is het belangrijk dat ANBO bewust is van haar eigen kunnen; weten waar haar kracht ligt en wat haar kenmerken zijn. Deze kenmerken kan zij duidelijk naar buiten kunnen brengen. Wanneer een organisatie doorschiet in dit streven kan de organisatie arrogant overkomen en zich isoleren van haar omgeving.

Doel	Motivatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profileer je als een unieke samenwerkingspartner</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Meerwaarde creëren</b></li> </ul>
Strategie	Valkuilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Authenticiteit</b></li> <li>• <b>Bewust worden van eigen kunnen</b></li> <li>• <b>Eigen kenmerken uitdragen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arrogantie</b></li> <li>• <b>Isolatie</b></li> <li>• <b>Verkokering</b></li> <li>• <b>Tunnelvisie</b></li> </ul>

**Stel je op als een betrouwbare partner.**

Bedrijven geven aan het belangrijk te vinden wanneer een samenwerking stabiel is. ANBO kan hieraan tegemoet komen door zich als een betrouwbare partner op te stellen. Het uitdragen van behaalde successen, open communicatie en een transparant beleid kan bijdragen aan het creëren van een betrouwbaar karakter. Een betrouwbare organisatie moet geenszins saai worden; maar vernieuwend blijven in haar handelen.

Doel	Motivatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stel je op als een betrouwbare partner</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stabiliteit</b></li> </ul>
Strategie	Valkuilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Behaalde successen uitdragen</b></li> <li>• <b>Open communicatie</b></li> <li>• <b>Transparantie</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Saaiheid</b></li> <li>• <b>Het uit de weg gaan van risico's</b></li> </ul>

**Weet op welke punten jouw identiteit op de identiteit van een samenwerkingspartner aansluit.**

Om de kans op samenwerking te vergroten is het raadzaam dat ANBO vooraf op zoek gaat naar gedeelde waarden. ANBO doet er goed aan haar speelveld breed te houden door niet slechts te focussen op bepaalde projecten of thema's: gedeelde waarden kunnen een goede basis voor samenwerking zijn. Het gevaar kan bestaan dat een organisatie zichzelf wegcijfert en haar identiteit verliest in het streven aansluiting te zoeken bij anderen.

Doel	Motivatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Weet op welke punten jouw identiteit op de identiteit van een samenwerkingspartner aansluit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kans op samenwerking vergroten</b></li> </ul>
Strategie	Valkuilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zoeken naar overeenkomsten</b></li> <li>• <b>Weten wat je te bieden hebt</b></li> <li>• <b>Inlevingsvermogen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Jezelf wegcijferen</b></li> <li>• <b>Eigen identiteit verliezen</b></li> </ul>

**Zorg voor een duidelijk gedragen missie en verlies deze niet uit het oog.**

Het hebben van een missie is belangrijk om je richting te bepalen en deze te legitimeren. Wanneer een organisatie eensgezind achter een missie staat, betekent dit dat de medewerkers gemakkelijker begrijpen waarom bepaalde strategische keuzes worden gemaakt. Een organisatie doet er goed aan haar missie daarom begrijpelijk en concreet te maken. Het vasthouden aan een missie mag echter niet betekenen dat een organisatie zich stug en behoudend opstelt.

Doel	Motivatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zorg voor een duidelijke gedragen missie en verlies deze niet uit het oog</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Richting bepalen en deze legitimeren</b></li> </ul>
Strategie	Valkuilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Missie begrijpelijk maken</b></li> <li>• <b>Missie concreet maken</b></li> <li>• <b>Laten beleven</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Behoudend</b></li> <li>• <b>Rigiditeit</b></li> </ul>

### Maak doelstellingen en resultaten meetbaar

Om de mate van succes van een samenwerking aan te kunnen tonen dienen bepaalde resultaten inzichtelijk te worden gemaakt. Om dit te bereiken is het verstandig om de doelstellingen van een samenwerking concreet te formuleren en meetbaar te maken. Zo kan men achteraf bekijken in hoeverre deze zijn gerealiseerd en aan de hand hiervan beoordelen of de samenwerking succesvol is. Prestatiemetingen kunnen ondersteuning bieden bij het meetbaar maken van doelen en resultaten. Wanneer organisaties 'te veel vastklampen aan cijfers' kan dit leiden tot vercommercialisering. Ook mag niet vergeten worden dat niet alle behaalde resultaten uitgedrukt kunnen worden in cijfers.

