



Partnerships

iets over mijn ervaringen toegelicht aan de
Roundtable on Sustainable Palm Oil

Reinier de Man



Mijn ervaring met partnerships

- Sinds 1994 werk ik voor 95% van mijn tijd aan het creëren van partnerships:
 - in ketens
 - tussen ketens en externe 'stakeholders'
- Voorbeelden
 - partnerships in de papierketen in Scandinavië, Finland, Duitsland ...
 - partnerships in de katoenketen
 - roundtable on sustainable palm oil



Deel I

waarom partnerships?
partnerships tussen wie?



Waarom partnerships?

- Partnerships tussen bedrijven en NGOs leveren beide partijen voordeel op:
- Bedrijven profiteren van
 - de deskundigheid van NGOs
 - de kritische rol van NGOs
 - Resultaat: bijdrage aan 'licence to operate'
- NGOs
 - zetten belangrijke thema's op de agenda van bedrijven
 - en hebben daarmee invloed op hun strategieën.



Partnerships tussen wie?

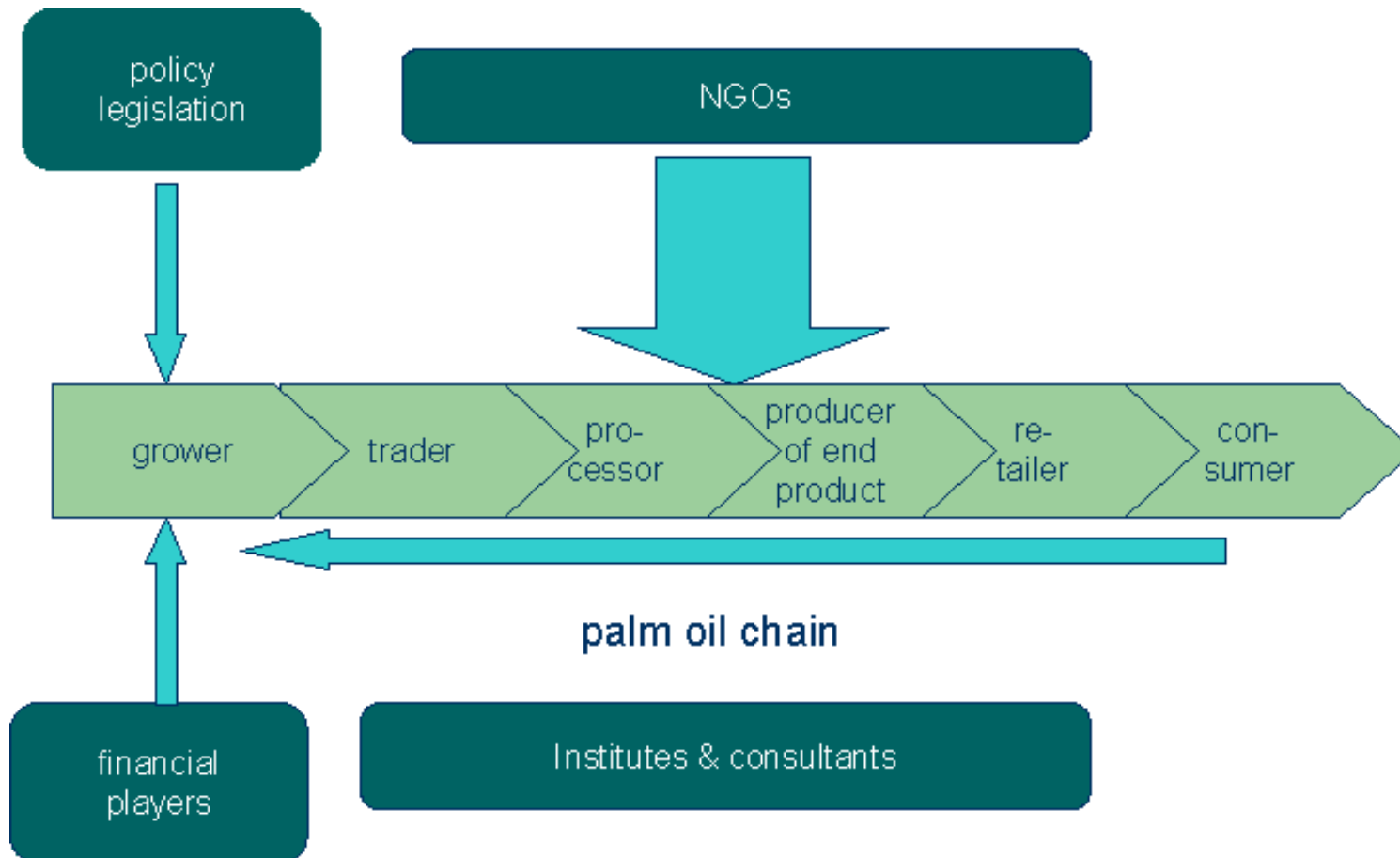
- Op bedrijfsniveau
 - Tussen afzonderlijke bedrijven en NGOs
 - Tussen ketens en NGOs. Resultaat twee soorten partnerships:
 - tussen de bedrijven in de keten
 - tussen de keten en NGOs
- Op nationaal of internationaal branche-niveau
 - Tussen branche-organisaties en NGOs
 - Tussen in de keten samenwerkende branches en NGOs (voorbeeld palmolie)



