

---

**PARTNERSKABER MELLEM VIRKSOMHEDER OG  
FRIVILLIGE ORGANISATIONER:  
En analyse af omfang, typer, muligheder og faldgrupper i  
partnerskaber.**

---

**Udarbejdet på vegne af Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar**

Af

Peter Neergaard (pn.om@cbs.dk)

Elisabeth Crone Jensen (ecj.ikl@cbs.dk)

Janni Thusgaard Pedersen (jtp.ikl@cbs.dk)

Copenhagen Business School's Center for Corporate Social Responsibility

September 2009

## INDHOLD

---

Indhold.....	3
Indledning.....	4
Hvad er NGO-virksomhedspartnerskaber?.....	5
Partnerskabslitteraturen .....	5
Partnerskaber i Danmark: Empiriske undersøgelser .....	5
Undersøgelse gennemført på Copenhagen Business School, april – september 2009 .....	7
Undersøgelsens formål .....	7
Fremgangsmåde .....	7
Omfanget og karakteren af NGO-virksomhedspartnerskaber i Danmark .....	9
Partnerskabs-cases mellem virksomheder og frivillige organisationer .....	13
Drivkræfter bag partnerskaber .....	13
Succesfaktorer i partnerskaber .....	17
Barrierer og udfordringer i partnerskaber .....	23
Resume .....	28
Litteratur.....	30
Bilag: Interviewede organisationer.....	35

## INDLEDNING

---

*”Mange virksomheder opfatter NGOer som pesten eller det der er værre. Men at samarbejde med NGOerne kan vise sig at være mere produktivt end at forsøge at bekæmpe dem” (Yaziji, 2004: 110)*

Gennem mange år har forholdet mellem den private og frivillige sektor været præget af antagonisme<sup>1</sup>. Traditionelt set har virksomheder og frivillige organisationer udfyldt meget forskellige roller i samfundet. Stridigheder og magtkampe mellem de to sektorer har været udløst af organisationernes til tider modsatrettede målsætninger, nemlig profitmaksimering over for fremme af social og miljømæssig udvikling.

En ny udvikling har dog fundet sted på dette område inden for den sidste årrække. Den måde hvorpå virksomheder og frivillige organisationer taler om og engagerer sig i hinanden har forandret sig<sup>2</sup>. Vi ser, at de to sektorer er begyndt at samarbejde og i mange tilfælde har formået at udnytte hinandens forskelligheder til fordele for deres partnerorganisation. Dette har fundet sted gennem etableringen af partnerskaber, der varierer fra rene velgørenhedsaftaler og sponsorater til langsigtede, strategiske samarbejder. Danske NGOer har gentagne gange lånt deres logo og gode navn til markedsføringskampagner lavet i samarbejde med aktører i den private sektor.

I løbet af de seneste år har der været en øget fokus på og interesse for dette spændingsfelt mellem virksomheder og den frivillige sektor. Det har været båret frem af en række kræfter, f.eks. den øgede fokus på virksomheders sociale ansvar (CSR), virksomheders dialog med interessentgrupper (inklusive NGOer), NGOernes øgede behov for privat finansiering samt en interesse fra den danske regerings side i at fremme CSR og partnerskaber på tværs af sektorer.

Mødet mellem disse to forskellige slags organisationer sker dog ikke uden betydelige vanskeligheder. De tværsektorelle partnerskaber er af flere eksperter blevet fremhævet som et bud på en bæredygtig løsning på de mange udfordringer, verden står over for ved indgangen til det 21. århundrede<sup>3</sup>. Dog er der stadig langt mellem de partnerskaber, der virkelig er med til at sætte bæredygtigheds-agendaen. Som denne rapport vil fremhæve har partnerskaber et betydeligt potentiale til at bidrage til en positiv samfundsudvikling, men der er stadig lang vej til, at partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer udgør en sikker vej til succes.

Det understreges, at vi i det følgende vil anvende betegnelserne NGO, frivillig organisation og interesseorganisation som synonymmer, da de dækker over samme fænomen, nemlig en ikke-profitskabende organisatorisk enhed, der er adskilt fra de offentlige myndigheder såvel som den private sektor.