Doel	Motivatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maak doelstellingen en resultaten meetbaar</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mate van succes en opbrengt bepalen</b></li> </ul>
Strategie	Valkuilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prestatiemeting</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Focus alleen op maken van winst</b></li> <li>• <b>Vercommercialisering</b></li> <li>• <b>Enkel cijfermatige benadering</b></li> </ul>

### Tot slot

Hierboven staan vijf afzonderlijke aanbevelingen. Sommige hangen met elkaar samen, andere ondersteunen elkaar. Soms kan een valkuil de realisering van een aanbeveling bemoeilijken, tevens kan een aanbeveling een andere valkuil juist voorkomen. Alle aanbevelingen zijn te herleiden tot het fundament van elke organisatie: weet wie je bent en waar je voor staat. Het is raadzaam om alert te zijn op de valkuilen en de aanbevelingen als uitdaging te zien. Ophelia hoopt dat de aanbevelingen een toevoeging zijn in het streven van ANBO naar samenwerking met de profitsector.

**Weet wie je bent en waar je voor staat**



## ANBO nu

ANBO opereert op twee niveaus. Enerzijds is ANBO een professionele belangenbehartiger op nationaal niveau; anderzijds organiseert zij lokale activiteiten. ANBO streeft naar zowel een collectieve als een individuele rechten- en belangenbehartiging.

“ANBO organiseert voor ieder wat wils. De leden hebben bij ANBO echt een gezicht.”

*Anja Hols*

In het kader van dit onderzoek is enkel aandacht besteed aan haar rol op nationaal niveau. Om deze reden zijn enkel gesprekken met medewerkers op het verenigingsbureau gevoerd. Met de volgende personen is gesproken: Liane Wubbels (directeur), Renske Kooij (adjunct-directeur), Anja Hols (stafmedewerker verenigingszaken), Nienke Hoekstra (stafmedewerker bestuur en directie), Dick Hoogenboom (directeur Fairsales, een extern marketingbureau).

Er is op het hoofdkantoor en bij de kaderleden veel kennis over de profitsector. In een van de eerste gesprekken bleek dat er binnen ANBO al langer de behoefte bestaat om relaties met het bedrijfsleven aan te gaan. Aangegeven is dat er mogelijk weerstand onder de leden kan ontstaan omtrent samenwerking met het bedrijfsleven. ANBO is immers een non-profit organisatie met een duidelijke publieke taak. Samenwerking met het bedrijfsleven zou zich moeilijk kunnen verhouden tot deze functie.

“ANBO moet geen kortingsclub worden. Aan de andere kant kan het bedingen van korting ook als belangenbehartiging gezien worden.”

*Dick Hoogenboom*

Uit de interviews bleek dat de uitgangspunten voor samenwerking vanuit ANBO moeilijk helder te krijgen zijn. Gezien het brede scala van mogelijkheden om samen te werken heeft ANBO hierin geen eenduidig beleid. Reden hiervoor is dat zij niet op voorhand bepaalde relaties wil uitsluiten. Wel is het van belang dat er wordt samengewerkt binnen transparante en betrouwbare markten.

“Het is van belang kritisch te zijn in de selectie van eventuele samenwerkingspartners. Het imago en de reputatie van een bedrijf spelen hierbij een grote rol.”

*Renske van Kooij*

Hoofdrede voor samenwerking is financiële ondersteuning, kennisoverdracht en inzicht. ANBO ziet vergroting van naamsbekendheid en publiciteit als mogelijke voordelen van samenwerking. Ook kan het ANBO nieuwe leden opleveren. Tot slot moet de samenwerking relevant en meetbaar zijn en moeten beide organisaties (vergelijkbare) inspanningen willen leveren. Samenwerking levert iets op, maar kost ook altijd iets.