Deel II

voorbeeld palmolie

Partnership voor duurzame palmolie



Roundtable on Sustainable Palm Oil

- Initiatief (2002)
 - in opdracht van WWF, Unilever en anderen
 - door Reinier de Man
- Vereniging met leden uit
 - de gehele palmolieketen: van landbouw tot supermarkt
 - de financiële wereld
 - NGOs
 - opgericht in 2004
- Projectagenda
 - management van plantages
 - expansie van palmolie
 - traceerbaarheid, certificering

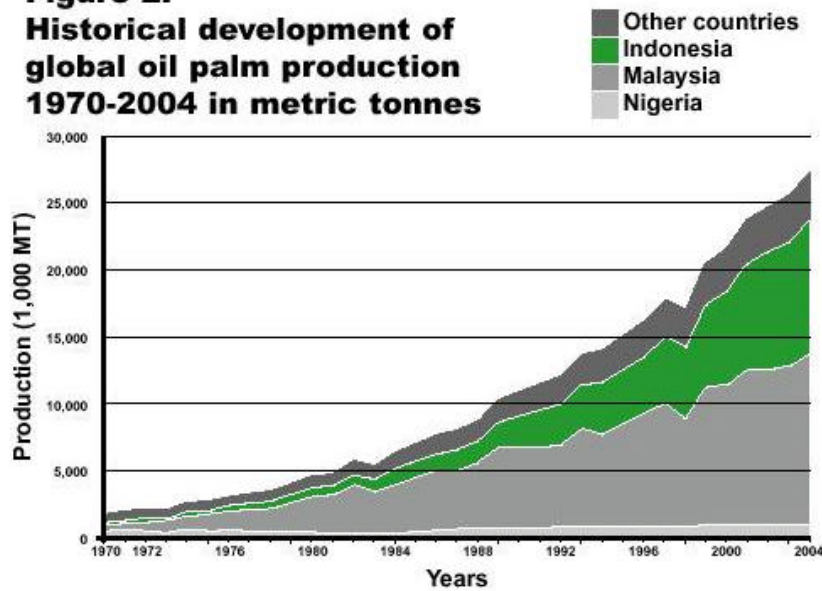
RSPO

Roundtable on Sustainable Palm Oil

www.sustainable-palmoil.org

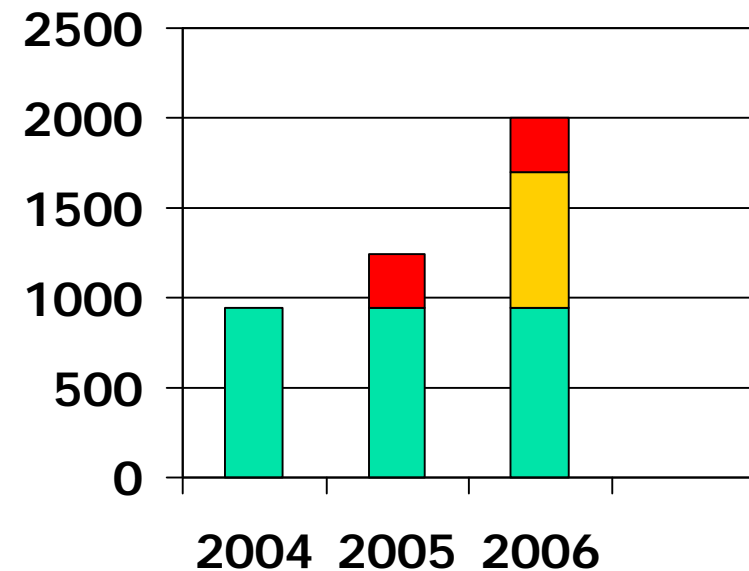
Palm Oil – a growth scenario

Figure 2:
Historical development of
global oil palm production
1970-2004 in metric tonnes

