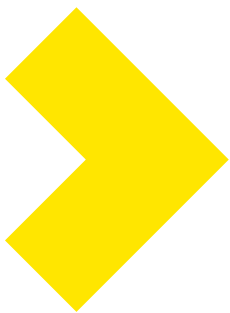




PUBLIEK-PRIVATE PARTNERSCHAPPEN

IN SPORT FOR DEVELOPMENT: LESSONS LEARNED



VANUIT HET MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD, DE OVERHEID EN HET BEDRIJFSLEVEN IS ER GROEIENDE AANDACHT VOOR VERNIEUWENDE SAMENWERKINGSVORMEN. DIT GELDT OOK VOOR SPORT FOR DEVELOPMENT ORGANISATIES. EEN BELANGRIJK TYPE NIEUWE SAMENWERKING IS HET PUBLIEK-PRIVATE PARTNERSCHAP, OFWEL PPP. PPP'S GAAN ER VAN UIT DAT VOOR EEN EFFECTIEVE BIJDRAGE AAN DUURZAME ONTWIKKELING BETROKKENHEID VAN VERSCHILLENDE ACTOREN NODIG IS. MAAR HOE BUNDELEN DEZE ACTOREN HUN KRACHTEN? WAT VOOR LESSEN ZIJN IN DIT NIEUWE SPEELVELD TOT NU TOE GELEERD? EN HOE KUNNEN ORGANISATIES HIER ZELF MEE AAN DE SLAG?

INHOUDSOPGAVE

03 INLEIDING

04 LEIDENDE BEGRIPPEN EN ACTOREN

05 WAAROM PPPS IN SPORT FOR DEVELOPMENT?

07 LESSONS LEARNED

1. De kracht van sport als gemeenschappelijke deler: maar dan? **p.8**
2. De win-win: wat zit erin voor wie? **p.10**
3. En actie!: wie doet wat? **p.12**
4. Effectief samenwerken: "When the rubber hits the road" **p.14**

16 TOT SLOT - THE PARTNERING CYCLE

17 GERAADPLEEGDE BRONNEN





INLEIDING

Om deze vragen verder te verkennen hebben de International Sports Alliance (ISA) en Respo International binnen het programma Dutch Movement Sport for Development van NCDO in 2014 co-creatie trajecten in gang gezet. Samen met partners uit het onderwijs, de ontwikkelingssector, de sportsector en het bedrijfsleven hebben ISA en Respo International partnerships ontwikkeld, gericht op de ondersteuning van sport for development programma's in Ethiopië, Indonesië, Kenia en Uganda. Belangrijk aandachtspunt binnen deze samenwerkingsverbanden was tevens het creëren van draagvlak voor sport for development in Nederland. Op basis de ervaringen binnen deze trajecten bespreekt deze publicatie de lessons learned voor publiek-private partnerschappen waarbij partijen uit de sport, ontwikkelingssamenwerking, het onderwijs en het bedrijfsleven samen optrekken.

Aan het tot stand komen van deze publicatie hebben de volgende organisaties meegewerkt: International Sports Alliance, Respo International, Cordaid, GAIN Nederland, Orange Sports Forum, RVO en CIOS Nederland.

Wat?

In deze publicatie ligt de nadruk op praktijkervaringen met de totstandkoming van publiek-private partnerschappen, het is geen wetenschappelijke publicatie. De co-creatie trajecten die door ISA en Respo International worden ondersteund zijn nog in ontwikkeling, maar dat neemt niet weg dat er interessante bevindingen naar voren komen uit het proces tot nu toe. Deze publicatie wil u op basis van deze ervaringen inspireren tot het aangaan van nieuwe publiek-private partnerschappen. De lessons learned zijn hierbij praktische handvaten, waarmee u zelf aan de slag kunt gaan.

Hoe?

Deze publicatie is tot stand gekomen op basis van acht anonieme interviews met betrokkenen bij de co-creatie trajecten. De volgende vragen waren hierbij leidend:

- Hoe is het partnerschap tot stand gekomen en welke stappen zijn hiervoor ondernomen?
- Wat zijn de behaalde resultaten binnen het traject?
- Wat zijn de lessons learned, wat kan er volgende keer beter?

De focus lag binnen alle interviews op het leren van het ontwikkelingsproces, niet uitsluitend op het eindresultaat.

Voor wie?

Deze publicatie is geschreven voor actoren uit de sport, ontwikkelingssamenwerking, het onderwijs en het bedrijfsleven. Het doel is hen te inspireren zelf aan de slag te gaan met het aangaan van nieuwe publiek-private partnerschappen. De lessons learned vanuit de co-creaties dienen hierbij als ondersteuning.