# Vraag en aanbod

## Aanbod ANBO

Koopkracht, inkomen, pensioen, welzijn, wonen en zorg zijn belangrijke thema's van ANBO. Tijdens de gesprekken kwamen deze thema's vaak terug. Ook op de website wordt hieraan gerefereerd. Naast deze thema's worden autoriteit en onafhankelijkheid als belangrijke eigenschappen van ANBO genoemd. De zetel in de Sociaal Economische Raad is een goed voorbeeld van de autoriteit. De kennis binnen ANBO, en het ledenaantal worden tevens als sterke onderhandelingspunten genoemd. Duurzame relaties worden door ANBO als wenselijk beschouwd. ANBO wil terughoudend zijn wanneer het gaat over exclusiviteit. Om haar onafhankelijkheid te waarborgen wil zij zich liever niet committeren aan één partij.

*Organisaties dienen op een rationele manier de verschillende verwachtingen uit de omgeving te inventariseren en deze in overweging te nemen.<sup>ii</sup>*

## Vraag profitsector

Bij de volgende bedrijven zijn interviews gehouden: de Rabobank, Capgemini, Achmea, Kamer van Koophandel, adviesbureau Scholten & Franssen, Multi Mall Management, SBI Training en Advies, Pearl en Unilever. Uit de interviews met de bedrijven is naar voren gekomen dat het van belang is om als organisatie een duidelijke identiteit aan te nemen. Dit impliceert dat ANBO er goed aan doet te weten wie ze is en waar ze voor staat.

*“Als organisatie moet je goed weten wat je te bieden hebt en wat je zoekt.”*

*Rabobank*

Om dit te bereiken is het noodzakelijk een heldere visie en missie op te stellen. Deze strategische middelen vormen het fundament van een organisatie en zijn tevens het uitgangspunt vanuit waar een organisatie haar handelen kan bepalen.

*De strategische doelen, zullen vertaald moeten worden naar concrete strategieën.<sup>iii</sup>*

Een belangrijke eigenschap van een eventueel toekomstige partner is betrouwbaarheid.

*“Een non-profitorganisatie moet in de samenwerking betrouwbaar en deugdelijk zijn.”*

*Capgemini*

Aan de ene kant wordt betrouwbaarheid uitgelegd in de zin dat de medespeler afspraken zal nakomen. Aan de andere kant kan ook gedacht worden aan de mate van stabiliteit binnen een organisatie: bedrijven willen er zeker van zijn dat hun partner bij wijze van spreken niet binnen een korte periode failliet zal gaan. Hierop aansluitend worden geloofwaardigheid en autoriteit ook als belangrijke eigenschappen genoemd. Geloofwaardigheid kan door ANBO worden toegeëigend door de maatschappelijke functie als belangenbehartiger van ouderen op de juiste wijze uit te dragen. Autoriteit impliceert gezag ten opzichte van andere spelers in het veld.

*Bedrijven komen tegenwoordig niet gemakkelijk weg met enkel een goed imago, omdat de buitenwereld daar met gemak doorheen prikt.<sup>iv</sup>*

Om een interessante partner te zijn voor bedrijven zou ANBO er goed aan doen haar ledenbestand in te zetten zodat ze weet en kan laten zien wat ze te bieden heeft. Vooral een profielschets van de leden wordt door bedrijven gewaardeerd.

*“De kracht van ANBO schuilt in het feit dat zij kan optreden als bemiddelaar tussen bedrijven en ouderen. Ook kan zij fungeren als kenniskanaal.”*

*Kamer van Koophandel*

Ten slotte is het onderscheidend vermogen een belangrijk aspect binnen de identiteitsvorming. Dit betekent dat ANBO er goed aan doet zich te onderscheiden ten opzichte van de andere ouderenbonden (Unie KBO en PCOB).

*Om aandacht te vestigen op het unieke en onderscheidende karakter van een organisatie, kan men gebruik maken van marketingtechnieken.<sup>v</sup>*

*Non-profit organisaties mogen hun oorspronkelijke missie niet uit het oog verliezen doordat zij zich willen profileren als commerciële samenwerkingspartner.<sup>vi</sup>*

Voordat ANBO toenadering zoekt tot de profitsector is het raadzaam te weten met wie, waarom en op welk terrein ze wil samenwerken. De benadering dient te worden afgestemd op het karakter van een bedrijf. Dit betekent dat ANBO er goed aan doet ervoor te zorgen dat bedrijven zich kunnen identificeren met ANBO en dus een meerwaarde zien in de samenwerking. De meeste bedrijven geven aan dat hun samenwerkingsprojecten zijn gebaseerd op enkele centrale thema's. Het is daarom belangrijk dat ANBO probeert aansluiting te vinden bij thema's die spelen bij bedrijven. Het is van belang dat een nieuwe samenwerking geen conflicterende belangen heeft met bestaande relaties. Het gaat er hierbij om dat de ene samenwerking niet ten koste mag gaan van de andere. Omgekeerd maken bedrijven deze afwegingen ook.