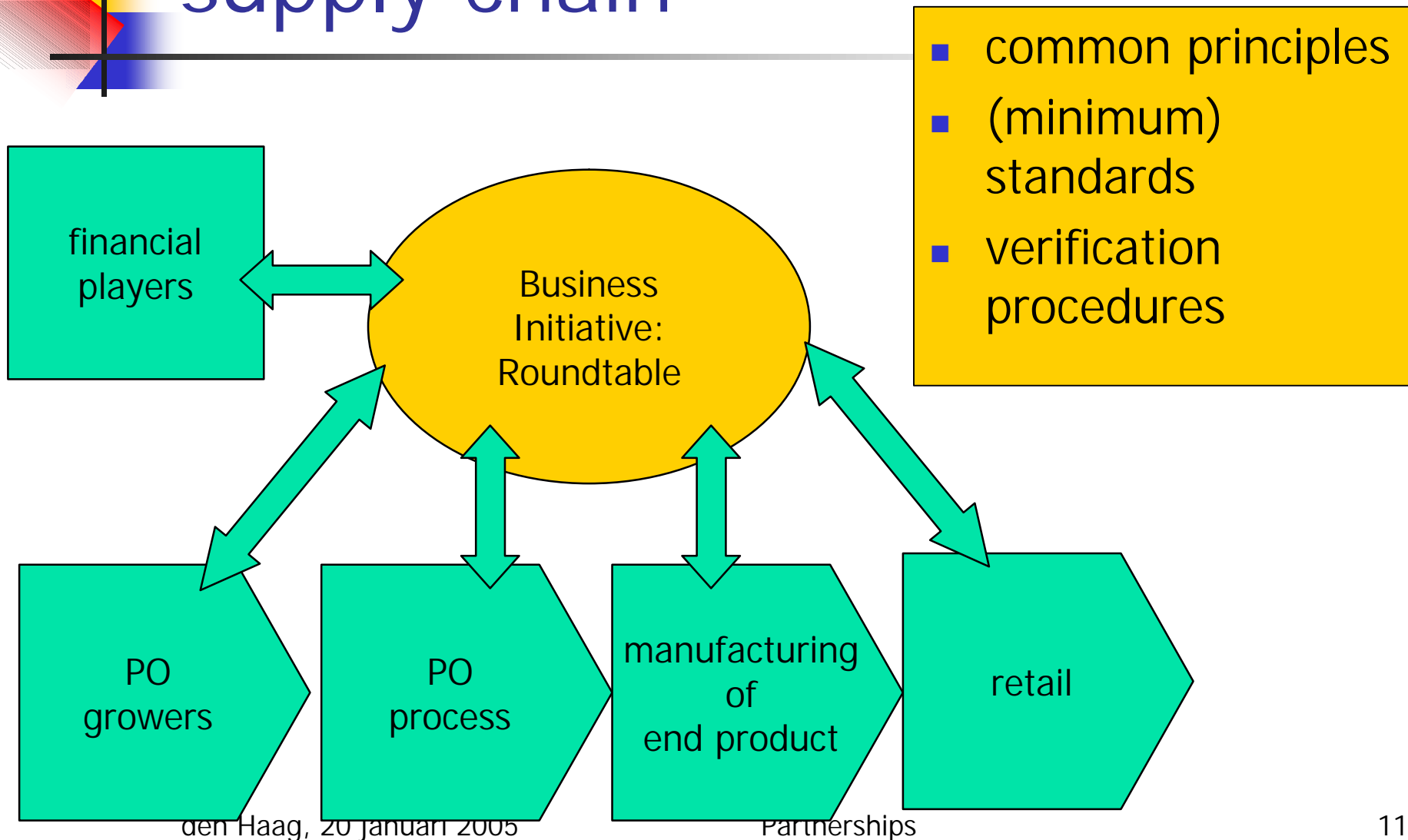


Source: Greasy palms: European buyers of Indonesian