LEIDENDE BEGRIPPEN EN ACTOREN

Sport for development

Dat sport een krachtig middel is om bij te dragen aan wijd verspreide ontwikkelingsdoelen, zoals gezondheid, vrede, gendergelijkheid en inclusie, is inmiddels wereldwijd erkend. Sport als middel voor ontwikkeling en vrede - verder sport for development genoemd - draagt bij aan ontwikkelingsdoelen op het niveau van het individu, de gemeenschap, op nationaal en internationaal niveau. Sport wordt ingezet bij het tegengaan van humanitaire crises en de heropbouw in conflictgebieden. In 2001 en 2004 zijn, als blijk van erkenning, van sport for development de United Nations Office on Sport for Development and Peace (UNOSDP) en de Sport for Development and Peace International Working Group (SDP IWG) in het leven geroepen. In 2014 is 6 april door de Verenigde Naties uitgeroepen tot de internationale dag van sport als middel voor ontwikkeling en vrede en heeft de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties de kracht van sport als middel voor sociale verandering en middel voor ontwikkeling opnieuw bekrachtigd in de resolutie "Sport as a means to promote education, health, development and peace.". De afgelopen 15 jaar hebben ontwikkelingsorganisaties van over de hele wereld de kracht van sport for development omarmd en geïnvesteerd in de ontwikkeling van effectieve sport & ontwikkelingsprogramma's.

Co-creatie

Co-creatie is een begrip met vele betekenissen. In het algemeen wordt met co-creatie vaak een vorm van samenwerking tussen meerdere personen of actoren bedoeld waarbij er toegevoegde waarde gecreëerd wordt. Interactie is hierbij een centraal onderdeel. De interactieve samenwerking is gebaseerd op gelijkwaardigheid, openheid, dialoog, respect, gedeelde risico's en voordelen en een gemeenschappelijk doel. Het aangaan van een co-creatie traject vergt een andere manier van denken en interactie met andere actoren. Alle actoren hebben hierbij evenveel invloed op het proces. Volgens Gouillart (2010) is het idee van co-creatie "het ontketenen van creatieve energie van meerdere personen, zodat zowel de individuele ervaring als de economie van de organisatie die hen daartoe in staat stelt transformeert". Op deze manier kunnen er tal van innovatieve gedeelde activiteiten met toegevoegde waarde ontstaan, bijvoorbeeld in de vorm van een beleidsadvies, projectvoorstel of een product.

Publiek-private partnerschappen (PPPs)

Evenals het begrip co-creatie, kunnen PPPs niet met een eenduidige definitie omschreven worden. De Wereldbank (2014) definieert PPPs als "overeenkomsten, meestal middel tot lange termijn, tussen de publieke en private sectoren waarbij sommige diensten die onder de verantwoordelijkheid van de publieke sector vallen, worden voorzien door de private sector, met duidelijke overeenkomst van gedeelde doelstellingen over het leveren van publieke infrastructuur en/of publieke diensten." Hieronder vallen geen dienstencontracten of "sleutel-op-de-deur" projecten, waarbij één actor zijn diensten of goederen kant en klaar aanlevert. De manier waarop er een meerwaarde wordt gecreëerd kan verschillen. Zo kan de private sector betrokken zijn bij het ontwikkelen van infrastructuur of verbeterde gezondheidsfaciliteiten.

In deze publicatie worden PPPs geïnterpreteerd als cross-sectorale samenwerkingsverbanden tussen actoren uit de overheid, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en onderwijs- en kennisinstellingen met als doel duurzame en eerlijke ontwikkeling waarbij sport als middel een centrale rol speelt



WAAROM PPPS IN SPORT FOR DEVELOPMENT?

De vraag die vaak vooraf gaat aan een PPP is: kan ik mijn doelstellingen ook alleen bereiken, of heb ik daar ook anderen voor nodig? Wanneer het antwoord op het tweede deel van deze vraag bevestigend is, is het effectiever om samen te werken.

Alle actoren binnen een PPP - overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen - hebben hun eigen positieve en negatieve kenmerken en stereotypes. De basis van een PPP is elkaar versterken op de zwakke punten om samen een sterkere basis te hebben voor het aanpakken van een bepaald probleem. Elke partner brengt immers specifieke kennis, vaardigheden mee, en middelen en risico's worden gedeeld. Krachten worden gebundeld en er wordt samen gewerkt aan eenzelfde doelstelling.

Maar waarom dan PPPs in sport for development? Wat is de rol van sport bij PPPs waarbij ook internationale samenwerking en ontwikkelingsdoelstellingen een rol spelen? Wat is de meerwaarde van een PPP binnen dit specifieke thema voor verschillende betrokken actoren? Een korte toelichting per actor:

Overheid

Het is voor de overheid belangrijk om te investeren in sport for development. Sport for development creëert maatschappelijke waarde en levert een positieve bijdrage aan internationale handel en economische ontwikkeling. Door middel van sport wordt bijgedragen aan ontwikkeling binnen de ontwikkelingsthema's voedselzekerheid, veiligheid en rechtsorde, water en seksuele en reproductieve gezondheid, en tegelijkertijd wordt Nederland op een positieve manier gepromoot in het buitenland. Door te investeren in public diplomacy door middel van sport wordt de positie van het Nederlandse beleid en het Nederlands belang versterkt in het buitenland.

Potentiële bijdragen van overheidsinstellingen kunnen zich richten op toegang tot een globaal netwerk van lokale en internationale overheden, toegang tot financieringsbronnen voor ontwikkelingsdoeleinden, de mogelijkheid om programma's op grotere schaal uit te rollen, het verschaffen van gunstige randvoorwaarden, en het delen van risico's.