*Verandering van de omgeving betekent ook een verandering van de interne organisatie.<sup>vii</sup>*

Het is niet noodzakelijk voor ANBO bewust te kiezen voor enkel projectmatige of structurele samenwerking. Waar de ene organisatie een sterke voorkeur heeft voor projectmatige samenwerking ziet de andere organisatie meer heil in structurele samenwerking. Veel bedrijven wensen exclusiviteit in hun relaties. Binnen de betreffende branche willen zij de enige partner zijn.

*Samenwerken is een lastig proces. Enerzijds ontstaan er geregeld spanningen en tegenstellingen, anderzijds is er de kans op synergie. Bij synergie is er sprake van een situatie waarbij het geheel meer is dan de som der delen.<sup>viii</sup>*

Een steeds terugkerend onderwerp in de interviews is de opbrengst. Logischerwijs geven bedrijven aan dat de samenwerking voor beide partijen iets op moet leveren. Veel bedrijven erkennen ook dat de samenwerking grotendeels ontstaat uit eigenbelang. Om te achterhalen of de samenwerking rendabel is willen bedrijven graag meetbare resultaten zien.

“Dat een samenwerkingsrelatie iets meetbaars moet opleveren is cruciaal.”

*Achmea*

Opbrengsten zijn niet enkel uit te drukken in geld; bedrijven geven aan dat publiciteit, uitwisseling van expertise en een goed imago ook belangrijk zijn. Tegenwoordig gaan bedrijven vaak een samenwerking aan onder de noemer Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

*MVO is geen uiting van liefdadigheid en moet benaderd worden als een win-win situatie.<sup>ix</sup>*

Prestatiemeting is een krachtig managementinstrument om prestaties voortdurend te kunnen verbeteren en wordt steeds belangrijker. De voornaamste reden om te meten is om te weten of je succesvol bent met datgene wat wordt uitgevoerd. Bij maatschappelijke prestaties is het bepalen van succes complex aangezien niet alleen financiële resultaten leidend zijn, maar ook maatschappelijke resultaten. Daarom moet men nagaan of de beoogde doelen zijn behaald. Als van te voren duidelijke en meetbare doelen zijn vastgesteld kan men hieruit opmaken of men succesvol is geweest.

*Om een volwaardige partner te zijn met verschillende bedrijven dient een organisatie meetbare prestaties te kunnen tonen.<sup>x</sup>*

# Onderzoeksperspectief en methodologie

## Onderzoeksperspectief

Ophelia heeft gekozen om de interpretatieve benadering als uitgangspunt voor het adviesonderzoek te nemen, omdat het advies plaats- en tijdgebonden is. (Hollis, 1994) Er is voornamelijk gebruik gemaakt van primaire informatiebronnen, ofwel mensen die geïnterviewd zijn binnen bedrijven en binnen ANBO. In een later stadium is ook informatie verworven uit secundaire bronnen in de vorm van literatuur. De secundaire bronnen zijn gebruikt ter onderbouwing en verheldering van het advies. Ophelia gaat niet op zoek naar algemene patronen in de context van ANBO, maar naar verschillende belangen tussen partijen. Interpretatieve onderzoekers zien de organisatie als een sociale omgeving.

Voor Ophelia is het van belang dat zij tijdens het onderzoek zowel gebruik maakt van input uit het bedrijfsleven als vanuit ANBO zelf. Omdat het hier gaat om een wederzijdse samenwerking is het belangrijk van beide partijen informatie te verkrijgen. Aangezien de profitsector een ruim scala van bedrijven kent, is ervoor gekozen bedrijven uit verschillende branches te benaderen. Op deze wijze is getracht een veelzijdig beeld van de profitsector weer te geven. Ook binnen ANBO als organisatie is gesproken met verschillende medewerkers van verschillende afdelingen op het strategisch niveau, zodat ook hier het beeld van ANBO uit een gevarieerd aantal deelnemers bestaat. De waarheid ziet Ophelia als geconstrueerd; wat gepresenteerd wordt als waarheid bestaat eigenlijk uit verschillende belangen die hier ten grondslag aan liggen. Getracht is de verschillende belangen die bedrijven hebben in kaart te brengen.