palm oil

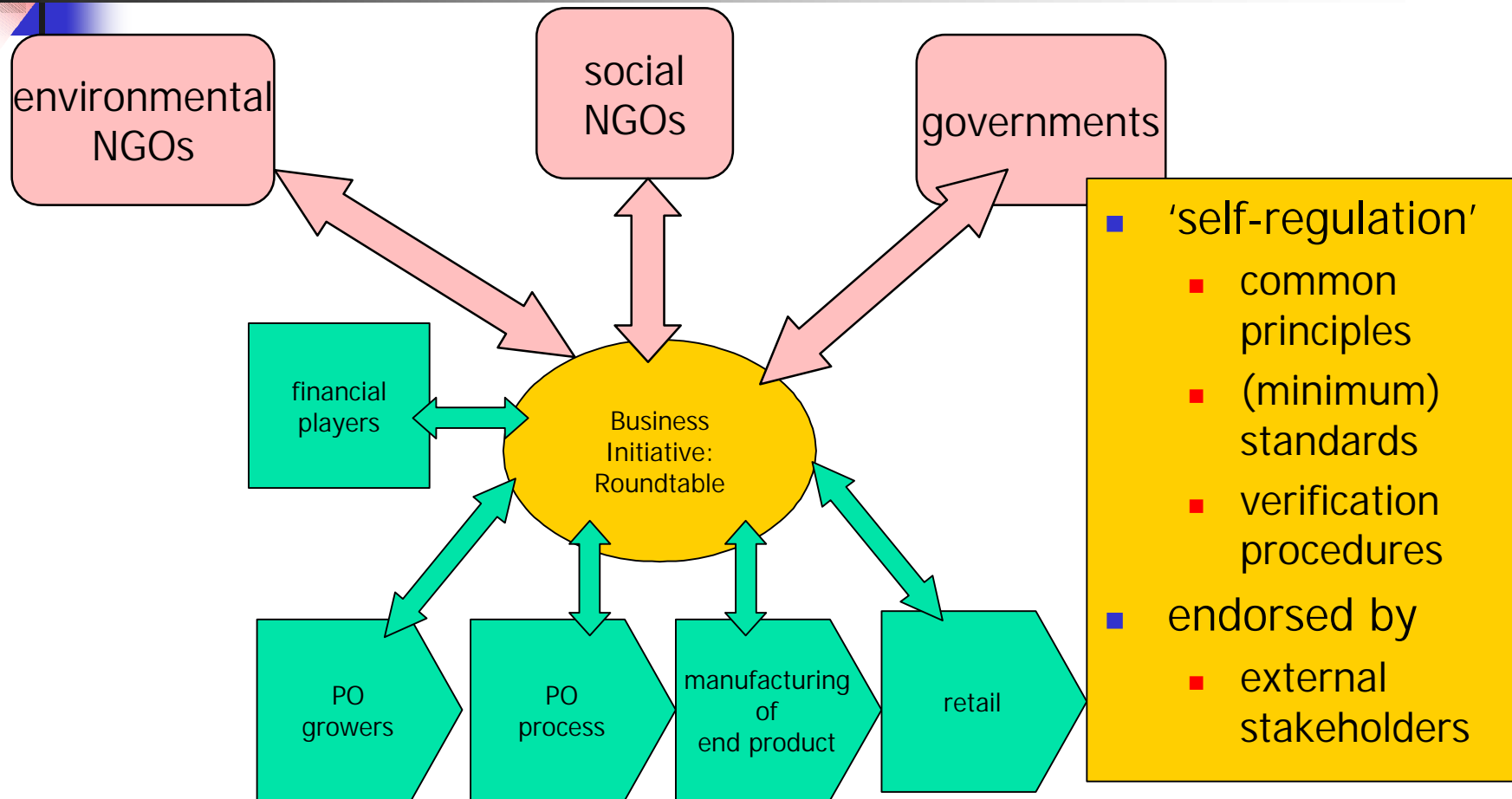
Rotterdam PO capacity (1000 t/y)