Bedrijven

Betrokkenheid bij een PPP in sport for development is om een aantal redenen interessant voor het bedrijfsleven. Zo is sport for development interessant om medewerkers meer betrokken te maken bij de organisatie en samenwerking te versterken. Daarnaast is sport aantrekkelijk en bereikt het een breed extern publiek. Hierdoor is het een interessant platform om een positief bedrijfsimago op te bouwen en merken, producten en diensten te promoten. In gebieden waar de toegang tot een nieuwe afzetmarkt niet altijd makkelijk is, kunnen sport for development projecten tevens bijdragen aan het aanboren van nieuwe netwerken. Bedrijven kunnen vernieuwende inzichten en kennis met zich meebrengen, zorgen dat andere partners onderdeel worden van een ketenaanpak en potentieel een bijdrage leveren aan een schaalvergroting van programma's.

Maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties (in dit geval vooral sport-for-development organisaties) zijn bij het samenwerken met andere partners gericht op het vergroten van hun maatschappelijke meerwaarde. Door samenwerking met overheden, bedrijven en kennisinstituten kan de impact van projecten en programma's versterkt worden, bijvoorbeeld door vergroting van de financiële slagkracht of verhoging van de effectiviteit. Nieuwe inzichten en oplossingen vanuit samenwerkingspartners kunnen leiden tot innovatie bij het bestrijden van armoede en het bijdragen aan algemene ontwikkelingsdoelen door middel van sport.

Maatschappelijke organisaties leveren zelf vaak een bijdrage aan een PPP op basis van hun uitgebreide lokale netwerken en specifieke kennis van landen en ontwikkelingsthema's.

Kennisinstituten en onderwijsinstellingen

Kennisinstituten en onderwijsinstellingen zijn steeds meer betrokken bij onderzoek naar sport for development. Samenwerking met partners uit het bedrijfsleven, de overheid en de maatschappelijke organisaties zorgt bij kennisinstellingen voor verbinding tussen theorie en praktijk. Betrokkenheid bij sport-for-development programma's biedt toegang tot een uitgebreid netwerk voor het verzamelen van relevante data en kennis. Zo kunnen ontwikkelde theorieën en modellen toegepast en getoetst worden in de praktijk.

Binnen een PPP doen kennisinstituten vaak onderzoek op basis van de vraag van de andere partners, om zo bij te dragen aan een meer efficiënte aanpak en versterking van de impact.



LESSONS LEARNED

Op basis van de interviews met betrokkenen uit het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en onderwijsinstellingen uit de co-creatie trajecten kunnen er vier fases in het ontwikkelingsproces van PPPs worden onderscheiden. Op de volgende bladzijden worden deze vier fases nader toegelicht. Binnen elk van deze fases komen er lessons learned naar voren.

1

De kracht van sport als
gemeenschappelijke deler:
maar dan?

2

De win-win: wat zit erin voor wie?

3

En actie!: wie doet wat?

4

Effectief samenwerken:
"When the rubber hits the road"



De kracht van sport als gemeenschappelijke deler: maar dan?

Van 'iets' met sport doen naar een kerngroep van actoren

In het begin van deze eerste fase van een PPP is er vaak sprake een initiator of initiërende organisatie. Deze initiator definieert een specifieke uitdaging en werpt de vraag op of een partnerschap van meerwaarde is om deze uitdaging aan te pakken. Met dit kader als vertrekpunt brengt de initiator potentiële partners uit verschillende sectoren bij elkaar.

"... veel bedrijven zijn bezig met projecten in ontwikkelingslanden. Het is belangrijk om deze bij elkaar te brengen. Ik spreek hier over met de overheid, het bedrijfsleven, de sportsector en NGO's en ik stelde hen voor: willen jullie niet meedenken over sport en ontwikkelingssamenwerking?"

(vertegenwoordiger bedrijfsleven)

Op basis van een lijst van interessante actoren bij de specifieke uitdaging kun je hen als initiator bijvoorbeeld uitnodigen voor een rondetafelgesprek. In de co-creatie trajecten is er gestart met een brede groep aan potentiële partners. Tijdens dit gesprek kan gezamenlijk worden nagedacht over de uitdaging en mogelijke oplossingsrichtingen. Als insteek voor dit gesprek is dan al wel een leidend idee geformuleerd – bijvoorbeeld sport inzetten voor een specifiek ontwikkelingsdoel en hierbij op zoek gaan naar geschikte partners - maar is vaak nog geen concreet project of samenwerkingsconstructie voor ogen. De respondenten adviseren om in deze fase goed gebruik te maken van bestaande netwerken, maar ook om actief op zoek te gaan naar nieuwe actoren.

Binnen deze co-creatie trajecten is de initiërende rol opgepakt door de maatschappelijke partners. Als initiator is het belangrijk jezelf en je eigen organisatie goed te kennen. Weet wat voor verandering je voor ogen hebt, welke doelstellingen voor jou leidend zijn. Met andere woorden: Wat is je 'theory of change'?

Tijdens het proces van kennismaken en brainstormen is het belangrijk om deze doelstellingen niet uit het oog te verliezen. Tast af of je met de geschikte partners aan tafel zit, en of je je kunt herkennen in elkaars doelstellingen en werkwijze.