Omdat Ophelia de belangen van organisaties zo zorgvuldig mogelijk wil achterhalen is het belangrijk om zo min mogelijk vooringenomen te werk te gaan. De literatuur van Rogers and Roethlisberger (1991) diende hiervoor als uitgangspunt. Er is getracht zonder vooronderstellingen een terreinverkenning uit te voeren; dit betekent dat de onderzoekers met een zo open mogelijke blik tegen de organisatie aan hebben gekeken.

## Methodologie

### Interviews

Ophelia gaat in gesprek met betrokkenen binnen ANBO om een beeld te vormen van deze organisatie en om te achterhalen welke belangen en verwachtingen ANBO heeft in een potentiële relatie met bedrijven. Daarnaast zullen gesprekken gevoerd worden met bedrijven om hun visie op het belang van samenwerking met de non-profitsector in kaart te brengen. Ophelia kiest voor het afnemen van halfgestructureerde interviews. In navolging van Rogers and Roethlisberger (1991) is bewust gekozen geen vragenlijst te hanteren om te voorkomen dat de interviews te zeer gestuurd worden. Wel is voorafgaand aan de interviews bepaald op welke aandachtsgebieden de nadruk ligt. Aandachtsgebieden zijn: public relations, publiekprivate samenwerking, *stakeholders*, strategisch management, MVO en marketing. Ophelia kiest ervoor om enkel bedrijven te interviewen die nationaal opereren. De reden hiervoor is dat zij op hetzelfde niveau werkzaam zijn als ANBO. Bij de selectie van de bedrijven is getracht verschillende sectoren te benaderen. Binnen ANBO interviewt Ophelia leden uit de directie en medewerkers van de stafafdeling.

### **Focusgroep**

In aanvulling op de interviews was Ophelia van plan een focusgroep te organiseren met als doel een groepsdiscussie tot stand te brengen over de strategische vraagstukken van ANBO. Deze focusgroep zou ingezet worden ter verdieping van deze onderwerpen en een interpretatie van een huidige situatie (Morgan 1998:12). Wegens tijdsdruk bij ANBO is het niet mogelijk geweest deze focusgroep tijdens het onderzoeksproces plaats te laten vinden. Om deze reden heeft Ophelia ervoor gekozen de genodigden voor de focusgroep alsnog uit te nodigen voor een dialoog op 9 april 2009 waarin gereflecteerd zal worden op de vraagstukken die zijn blijven liggen. Deze bijeenkomst heeft als doel een groepsdiscussie op gang te brengen en tot een eenduidige opvatting over het strategische vraagstuk van ANBO te komen.

### **Vragenlijst**

Ter voorbereiding van de bijeenkomst op 9 april 2009 heeft Ophelia een vragenlijst samengesteld over de strategische vraagstukken van ANBO. Deze vragen zijn voorgelegd aan de genodigden van de focusgroep. De resultaten die Ophelia hieruit heeft verkregen zijn gebruikt als input voor de bijeenkomst. De keuze hiervoor is gemaakt om enerzijds een grotere betrokkenheid van de genodigden tijdens de dialoog te realiseren en anderzijds de discussie effectief te laten verlopen.

### **Analyse**

De verkregen informatie uit de gehouden interviews heeft Ophelia verrijkt met informatie uit relevante literatuur om zo de basis voor het adviesrapport te leggen. Hierbij valt te denken aan onderwerpen als public relations, publiek-private samenwerking, *stakeholders*, strategisch management, MVO en marketing. De afgenomen interviews zijn allereerst getranscribeerd op hoofdlijnen. Het document hiervan telde twee tot drie pagina's per interview. Uit deze documenten is vervolgens een analyse gemaakt aan de hand van de aandachtsgebieden die voorafgaand aan de interviews zijn geformuleerd.