Samenwerking, stap 1 supply chain

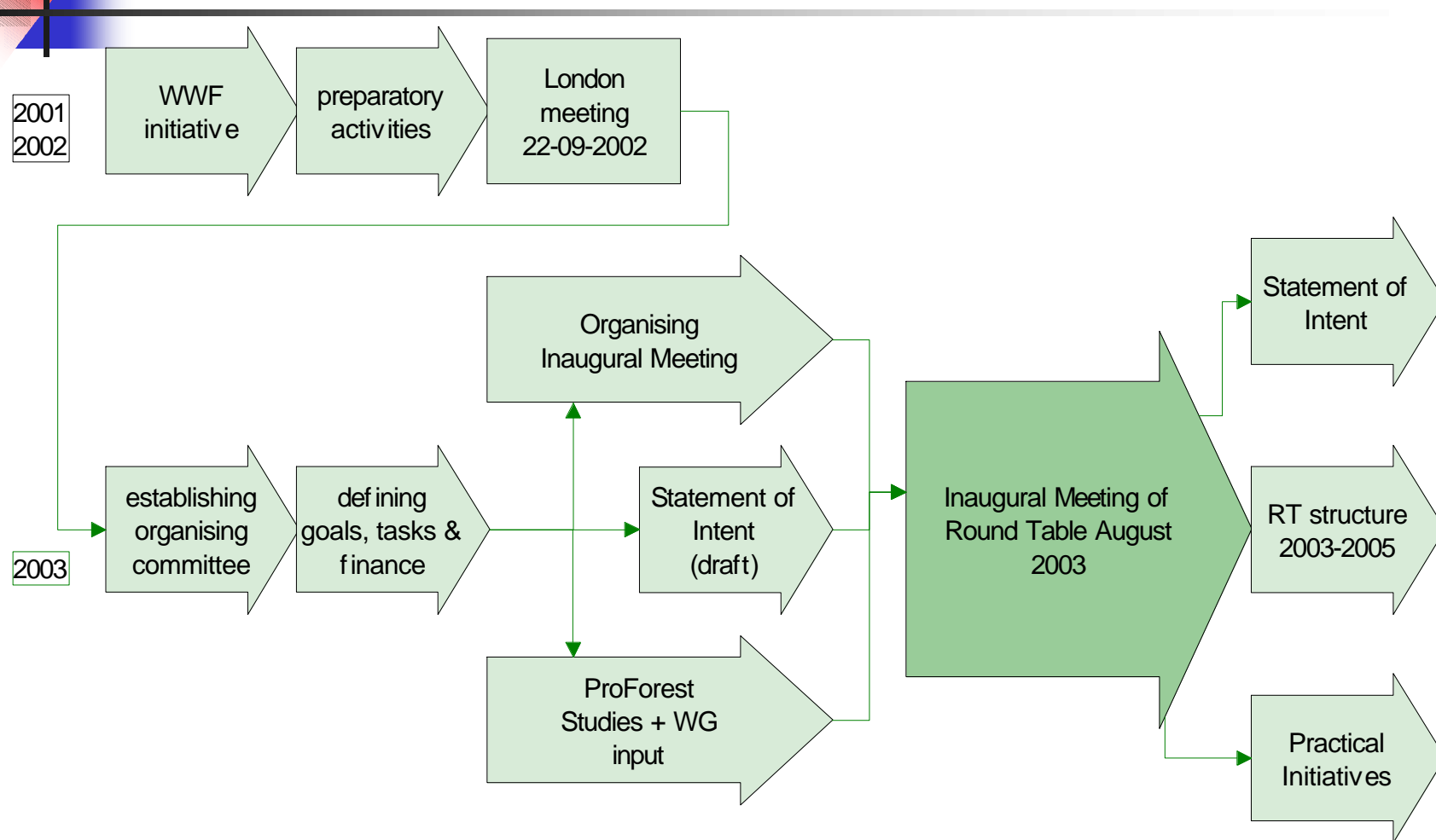


Samenwerking, stap 2 met NGOs



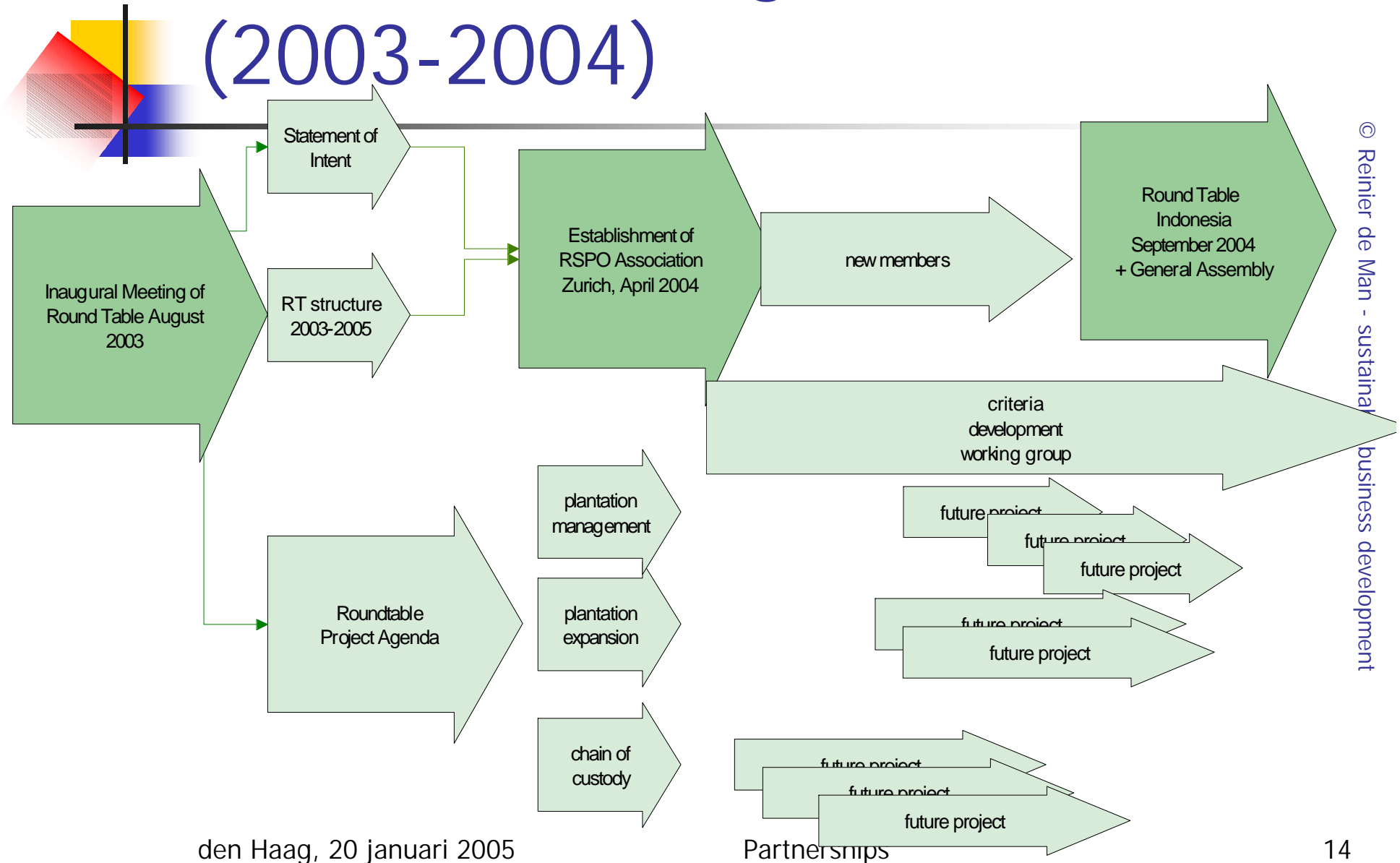
© Reinier de Man - sustainable business development

De ontwikkeling van RSPO (2001-2003)



© Reinier de Man - sustainable business development

De ontwikkeling van RSPO (2003-2004)



© Reinier de Man - sustainable business development



Deel III

voorwaarden voor effectieve partnerships



De stelling

- “Een partnership is hét middel om een maatschappelijk vraagstuk op te lossen”
- Natuurlijk niet, maar
 - (1) bij de oplossing van de meeste maatschappelijke vraagstukken kunnen we niet zonder partnerships
 - (2) partnerships alléén zijn in de regel niet genoeg, de context moet kloppen