In de co-creatie trajecten die hier centraal staan was er overal sprake van minstens een gemeenschappelijk bindende factor: sport. Volgens veel respondenten was dit een voordeel bij de ontwikkeling van het PPP. Sport is aantrekkelijk en interessant, zowel als middel en als doel op zich.

"Er is nog niet veel op het snijvlak sport, handel en ontwikkelingssamenwerking, terwijl sport is een vehikel om deuren te openen. De Nederlandse sport en topsport spelen hierbij een belangrijke rol."

(vertegenwoordiger overheid)

"Nederland heeft een goed voetbalelftal een goede reputatie op de Olympische Spelen. Dat heeft een positieve invloed op sports diplomacy."

(vertegenwoordiger sport for development organisatie)

Het doel van deze verkenningfase is om de gemeenschappelijke eerste interesse in sport for development te verkennen en te bekijken of er genoeg raakvlakken zijn voor intensievere samenwerking. Vanuit de grotere groep geïnteresseerden die bij de rondetafel-bijeenkomst betrokken zijn komt zo een kerngroep boven van potentiële partners die daadwerkelijk aan een PPP willen gaan bouwen.

Een belangrijk element om in beeld te blijven houden in deze fase is de lokale vraag, de ontwikkelingsbehoefte. Veel PPPs ontstaan in een Westerse setting, maar wel met als doelstelling om positieve impact in ontwikkelingslanden te realiseren. Vaak zullen de betrokken maatschappelijke organisaties de ontwikkelingsbehoefte in beeld brengen en bewaken, maar het belangrijk dat ook de vertegenwoordigers van andere actoren zicht krijgen op de lokale vraag. Binnen een van de co-creatie trajecten is gebleken dat een gezamenlijke reis naar het project dat in de samenwerking centraal staat is een erg effectieve manier gebleken om de ontwikkelingsbehoefte voor alle betrokken actoren binnen de kerngroep scherp te krijgen.

“De projectreis heeft hierin een grote rol gespeeld, omdat het daarmee ‘echt’ is geworden.... men moet de context leren begrijpen waarin het project zich afspeelt, acclimatiseren aan tijd en hoe een project in een andere omgeving [organisatiecultuur] aangepakt wordt.”

(vertegenwoordiger sport for development organisatie)

Wanneer het organiseren van een gezamenlijke reis in deze eerste fase financieel niet haalbaar, is het belangrijk om het contact met lokale actoren over de lokale vraag op een andere manier vorm te geven.

Dit kan bijvoorbeeld door middel van communicatie via e-mail, telefoon en skype, aangevuld met meer visuele middelen als videobeelden en foto's. In aanvulling hierop kan het in deze fase erg waardevol zijn om relevante literatuur en experts rond het centrale thema te raadplegen.

Wanneer een projectreis niet binnen het budget past, is het belangrijk intensief contact te hebben met lokale actoren om de context goed te kunnen schetsen en om op elkaar af te stemmen.



LESSONS LEARNED:

- Definieer als initiërende partner een uitdaging/thema en nodig potentiële partners uit voor eerste kennismaking. Maak hierbij gebruik van bestaande netwerken, maar ga ook op zoek naar nieuwe potentiële partners.
- Ken je eigen organisatie, weet wat voor verandering je voor ogen hebt en welke doelstellingen voor jou leidend zijn.
- Begin met een idee op hoofdlijnen - het inzetten van sport als middel voor ontwikkeling - en vul de details pas in een latere fase in. Onderzoek vooral of er genoeg raakvlakken tussen partners zijn voor intensievere samenwerking.
- Werk vraag gestuurd, stem je plannen goed af met lokale actoren en verdiep je in de lokale context.
- Raadpleeg relevante literatuur en experts binnen het thema sport for development (zie bronnenlijst voor meer informatie).

De win-win: wat zit erin voor wie?

Van het eigen perspectief naar het inleven in de ander

Nu er een kerngroep is gevormd worden in deze tweede fase van PPP-vorming de doelstelling en de richting van het partnerschap nader ingevuld. In deze tweede fase is het erg belangrijk tijd te investeren om elkaar beter te leren kennen. Dit kennismakingsproces vindt plaats op het niveau van het individu - de organisatievertegenwoordigers aan tafel binnen de kerngroep - en op het niveau van de organisatiecultuur. Investeren in deze fase levert veel profijt op in latere fases. Je hebt een sterkere gezamenlijke basis om op terug te vallen wanneer het proces problemen ondervindt.

In de onderzochte co-creaties zijn de betrokken partners in de kerngroep in deze fase met elkaar om tafel gaan zitten om elkaar beter te leren kennen. Wanneer kerngroepleden beter in staat zijn om zich in te leven in de ander, vergemakkelijkt dit de communicatie over zowel het proces als de inhoud binnen de PPP. Openheid, transparantie en vertrouwen zijn belangrijke factoren voor het welslagen van een partnerschap. In deze fase van de PPP worden belangrijke beslissingen genomen over de koers van het partnerschap. Het is belangrijk dat alle actoren zich hier in kunnen herkennen.