De analyse op de verkregen informatie uit de vragenlijst is toegespitst op het ordenen van overeenkomsten en verschillen. Op deze manier is gekeken in hoeverre de visie op het strategische vraagstuk door medewerkers van ANBO wordt gedeeld. Vanwege de keuze voor een interpretatieve benadering bestaat er niet één waarheid. Bij de interpretatie van de interviews dient hiermee rekening te worden gehouden. De uitkomsten van de interviews zijn waarheden die toepasselijk zijn op een specifieke plaats, persoon en tijd. Bij de keuze voor respondenten uit de profitsector is ervoor gekozen om personen uit verschillende branches te benaderen. Ophelia beseft dat zij onmogelijk een volledig beeld van de Nederlandse profitsector kan schetsen. Binnen ANBO zijn de respondenten voor de interviews toegewezen. Voorafgaand aan de interviews binnen Ophelia is bepaald welke aandachtspunten in de interviews aan bod dienden te komen. Doordat deze onderwerpen geen gevoelige kwesties betreffen, hebben zij weinig invloed gehad op de betrouwbaarheid en validiteit van de uitkomsten.

# Literatuur

Broere, F.P. en Heuvel, J. (1994), Marketing voor non-profitorganisaties, Noordhoff Uitgevers B.V., Groningen.

Cutlip, S.M. Center, A.H. en Broom, G.M (1985), Effective Public Relations, Prentice Hall, New Jersey.

Floor, J.M.G., Raaij, W.F. (1998), Marketing communicatie strategie, Educatieve partners Nederland B.V., Houten.

Franssen, B. en Scholten, P. (2007), Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland, Koninklijke van Gorcum Assen.

Groenendijk, J.N.A., Hazekamp, G.A.T.H. en Matenbroek, J. (1997), Public relations: beleid, organisatie en uitvoering, Samsom, Alphen aan den Rijn.

Gros, P. (1976), Praktische Public Relations, Elsevier, Amsterdam.

Hart, N.A. (1987), Effective corporate relations: applying public relations in business and industry, McGraw-Hill, Londen.

Hollis, M. (1994), The Philosophy of Social Science: An Introduction, Cambridge University Press, Cambridge.

Janssen Groesbeek, M. (2001), Maatschappelijk ondernemen: theorie, praktijk, instrumenten, Business Contact, Amsterdam.

Morgan, D.L. (1998), The Focus Group Guidebook, Sage Publications Ltd, London.

Mouwen, C.A.M. (2004), Strategische planning voor de moderne non-profitorganisatie, Koninklijke van Gorcum, Assen.

Oosterwijk, H. (1995), Netwerken van organisaties: hulpmiddelen bij het bestuderen en ontwerpen van netwerken in een interorganisationale omgeving, Lemma, Utrecht.

Rogers, C.J., Roethlisberger, F.J. (1952), Barriers and Gateways to Communication, Harvard Business Review, Boston.

Tulder, van R. en Zwart, van der A. (2003), Reputaties op het spel: maatschappelijk verantwoord in een onderhandelingsamenleving, Het Spectrum, Utrecht.

Waardenburg, M. (2001), Communicatie in maatschappelijk verantwoord ondernemen: be good and tell it, Kluwer, Alphen aan den Rijn.

Walter, W. en Steinberg, R. (2006), The nonprofit sector, a research handbook, Yale University Press, Yale.

Weiss, J.W. (1994), Business ethics: a managerial stakeholder approach, Belmont, California.

<sup>i</sup> Traditioneel gezien gaat men uit van een ‘maatschappelijke driehoek’ die bestaat uit de overheid, markt en burger. Het functioneren van deze maatschappelijke sferen (apart en in interactie met elkaar) bepaalt de manier waarop de samenleving als geheel functioneert. In Nederland zijn de drie institutionele sferen ongeveer gelijkwaardig en vullen elkaar aan. Dit houdt in dat allerlei mengvormen en allianties tussen sferen voorkomen en elkaar aanvullen. In de praktijk leidt dit tot een sterke drang naar consensusvorming (Van Tulder, Van der Zwart, 2003).