Partnerships werken vaak niet: 2 oorzaken

- Oorzaak 1: context deugt niet
 - Partnership moet aantrekkelijker zijn dan het alternatief 'ieder voor zich'
 - Er moet dus voldoende druk op de ketel staan
 - politiek / beleid moet dwingende doelen en randvoorwaarden formuleren
 - maatschappelijke druk moet partijen tot partnership dwingen



vervolg

- Oorzaak 2: proces deugt niet
 - verkeerd idee over rolverdeling bedrijven – NGOs
 - geen goede systeemanalyse
 - inhoudelijk
 - positie, belangen van spelers
 - Geen goede leiding ('facilitation')
 - niet doel- en taakgericht
 - niet neutraal



NGOs en bedrijven behouden hun identiteit

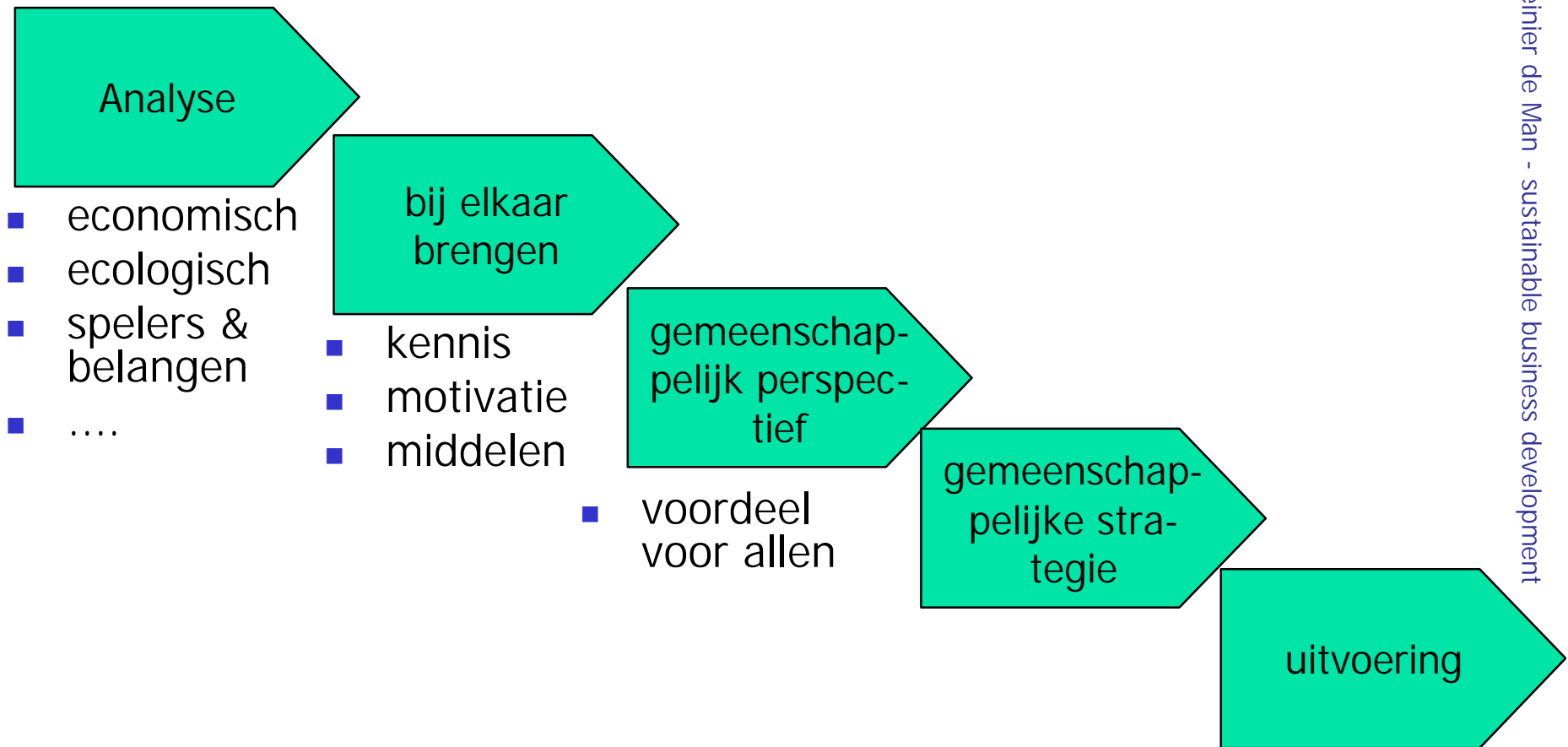
- NGOs hebben en behouden twee rollen:
 - constructief samenwerken
 - campagnes voeren
- Bedrijven blijven
 - waarde creëren
 - op een maatschappelijk aanvaardbare manier