---

<sup>1</sup> Arts, 2002; Argenti, 2004

<sup>2</sup> Cohen, 2003; Jonker and Nihof, 2006

<sup>3</sup> Austin, 2000; Googins, 2000

## HVAD ER NGO-VIRKSOMHEDSPARTNERSKABER?

---

### Partnerskabslitteraturen

Der er ikke konsensus i litteraturen omkring, hvad der udgør et NGO-virksomhedspartnerskab, og der findes derfor en række forskellige og til tider modstridende definitioner. Dog er der i litteraturen et fælles udgangspunkt, nemlig at partnerskaber skaber social og/eller miljømæssig værdi for samfundet, samt at de bygger på en sammenføring af de to sektors ressourcer. Således definerer teoretikerne Jamali og Keshishian (2008: 279) et partnerskab som *"... et slags samarbejde om at nå fælles mål, hvor der findes fælles ressourcer og drages fordel af de respektive kompetencer og styrker hos begge partner"*.

Generelt er litteraturen der beskæftiger sig med NGO-virksomhedspartnerskaber relativt ung og fokus har typisk været på virksomhedssiden i partnerskabet<sup>4</sup>. Litteraturen er udsprunget af eksisterende forskning inden for offentlig-private partnerskaber (OPPer) og strategiske alliancer. I deres søgen efter faktorer der fremmer og hæmmer partnerskabssucces har teoretikere tegnet et normativt billede af partnerskaber på baggrund af kvantitative spørgeskemaundersøgelser eller få specifikke casestudier - resultater der ofte ikke er blevet testet empirisk. En stor del af litteraturen centrerer sig omkring motiverende faktorer for partnerskaber samt *'business casen'* for partnerskaber<sup>5</sup>, dvs. situationen set fra virksomhedernes synspunkt.

Internationale empiriske studier indikerer, at samarbejdsvanskeligheder mellem interesseorganisationer og virksomheder ofte er virkeligheden fremfor gnidningsløse forløb. Forskere har påpeget faktorer såsom forskelle i resultatmåling, konkurrencemæssige dynamikker, værdier og normer, organisationskultur, ledelsesform og medarbejderkompetencer mellem NGOer og virksomheder som nogle af de væsentligste barrierer for udførelsen af partnerskaber<sup>6</sup>. Dog er der ved at opstå modstridende strømninger til dette synspunkt, idet flere mener, at forskellene mellem virksomheder og frivillige organisationer er ved at blive udvisket. Således bruger en førende forsker inden for dette område<sup>7</sup>, begrebet *'NGO Incorporated'*, på dansk *'NGO A/S'*, til at forklare den stigende professionalisering der finder sted blandt NGOer.

### Partnerskaber i Danmark: Empiriske undersøgelser

I Danmark er partnerskaber stadig et relativt uudforsket område, og der mangler dybdegående empiriske undersøgelser af fænomenet. Dette står i kontrast til den øgede internationale interesse for emnet; en interesse der ikke kun manifesterer sig indenfor forskningen. Politisk er der fokus på partnerskaber både nationalt og internationalt. For eksempel har de Forenede Nationer (FN) fremhævet partnerskabernes positive effekt ved at pege på partnerskaber som en af løsningsmodellerne på de mest presserende globale problemer relateret til menneskerettigheder og miljø<sup>8</sup>. Dette

---

<sup>4</sup> Wymer og Samu (2003); Berger et al. (2004) og Huijstee & Glasbergen (2007)

<sup>5</sup> Yaziji (2004), Rondinelli & London (2003) og Jamali & Keshishian (2008)

<sup>6</sup> Austin (2000)

<sup>7</sup> Heap (2000)

<sup>8</sup> Dalberg (2007)

udmønter sig i praksis ved, at FN har målsat fremme af partnerskaber mellem interesseorganisationer og virksomheder som et af sine udviklingsmål (Millennium Development Goals).

I en dansk kontekst er der dog gennemført to summariske undersøgelser af området inden for de sidste par år. I efteråret 2008 gennemførte konsulentfirmaet Dalberg en rapport om NGO-virksomhedssamarbejder baseret på 800 danske virksomheder og 15 NGOer. Dalberg brugte et engelsksproget spørgeskema, som de havde udviklet til en rapport om partnerskaber lavet på vegne af FN i 2007. Det er vores opfattelse, at en række aspekter ikke blev adresseret i spørgeskemaet, og at denne undersøgelse ikke blev tilpasset en dansk kontekst. Svarprocenten på spørgeskemaet var under ti procent, og en række af de mere dybdegående spørgsmål vedrørende partnerskabernes reelle udbytte og barrierer forblev ubesvarede af mange respondenter. Derfor har Dalberg-undersøgelsen kun i et begrænset omfang bidraget til en øget viden om partnerskaber i en dansk kontekst. Konsulentfirmaet PriceWaterhouseCoopers gennemførte ligeledes en undersøgelse baseret på telefoninterviews blandt NGOer i 2007, men undersøgelsen fremgår meget summarisk.