<sup>ii</sup> Organisaties en bedrijven zijn gemandateerd door hun relaties met stakeholders en de omgeving. Het is in hun eigen belang, het belang van de werknemers, en de omgeving dat de organisatie ook de belangen behartigt van haar omgeving. Voor meer informatie en een stappenplan voor de benadering van stakeholders Zie: Weiss (1994, 34). Volgens het model van Grunig moet communicatie tweezijdig zijn en moet informatie-uitwisseling veranderingen aan beide kanten (organisatie en publieksgroepen) veroorzaken. (in: Cutlip, S.M. Center, A.H. en Broom, G.M. 1985, 193.) Het is belangrijk dat ANBO zich laat informeren over de motieven en belangen van andere partijen, omdat enkel de wederkerigheid tot serieuze dialoog kan leiden.

<sup>iii</sup> De doelstellingen die voortkomen uit de missie dienen geformuleerd te worden volgens het SMART-principe, wat staat voor Specifiek, Meetbaar, Afgesproken, Realistisch en Tijdgebonden. Een ander belangrijk element vinden we wanneer Mouwen schrijft over SWOT-achtige theoriemodellen. Het SWOT-model biedt organisaties de mogelijkheid een inventarisatie te maken van haar eigen sterkten en zwakten en van de kansen en bedreigingen uit haar omgeving. Mouwen breidt dit model uit tot zijn zogenaamde ‘integraal strategiemodel’ (Mouwen, 109) Dit model is een handleiding voor organisaties in het gehele proces van de strategiebenadering. Er wordt aandacht besteedt aan alle interne en externe processen die te maken hebben met strategievorming. ANBO dient ook haar eigen sterktes en zwakten in kaart te brengen. Niet alleen kan dit de organisatie helpen in het creëren van haar identiteit en haar strategische planning, ook kan dit helpen in haar zoektocht naar relaties in de profitsector. Voor meer informatie zie: Mouwen (2004).

<sup>iv</sup> Al sinds de jaren '80 wordt gewezen op de toenemende commerciële activiteiten van non-profit organisaties. Deze ontwikkeling neemt toe wanneer andere van inkomst minder toereikend worden. Een bijkomend effect die deze ontwikkeling met zich meebrengt is het zogenaamde ‘crowding-out effect’. Commercialisering kan door donoren zowel positief als negatief worden ervaren. Zij kunnen, bijvoorbeeld erg tevreden zijn met deze ontwikkeling en de organisatie hiervoor belonen. Daarentegen kan het beeld ontstaan dat de non-profit organisatie zelfredzaam is en daarom minder nodig heeft. Afhankelijk van de organisatie kan het crowding-out effect meer of juist minder effect hebben. Tuckman en Chang in Walter en Steinberg (2006, 629).

<sup>v</sup> Doelen waarvoor non-profit organisaties marketing gebruiken zijn onder andere het werven van leden en fondsen. Marketing wordt hierbij ingezet om de voordelen van lidmaatschap dan wel bewustwording van het unieke karakter van de organisatie aan te tonen. ANBO doet er goed aan marketing in te zetten om een duidelijk onderscheid te creëren ten opzichte van de twee andere ouderenbonden. Voor een schematisch overzicht van marketingstappen zie: Broere en Heuvel (1994).

<sup>vi</sup> Bij non-profit organisaties speelt de missie een belangrijke rol. Een duidelijk geformuleerde missie legitimeert de diensten waarin een non-profit organisatie voorziet. Daarnaast is een helder geformuleerde missie makkelijker over te brengen op anderen; het kan om die reden helpen eventuele geldschieters aan te trekken. Daar komt bij dat het stimulerend kan zijn voor vrijwilligers en medewerkers van de organisatie. Als een missie te breed geformuleerd wordt bestaat de kans dat men niet meer helder kan vaststellen of de activiteiten die men wil ondernemen, in strijd zijn met de daadwerkelijke doelen van de organisatie. Vooral bij een missie die zowel non-profit als profit activiteiten toestaat kan de situatie ontstaan dat het verdienen van geld belangrijker wordt dan de oorspronkelijke missie. Deze verwijdering van de missie wordt ‘mission drift’ genoemd. Tuckman en Chang in Walter en Steinberg (2006, 633).