Spelregels en structuren voor partnerships ('governance')

- Onafhankelijke rol van NGOs moet worden gegarandeerd
 - in contract tussen bedrijf en NGO
 - en door interne spelregels binnen NGO (fundraising \leftrightarrow campagnes)
- Er moet voldoende afstand tussen de belangen van de partijen blijven bestaan
 - bijvoorbeeld niet (voorbeeld RSPO) medeverantwoordelijk worden voor expansie palmolie

opbouw van partnerships





standaardfouten

- actoren zonder duidelijke agenda zonder tijdsplan samenbrengen
- geen goede belangenanalyse
- fouten in de keuze van de juiste partners
- geen professionele leiding, geen levendige voorstelling van samenwerkingsdoelen
- geen neutrale facilitering
- *“stakeholder participation for the sake of stakeholder participation”*



Deel IV

voorwaarden voor effectieve keten-partnerships



7 voorwaarden voor succesvolle partnerships in de keten

1. eenvoudige, eenduidige gemeenschappelijke doelen.
2. oplossing voor globale markten, niet voor lokale niches
3. partnership met grondstoffenproducent, geen dictaat.
4. partnership tussen zelfstandige topspelers,
5. goede mix van kleine innovatoren en grote spelers
6. voordeel voor allen, maar geen harmonie, oog voor belangentegenstellingen, behoud van kritische rol van NGOs
7. neutrale facilitator met goede kennis van opties en belangen



[1] eenvoudige, eenduidige gemeenschappelijke doelen

- eenvoudig/eenduidig doel:
 - een beperkt aantal meetbare variabelen
 - indien mogelijk gekwantificeerd met tijdpad:
 - in 2008 moet x% van productie y aan criterium z voldoen
 - het doel
 - mag de lat niet te laag leggen
 - mag niet volledig onrealistisch zijn
- gemeenschappelijk doel
 - het doel is de onvoorwaardelijke basis van de samenwerking



[2] oplossing voor globale markten, niet voor lokale niches

- oplossingen zijn slechts duurzaam wanneer deze in globale markten toepasbaar zijn
- ecologische niche-producten
 - kunnen een nuttige rol spelen in innovatie
 - maar zijn niet 'duurzaam'
 - voorbeeld biologische katoen = 0,06% van wereldmarkt



[3] partnership met grondstoffenproducent, geen dictaat

- in veel ketens gaat het om de duurzaamheid van grondstoffen (hout, palmolie, metalen ...)
- duurzame oplossingen vereisen
 - partnerships met producenten van de grondstoffen
 - dwz. behoud van eigen verantwoordelijkheid voor de toe te passen standaards/criteria in het eigen belang van de producent
 - gebruikers van grondstoffen kunnen de producenten helpen duurzame oplossingen te vinden.
- oplossingen waarbij de gebruiker zijn normen eenzijdig aan de producent oplegt, zijn in de regel niet duurzaam.



[4] partnership tussen zelfstandige topspelers

- Alleen topspelers kunnen partnerships tot een goed einde brengen
- In de keten:
 - topspelers in elke schakel: zelfstandige inbreng
 - zwakke partners brengen samenwerking in gevaar
- Tussen keten en NGOs
 - partnerships zijn veel moeilijker dan traditioneel NGO-gedrag
 - alleen goede NGOs brengen partnerships tot een goed einde



[5] goede mix van kleine innovatoren en grote spelers

- Kleine innovatoren:
 - zijn vaak sneller, gemotiveerder
 - maar missen de beslissende invloed op de markt
- Grote spelers
 - hebben meer invloed op de markt
 - maar zijn in de regel trager
- Voor geslaagde ketensamenwerking
 - in elke schakel van de keten
 - beide typen spelers betrekken



Contact

- Dr. Reinier de Man
sustainable business development
- Kloksteeg 33
2311 SK Leiden
- reinier.de.man@rdeman.nl
Tel. +31 71 5128422
mob. +31 65 316 5441