De conflicten die in deze fase op de loer liggen zijn voor een groot deel te wijten aan spraakverwarring en miscommunicatie. Individuen communiceren (vaak ongemerkt) in een taal/jargon die heel specifiek is voor hun organisatie en/of vakgebied. Het is moeilijk om elkaars taal volledig te leren, maar het is wel cruciaal hier in de onderlinge communicatie rekening mee te houden. Neem bijvoorbeeld het woord "broker". In sport for development projecten wordt deze term vaak gebruikt voor een persoon die verschillende actoren bij elkaar brengt om een samenwerking te faciliteren. In bedrijfsleven wordt een "broker" echter vaak gekoppeld aan een makelaar op de beurs, bijvoorbeeld in effecten. En waar in de ontwikkelingssector de term monitoring & evaluatie (M&E) wordt gebruikt om te refereren aan het evalueren van projecten, spreken actoren in het bedrijfsleven eerder van results based management en key performance indicators. Wees je hiervan bewust als je betrokken bent bij een PPP. Voorkom dat betrokkenen langs elkaar heen gaan praten door begrippen te expliciteren en bewust een gezamenlijke taal te creëren waar alle actoren zich in kunnen herkennen.

In de eerste fase van PPP-vorming is er al een globaal idee ontstaan van de doelstelling van het partnerschap (creëren van maatschappelijke/financiële meerwaarde door middel van sport for development) maar zijn specifieke doelstellingen nog niet vastgesteld. Nu de vertegenwoordigers van de betrokken actoren meer vertrouwd zijn geraakt met elkaar, worden deze doelstellingen in fase twee meer in details geformuleerd. Definieer samen wat het partnerschap voor jullie betekent, formuleer een gezamenlijke visie op het partnerschap, bepaal de hoofddoelstelling en expliciteer onderlinge verwachtingen en werkafspraken.

"Zaak is om met elkaar heel goed het gedeelde belang in kaart te brengen en dit als leidend op te nemen voor het gehele project"
(*vertegenwoordiger sport for development organisatie*)

In het vervolg van het proces kunnen deze visie, doelstelling en werkafspraken regelmatig gebruikt worden als kompas voor het partnerschap. Zijn we als PPP nog op de juiste koers?

Wanneer de hoofdlijnen voor de PPP zijn bepaald geven veel respondenten aan in deze fase ook een eerste gesprek te voeren over de onderlinge rolverdeling tussen de betrokken actoren. In fase drie worden deze verder geconcretiseerd, maar als de verwachtingen hierover in de eerste twee fases al ver uiteen gaan lopen kan dit leiden tot een onoverbrugbare kloof tussen organisaties. Houd hierbij vooral in gedachten dat er vaak individuen vanuit zeer verschillende organisatieculturen en belangen bij elkaar aan tafel zitten. Het belang voor een maatschappelijke organisatie binnen een PPP verschilt sterk van het belang dat een bedrijfspartner heeft bij een partnerschap en niet iedereen zal direct het achterste van zijn/haar tong kunnen of willen laten zien.

Valkuil is dat organisaties in deze fase te veel vanuit hun eigen belang redeneren, zonder rekening te houden met andere actoren binnen het partnerschap. Probeer in deze dialoog over je eigen eerste belang als organisatie heen te kijken en met andere actoren mee te denken om ook hun belangen in de PPP tot zijn recht te laten komen. Van veel maatschappelijke actoren vraagt dat dat ze in deze fase ook verder durven te denken dan het financiële belang (geldelijke steun voor uitvoering van de missie) dat vaak al snel naar voren wordt geschoven.

“Het is belangrijk om als maatschappelijke organisatie niet te verwachten dat er vanuit de kant van de bedrijven gelijk geld op tafel gelegd wordt. Denk eerder aan iets vanuit de core business, zoals materiaal, of een korting op materiaal. Denk na over een innovatieve manier van samenwerking, alleen een financiële bijdrage is een smalle vorm van betrokkenheid.”

(vertegenwoordiger sport for development organisatie)



LESSONS LEARNED:

- Leer elkaar goed kennen en neem hier de tijd voor. Leef je in in de organisatiecultuur van de ander en leer elkaars taal begrijpen.
- Creëer helderheid over de ambities, randvoorwaarden en rolverdeling binnen de samenwerking. Ontwikkel een gezamenlijke visie op het partnerschap waarin iedere actor zich kan herkennen.

En actie!: wie doet wat?

Van enthousiasme naar concrete stappen

Deze fase, de planningsfase, is vaak een kritische stap in het proces. In lijn met de uitgesproken doelstelling en onderlinge verwachtingen wordt een actie-agenda opgesteld en wordt de onderlinge taak- en rolverdeling verder gespecificeerd. Indien nodig worden additionele individuen of actoren betrokken, als blijkt dat dat nodig is om specifieke doelstellingen en activiteiten te realiseren.

In veel van de co-creatie trajecten is gebruik gemaakt van brainstormsessies om te komen tot mogelijke activiteiten om de doelstellingen van de PPP te realiseren. Het is belangrijk om in deze fase niet te blijven hangen in ingewikkelde rapporten en wollige programmaplannen, maar te kiezen voor heldere activiteiten die quick wins opleveren voor alle actoren. Formuleer daarom gezamenlijk een actie-agenda, met duidelijke mijlpalen, waarin tevens wordt afgesproken wie welke taak op zich neemt. Bij het verdelen van taken en verantwoordelijkheden om deze acties te realiseren is het belangrijk de expertise van elke actor zo goed mogelijk in te zetten.