Til trods for at have frembragt vigtig førstehåndsindsigt i danske NGO-virksomhedspartnerskaber har Dalberg-undersøgelsen vist, at uddeling af spørgeskemaer til et tilfældigt antal virksomheder ikke er den mest effektive metode til at kortlægge et relativt sjældent og komplekst fænomen som partnerskaber. Kun et begrænset antal virksomheder har partnerskabsprogrammer, hvorfor vores undersøgelse har en anden tilgangsvinkel.

### Undersøgelsens formål

Undersøgelsen søger at bidrage til eksisterende litteratur vedrørende succesfaktorer og barrierer for NGO-virksomhedspartnerskaber, samt at udarbejde dybdegående empirisk viden om partnerskaber ved at undersøge forskellige typer af partnerskaber i Danmark.

Udover at kortlægge partnerskabsbilledet i Danmark – hvilket ikke er blevet gjort tilsvarende før – søger projektet også at identificere succesfaktorer og barrierer i partnerskabsprocessen, dvs. fra etablering til afslutning af partnerskabet. Fokus er på, hvordan NGO-virksomhedspartnerskabsfasene er blevet etableret og har udviklet sig over tid. Antagelsen har her været, at der er mulighed for større værdiskabelse hos de involverede organisationer, end de vil kunne opnå på egen hånd<sup>9</sup>.

### Fremgangsmåde

Undersøgelsen tager sit udgangspunkt i et bredt udsnit af danskbaserede NGO'er. Kortlægningen af eksisterende partnerskaber i Danmark gennemføres ved at samle data via interviews med de frivillige organisationer, der anses for at være mest betydningsfulde inden for samarbejde med den private sektor. Det kortlægges hvilke faktorer der har været fremmende eller hæmmende for etableringen og udviklingen af partnerskabet.

For at undersøge den nuværende status på partnerskaber i Danmark er et udsnit af 14 danske interesseorganisationer blevet interviewet om deres samarbejde med det private erhvervsliv. Ligeledes er resultaterne fra disse interviews blevet suppleret med oplysninger fra interviews med seks af disse NGOers virksomhedspartnere, fire brancheorganisationer, et multi-interessentinitiativ og en offentlig myndighed samt fra deltagelse i to CSR-seminarer med virksomhedspartnerskaber som tema målrettet mod frivillige organisationer. Således er der indsamlet data der giver et bredt billede af partnerskabsprocessen og de faktorer, der har indflydelse på NGO-virksomhedspartnerskaber.

Alle interviews er blevet foretaget personligt, primært ansigt til ansigt, dog i få tilfælde over telefonen. Der er i udarbejdelsen af interviewguides til både kortlægningen af partnerskaber samt de dybdegående caseanalyser taget udgangspunkt i den overvejende præskriptive litteratur på området<sup>10</sup>. Der peges i denne litteratur bl.a. på betydningen af følgende faktorer: klare mål, ledelsesopbakning, ofte og åben kommunikation, ressourcebidrag fra begge partnere, løbende vurdering af resultater, afstemning af strategi og værdier, fælles værdiskabelse og fælles kommunikation af resultater<sup>11</sup>. Anden litteratur understreger personlige kontakter, tillid og kompetent projektledelse som afgørende faktorer for et succesfuldt partnerskab.

---

<sup>9</sup> Googins (2000).

<sup>10</sup> Googins (2000), Austin (2000), Weihe (2007), Waddock (2001) m.fl.

<sup>11</sup> Googins (2000), Austin (2000) og Jamali & Keshishian (2008).

Undersøgelsen har sin teoretiske forankring i ressourceperspektivet inden for strategiforskningen<sup>12</sup>, der fremfører en ramme for, hvorledes virksomheder kan opnå og opretholde konkurrencemæssige fordele ved at fokusere på virksomhedsspecifikke faktorer. Det argumenteres af Eisenhardt og Schoonhoven (1996), at dette perspektiv kan udgøre den teoretiske basis for forståelsen af de faktorer, der driver virksomheder til at indgå alliancer, idet alliancedannelse drives af strategiske behov og sociale muligheder. Ud fra dette perspektiv er partnerskabet en måde, hvorpå både virksomheder og NGOer kan akkumulere specifikke ressourcer og kompetencer. Dette kan forklare fremkomsten og udviklingen af partnerskaber.