<sup>vii</sup> Het is voor een organisatie relevant te weten hoe haar omgeving in elkaar zit. Belangrijk is kennis over hoe, en op welke vlakken de omgeving zal veranderen wanneer non-profit organisaties gaan samenwerken met commerciële bedrijven. Om een juiste inventarisatie te kunnen maken van de omgeving dient ANBO te weten welke krachten er spelen binnen een netwerk. Als eerste noemt Oosterwijk structurering. Om gezamenlijke doelen te bereiken dienen de samenwerkende organisaties bepaalde werkzaamheden te structureren. In het geval van ANBO zou dit kunnen betekenen dat de beide organisaties vastleggen wat zij voor elkaar gaan betekenen. De bereidheid om deel te nemen aan een netwerk hangt volgens Oosterwijk niet enkel af van financiële overwegingen (Oosterwijk, 65). Ook de positie die organisaties en bedrijven innemen in een netwerk speelt een grote rol. Hiervoor bepalend zijn macht, afhankelijkheid en het belang dat een actor heeft bij bepaalde samenwerking. Oosterwijk geeft aan dat gelijkwaardigheid in een netwerk erg belangrijk is (Oosterwijk, 63). ANBO dient bewust te zijn van de belangen die bedrijven hebben bij de samenwerking en zal hier op een juiste manier op moeten inspelen. Oosterwijk (1994, 52).

<sup>viii</sup> Het gaat erom dat het imago de identiteit van een organisatie dekt. Dit betekent dat een organisatie zich niet anders moet voorwenden dan hij is. Met het verbloemen de werkelijkheid schiet een organisatie niets op, omdat publieksgroepen exact willen weten hoe de vork in de steel zit. Zie: Gros (1976, 12).

Wederzijds begrip is de basis voor een goede relatie. Om wederzijds begrip te kweken moet een organisatie echter een goede reputatie hebben bij externe partijen. Met reputatie doelt men niet zozeer op bekendheid maar geliefdheid van een organisatie. PR kan hierbij een rol spelen door de reputatie van een organisatie op te krikken, middels het managen van bepaalde onderwerpen en de perceptie die externen van de organisatie hebben positief te beïnvloeden. Zie: Hart (1987, 45). Public relations is een instrument, dat het management kan inzetten om een duidelijk en herkenbaar beeld van de organisatie uit te dragen en om wederzijds begrip en sympathie te kweken waardoor relaties gemakkelijker worden gelegd en transacties soepeler kunnen verlopen. Voor meer informatie zie: Groenendijk, Hazekamp, en Matenbroek (1997, 14) en Floor en van Raaij (1998, 298).

<sup>ix</sup> Verschillende publieksgroepen verwachten steeds meer van de maatschappelijk verantwoorde opstelling van bedrijven. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan voor een bedrijf een verbetering van het imago betekenen en ervoor zorgen dat medewerkers meer gemotiveerd raken. Als derde wordt het imago van de werkgever ook aantrekkelijk op de arbeidsmarkt voor eventuele toekomstige werknemers. Door relaties aan te gaan met maatschappelijke organisaties kan een profit organisatie relevante stakeholders op de hoogte brengen van activiteiten op dit vlak. Een van de manieren om dit te doen is het genereren van free publicity, aandacht in de media (Waardenburg, 2001). Maatschappelijke organisaties zijn voor hun voortbestaan en voor het kunnen verrichten van hun werkzaamheden geheel of gedeeltelijk afhankelijk van inkomsten uit het bedrijfsleven. In veel gevallen gaat het om geld, maar ook goederen en tijd kunnen ingezet worden. Tijd ziet men zowel in de praktijk als in de vorm van vrijwilligerswerk of tijd in de vorm van inbreng en expertise. Omdat mvo een wisselwerking is tussen het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties zal het belang van beide partijen in kaart moeten worden gebracht. Zo ontstaat bij een vruchtbare samenwerking een win-win situatie. Voor meer informatie over mvo en concrete praktijkvoorbeelden zie: Waardenburg (2001), Van Tulder, Van der Zwart (2003) en Janssen Groesbeek (2001).

<sup>x</sup> Er zijn verschillende criteria om effectiviteit/resultaten aan te geven. Men kan hier denken aan morele gronden; organisaties worden vaak beoordeeld op basis van geldende normen en waarden in de maatschappij. Daarnaast spelen financiële criteria ook een belangrijke rol in het tastbaar maken van de effectiviteit van een organisatie. Voor meer informatie over strategische planning zie: Mouwen (2004).