Een waardevolle tool om de sterke punten van alle betrokken actoren in kaart te brengen die in deze fase is toegepast binnen een van de co-creatie trajecten is resource mapping. Resource mapping brengt op een visuele manier in kaart wat er nodig voor de uitvoering van een dergelijke actie en wie de middelen beschikbaar heeft om deze uitvoering mogelijk te maken. Middelen kunnen in deze breed geïnterpreteerd worden. Het kan gaan om materiaal of financiën, maar ook om zaken als diensten, ervaring en kennis.

Mogelijk is het verstandig in lijn met de actie-agenda een overeenkomst tussen alle partners op te stellen en te laten ondertekenen om de onderlinge verhoudingen verder te formaliseren. Een overeenkomst kan in deze fase verschillende vormen aannemen. In sommige gevallen zal dit beperkt blijven tot een projectvoorstel dat door alle partijen wordt onderschreven, in andere gevallen gaat een overeenkomst specifiek in op de onderlinge verantwoordelijkheden en neemt zij al meer de vorm aan van een contract.

Verschillende respondenten benadrukken het belang in deze fase van een duidelijke leidende partner om de actie-agenda te ontwerpen en de uitvoering op te starten. Binnen een PPP, waarin actoren vanuit verschillende achtergronden, met verschillende belangen, gezamenlijk tot doelstellingen en activiteiten specificeren is een effectieve lead partner die de dynamiek tussen de partners aanvoelt én durft door te pakken cruciaal.

“Er moet een leadpartner zijn wanneer er een complexiteit van belangen bij elkaar aan tafel komt.”

(vertegenwoordiger bedrijfsleven)

“De projectleider voor het gehele project moet aanwezig zijn bij al dit soort overlegmomenten, zo ontstaat er verbinding.”

(vertegenwoordiger sport for development organisatie)

Bovenstaande impliceert overigens niet dat al het overleg in deze fase op kernteam-niveau zou moeten plaatsvinden. In de co-creaties is het in deze fase erg waardevol gebleken om ook gebruik te maken van één op één contacten, tussen leidende partner en kerngroep-leden, maar eventueel ook tussen kerngroep-leden onderling. Het uitwerken van bepaalde activiteiten of het verdelen van taken en verantwoordelijkheden kan zo specifiek/technisch zijn dat het in sommige gevallen beter is die afstemming plaats te laten vinden in bilaterale contacten. Dit creëert ruimte voor individuele kerngroep-leden om onderling te schakelen en versnelt, mits de resultaten van deze contacten worden teruggekoppeld met de kerngroep, het proces van verdere concretisering van de PPP.



LESSONS LEARNED:

- Waak voor bureaucratie en laat het proces niet verzanden in rapporten en beleidsstukken. Formuleer een actie-agenda: maak heel helder wie wat doet en wanneer.
- Streef naar een duidelijk leidende partner om de voortgang te bewaken en de complexiteit van belangen aan tafel te sturen en te coördineren.
- Eén op één contacten kunnen voor de voortgang heel effectief zijn. Hier kan snel worden geschakeld.

Effectief samenwerken: “When the rubber hits the road”

Over managen en herijken van het partnerschap

Na het tekenen van een overeenkomst - in welke vorm dan ook - is het in fase 4 tijd voor, indien nodig, het mobiliseren van middelen en de implementatie van de actie-agenda. Het gevaar ligt hier op de loer dat partners achterover gaan leunen, afhaken of verschillende verwachtingen ontwikkelen ten aanzien van elkaar. De rol van de leidende partner is hierbij cruciaal bij het motiveren, communiceren, sturen, het naleven van deadlines en het stimuleren van het nemen van beslissingen. De voortgang van het proces dient bewaakt te worden en één op één gesprekken kunnen hier ook zeer waardevol bij zijn.

Daarnaast is het, zeker in deze fase, erg belangrijk effectieve interne communicatie bij de betrokken organisaties te stimuleren. Vaak nemen slechts enkele vertegenwoordigers van de betrokken actoren deel aan de kerngroep-overlegmomenten, terwijl een groter deel van de organisatie bij de implementatie betrokken is. Goede communicatielijnen tussen de afgevaardigden van de organisaties aan tafel en hun achterban is daarbij van vitaal belang om die betrokkenheid effectief te organiseren. Dit type communicatie, het informeren en raadplegen van de achterban van de organisatie, vindt veelal ook in de eerder beschreven fases plaats, maar verdient in ieder geval in deze vierde fase bijzondere aandacht.

“Heb aandacht voor het feit dat overleg plaats moet vinden op meerdere niveaus, van directie (“beslissers”) tot uitvoering (docenten, projectleider en studenten), zowel strategisch als operationeel.”

(vertegenwoordiger sport for development organisatie)

Door helder te communiceren met de verschillende lagen binnen betrokken actoren creëer je een breder draagvlak voor het partnership, essentieel is voor het welslagen van de samenwerking. In sommige gevallen kunnen betrokken organisatie-vertegenwoordigers binnen de kerngroep erg enthousiast zijn over de PPP, maar het is niet vanzelfsprekend dat ze dit enthousiasme ook kunnen overbrengen op hun collega's. Krachtige communicatiemiddelen en uitingen zoals foto's, filmpjes en kort nieuwsupdates waren binnen de co-creaties effectieve middelen om deze interne communicatie te stimuleren.