Yderligere bygger undersøgelsen på social netværksteori, idet denne teori med sit fokus på etablering af relationer anses for at være central for studiet af partnerskaber. Social netværksteori er en multidisciplinær forskningsdisciplin, der centrerer sig omkring studiet af social interaktion og netværksrelationer mellem organisationer.

---

<sup>12</sup> Penrose (1995), Leonard-Barton (1992) og Peng (2001).

## OMFANGET OG KARAKTEREN AF NGO-VIRKSOMHEDSPARTNERSKABER I DANMARK

---

Til dags dato er der kun lavet få undersøgelser af, hvor mange partnerskaber der eksisterer mellem danske virksomheder og frivillige organisationer, og hvilke former for samarbejde, der er tale om. Har det øgede fokus på tværsektorelle partnerskaber betydet, at flere organisationer engagerer sig i dem? Hvor mange af disse partnerskaber handler om donationer, og hvor mange har et formål, der knytter sig tættere til virksomhedernes kerneforretning? Sidstnævnte er især interessant, da det ud fra et teoretisk synspunkt argumenteres, at der er størst mulig værdi at hente for både virksomheder og NGOer blandt de mere avancerede former for partnerskaber, hvor fælles ressourcudvikling og hyppig interaktion er i højsædet<sup>13</sup>. Med den øgede promovning af strategisk CSR, hvor virksomheder engagerer sig i sociale og miljømæssige initiativer, der har størst mulig chance for at bidrage til deres kerneforretning, forekommer disse former for samarbejde oplagt for virksomhederne.

Men i hvor høj grad findes de blandt danske virksomheder og interesseorganisationer? Ud fra interviews med interesseorganisationer i Danmark har et af formålene med dette projekt netop været at kortlægge et udsnit af partnerskaber for derved at kunne beskrive, hvilke typer partnerskaber, der er mest dominerende.

Der findes mange forskellige måder, hvorpå virksomheder og interesseorganisationer kan samarbejde. For bedst at kunne karakterisere de partnerskaber, der eksisterer i Danmark inddeles de her i fire forskellige typologier. Disse typologier er en syntese af en række forskellige forslag i teoretisk litteratur omhandlende partnerskaber, som er opstået gennem en årrække<sup>14</sup>. Det er vigtigt at bemærke, at disse fire typer partnerskaber ikke er statiske størrelser, men at et partnerskab derimod kan udvikle sig over tid fra en type til en anden. Et partnerskab kan ligeledes indeholde elementer af flere af typerne.

**Filantropi:** Når en virksomhed bidrager med midler til en interesseorganisation, for eksempel ved donation af penge eller produkter. Der er her tale om en envejsudveksling af ressourcer fra virksomheden til NGOen i modsætning til en fælles udnyttelse af individuelle ressourcer. De to partnere har forskellige mål med samarbejdet, og interaktionen er meget begrænset. Pga. denne "arms-length" tilgang er der nogen uenighed blandt teoretikere om, hvorvidt en sådan ressourcudveksling overhovedet kan betragtes som et reelt partnerskab (Waddock, 1988; Googins, 2000). En ekstra værdi ved filantropisk samarbejde er dog, at det ofte er der, hvor den første kontakt skabes mellem virksomheder og NGOer, og hvorfra det udvikler sig til mere avancerede former for partnerskaber.

---

<sup>13</sup> Austin, 2000

<sup>14</sup> Weihe, 2008; Reed, 2005

**Gensidig udveksling /tværgående marketing:** Når en virksomhed og frivillig organisation laver fælles markedsføring, typisk af virksomhedens produkter eller ydelser ved brug af NGOens logo. Virksomheden donerer penge til NGOen afhængig af salgsvolumen eller brugen af produkterne. Interaktionen er stadig begrænset, og forholdet kan karakteriseres som to parter, der samarbejder om en fælles "salgskampagne".

**Uafhængig værdiskabelse:** Semistrategiske partnerskaber, hvor en virksomhed og en interesseorganisation i fællesskab forsøger at tilgodese begge deres målsætninger, som ikke nødvendigvis er ens men heller ikke direkte i modsætning til hinanden. Eksempelvis en virksomhed, der samarbejder med en NGO i et udviklingsland. Virksomheden ønsker at sikre sig, at dens leverandører lever op til en *code of conduct*, mens NGOen ønsker at forbedre forholdene for de lokale arbejdere. Her kan samarbejdet bidrage til, at begge organisationer når deres mål, dog på forskellig vis.