Voor de voortgang van het project en de betrokkenheid van de verschillende actoren bij het partnership is het in deze fase belangrijk om toe te werken naar concrete mijlpalen. Deze mijlpalen, inclusief de acties en de benodigde middelen om ze te realiseren zijn idealiter, zoals beschreven, al in een vorige fase vastgelegd. Rond de geformuleerde mijlpalen is het noodzakelijk evaluatiemomenten te plannen om vinger aan de pols te houden bij het implementatieproces. Op basis van deze evaluatiemomenten kan er door de betrokken partners worden bijgestuurd. Het kan bijvoorbeeld zijn dat partners - door omstandigheden - terug moeten komen op eerder uitgesproken ambities, of dat er juist meer middelen beschikbaar komen voor het partnerschap. Deze evaluatiemomenten vormen zo de basis voor een gedegen sturings- en verantwoordingsstructuur.

“Blijf niet zomaar doorgaan, maar bouw op tijd een (tussentijds) evaluatiemoment in om de voortgang te bewaken.”

(vertegenwoordiger sport for development organisatie)

Dergelijke evaluatiemomenten kunnen ook de mogelijkheid bieden aan betrokken actoren om hun betrokkenheid een volgende partnershipsfase opnieuw te bepalen. Het is verstandig om bij het opstarten van een PPP vast te stellen dat het partnership (veelal) een tijdelijke verbintenis is tussen de betrokken partijen. Op basis van dat besef werkt het voor veel respondenten goed om vooraf momenten voor in- dan wel uitstroom van betrokken partijen te bepalen, inclusief onderliggende criteria, indien gewenst. Dit creëert helderheid naar alle betrokken actoren omtrent verantwoordelijkheden en commitment.



LESSONS LEARNED:

- Investeer in communicatie met de achterban. Heb aandacht voor het feit dat overleg plaats moet vinden op meerdere niveaus, van directie (“beslissers”) tot uitvoering (“uitvoerders”), zowel strategisch als operationeel. Al deze lagen zijn belangrijk voor het slagen van het partnership op langere termijn.
- Bouw een (tussentijds) evaluatiemoment om de resultaten en voortgang van de PPP te evalueren, ook als basis voor een volgende partnershipsfase.

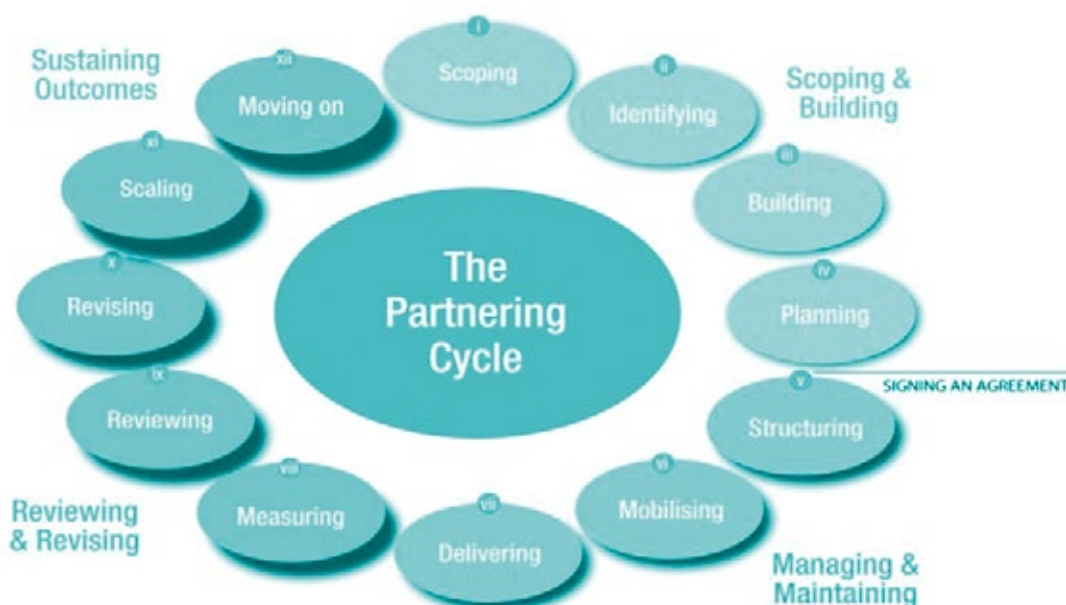


TOT SLOT - THE PARTNERING CYCLE

De co-creaties en PPPs die in 2014 door ISA en Respo International zijn ondersteund bevinden zich op het moment van verschijnen van deze publicatie nog in de voorbereidings- of uitvoeringsfase. Dit gegeven maakt het lastig om iets te zeggen over de duurzaamheid van deze partnerships en wat er voor nodig is om de continuïteit van PPPs in sport for development positief te beïnvloeden. Een model dat daar wel een aantal handvatten voor biedt is de partnering cycle van The Partnering Initiative.

The partnering cycle is een cirkelvormig model dat de dynamiek en complexiteit van partnerschapsprocessen probeert te vatten in twaalf verschillende stappen, opgedeeld in vier kwadranten. Het model is opgesteld aan de hand van ervaringen met uiteenlopende soorten partnerschapsprocessen in een internationale context. De vier kwadranten (Scoping & Building, Managing & Maintaining, Reviewing & Revising, en Sustaining Outcomes) haken elk op elkaar in en vormen zo een continue proces dat de ontwikkeling van partnerschappen helpt te duiden.

Er is waarschijnlijk geen PPP in sport for development te vinden waarvan het ontwikkelproces heeft plaatsgevonden volgens de twaalf keurig op elkaar aansluitende stappen van de partnering cycle. Toch kan een dergelijk model wel degelijk wat zinvolle structuur en richting geven aan een co-creatie proces door betrokken actoren bewust te maken van de stappen en fases die waarschijnlijk nog volgen in het proces van partnerschapontwikkeling.



Figuur – The partnering cycle

De huidige PPPs die door RESPO en ISA worden ondersteund zijn volgens de indeling van de partnering cycle op dit moment niet verder gekomen dan de stappen van Resourcing en Implementing. Om zich effectief voor te bereiden op de fases die nog gaan komen binnen hun partnership doen de betrokken organisaties, maar eigenlijk alle professionals die betrokken zijn bij het vormgeven van PPPs in sport for development, er goed aan notie te nemen van de volgende stappen die nog in het model worden onderscheiden.

Zie voor meer informatie www.thepartneringinitiative.org



GERAADPLEEGDE BRONNEN

- **European Commission (2014). Public-private partnerships.**
http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/partnerships/public-private/index_en.htm
- **Gouillart, Francis (2010). What the heck is co-creation?**
<http://francisgouillart.com/wordpress/?p=720>
- **Gronroos, Christian (2011). Value co-creation: towards a conceptual model.**
http://www.business.otago.ac.nz/marketing/events/OtagoForum3/Final%20papers/Otago%20Forum%203_Gronroos.pdf
- **International Platform on Sport for Development and Peace (2014).**
http://www.sportanddev.org/en/learnmore/what_is_sport_and_development/geraadpleegd_16_december_2014.
- **NCDO (2008). Wake up! Unleash the potential of partnerships between companies and NGO's in the field of sport for development.** http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/41/41B93931-78AF-4884-9B5B-1C4079D71A70/Wake_Up_Partnerships.pdf
- **Posthumus, Bram (2011). CSO's & business: joint agents for change.**
<http://www.icco.nl/LinkClick.aspx?fileticket=MAv6Dq-C6Q8%3D&portalid=1>
- **Rambaldi, Giacomo, met M. Luisa Fernan and Susana V. Siar (1998). Participatory methods in community-based coastal resource management. 3 Vols. International Institute of Rural Reconstruction, Silang, Cavite, Philippines.** http://www.iapad.org/publications/ppgis/resource_mapping.pdf
- **Rijksoverheid (2014). Ontwikkelingssamenwerking: publiek-private samenwerking.**
http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/partners-en-samenwerkingsverbanden-ontwikkelingssamenwerking/publiek-private-partnerschappen,geraadpleegd_22_november_2014.
- **Tennyson, Ros (2011). The Partnering Toolkit: an essential guide to cross-sector partnering.**
<http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/toolbook-series/the-partnering-toolbook/>
- **van Eekeren, Frank (2013) . Sport for development: the potential value and next steps.**
<http://www.isa-youth.org/wp-content/uploads/2014/06/Sport-for-Development-the-potential-value-and-next-steps.pdf>
- **Villé, Tom (2005). Publiek-private samenwerking: PPS-instrumenten in het licht van het aanbestedingsrecht.** <https://www.law.kuleuven.be/jura/art/41n2/ville.html>
Geraadpleegd 1 december 2014. jura falconis, jg 41, 2004-2005, nr 2, p. 203-272
- **Vlaams Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking. Handleiding PPS Balanced Scorecard fase 2**
http://www2.vlaanderen.be/pps/proces/instrumentarium_docs/Handleidingf2.pdf,
geraadpleegd 1 december 2014.

- **Vlaams Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking. Handleiding PPS Balanced Scorecard fase 3.**
http://www2.vlaanderen.be/pps/proces/instrumentarium_docs/Handleidingf3.pdf,
geraadpleegd 1 december 2014.
- **Vulink, Huub & Leeuwen-Fontein, Marinde (...). Van consumer naar prosumer: co-creatie maakt klant tot ambassadeur.**
http://www.frankwatching.com/wp-content/uploads/2007/12/ttm_okt_2007-co-creatie.pdf
- **World Bank Group (2012). Public-private partnerships.**
<http://wbi.worldbank.org/wbi/about/topics/public-private-partnerships>
- **World Bank Group (2014). What are public private partnerships?**
<http://pppirc.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships>

COLOPHON

sportdevelopment.org

**Publiek-private partnerschappen
in sport for development:
lessons learned**

tekst en redactie

International Sports Alliance (ISA)

grafisch ontwerp en opmaak

Vrije Stijl

**voor meer informatie over
deze publicatie:**

International Sports Alliance (ISA)
Marathonloop 1
5235 AA 's-Hertogenbosch

info@isa-youth.org
+31 (0)73 64 94 256

www.isa-youth.org