**Symbiotisk værdiskabelse/integreret:** Strategiske partnerskaber, hvor en virksomhed og interesseorganisation samarbejder om løsning af en fælles problemstilling. Værdiskabelsen sker i høj grad på samme måde for de to parter, og succeskriterierne vil være overlappende. Dette er det mest integrerede form for samarbejde, som kræver en høj grad af interaktion mellem parterne og eventuelt ændringer i organisationernes strukturer og processer. Eksempelvis en virksomhed og NGO som har et overlappende kundesegment/social målgruppe. Sammen udvikler virksomheden og NGOen et nyt produkt eller en serviceydelse, der tilfredsstiller et behov hos denne gruppe mennesker. Virksomheden sælger produktet, som samtidigt har et socialt formål.

Figur 1: Partnerskabstypologier

Baseret på interviews med 14 frivillige organisationer blev der identificeret 1.920 partnerskaber, som fordeler sig som følger på de fire partnerskabstyper:

Type partnerskab	Antal (blandt 14 interviewede NGOer)
<b>Partnerskaber i alt</b>	<b>1.920</b>
<u>Ud af disse:</u>	
Filantropi	1.846 (eller ca. 96 %)
Gensidig udveksling/tværgående marketing	55 (eller ca. 3 %)
Uafhængig værdiskabelse	8 (eller ca. 0,4 %)
Symbiotisk værdiskabelse/integreret	11 (eller ca. 0,6 %)

Totalt set faldt 1.846 partnerskaber inden for type 1, nemlig **filantropiske former for samarbejde**. Det skal her bemærkes,

at der blandt de frivillige organisationer i undersøgelsen var stor spredning i forhold til, hvor mange af denne type partnerskaber, de var involverede i. Nogle NGOer havde kun en enkel eller to virksomhedsaftaler, mens andre havde flere hundrede. To af NGOerne forklarede, at de med stor succes havde specialiseret sig i fundraising fra private virksomheder, og dermed stod for ca. 1.600 af denne type partnerskaber. Der er klar konkurrence mellem de danske interesseorganisationer, idet der kæmpes om begrænsede økonomiske midler fra virksomhederne. Mens nogle få danske NGOer har stor succes på dette område, har andre med mindre genkendelsesværdi eller begrænset erfaring på fundraisingområdet det sværere ved at skaffe midler. Disse NGOer forklarer, at de føler sig tvunget til at finde andre metoder at samarbejde med virksomheder, da de ikke er i stand til at konkurrere med de større og mere erfarne NGOer, når det kommer til filantropi.

Filantropi er dog stadig en populær samarbejdsmetode for virksomheder og frivillige organisationer, og der ses en tendens til, at de frivillige organisationer forsøger at perfektionere denne kunst; seks af de 14 NGOer havde proaktive strategier for filantropiske partnerskaber, hvoraf tre af NGOerne for nyligt havde implementeret disse. Generelt varierer de filantropiske partnerskaber betydeligt i forhold til varighed, beløbsstørrelse og kompleksitet. Fra de mest simple engangsdonationer på 5.000 kroner fra en virksomhed til en interesseorganisation til femårige donationer på flere millioner kroner og med flere aktører involverede.

55 partnerskaber blev identificeret som type 2, **gensidig udveksling/tværgående marketing**. Der var også her stor spredning i antallet af den type partnerskaber blandt NGOerne, hvor nogle NGOer havde mange og andre ingen havde. Nogle af de store og mere kendte frivillige organisationer har logoer med høj genkendelsesværdi og nyder positiv anerkendelse i offentligheden. De bruger denne position til at blåstemple udvalgte produkter og derved opnå en procentvis indtjening af salget eller overskuddet. Et eksempel på dette er Verdensnaturfonden (WWF), hvis Panda-logo ofte bruges i markedsføringsammenhænge, for eksempel for nyligt i Danmark med virksomheden Kelloggs for at sætte fokus på regnskovens betydning. For hver pakke Kelloggs cornflakes, der bliver solgt, bliver et træ plantet i Virungaregnskoven i Afrika. Et andet eksempel er smykkefirmaet Pilgrim, som i 2008 solgte et Helena Christensen-designet smykke, hvoraf overskuddet af salget gik til Læger Uden Grænser. Formålet for virksomhederne er her typisk øget synlighed og forbedring af image blandt forbrugerne.

Der blev identificeret otte partnerskaber, der var **uafhængig værdiskabelse** og 11, som var **sybiotisk værdiskabelse/integreret**. Et godt eksempel på førstnævnte er et tilfælde af *corporate volunteering*, hvor en virksomhed donerer sine medarbejders arbejdstid og tekniske ekspertise til NGOen, når NGOen yder nødhjælp under internationale katastrofer, som det er blevet gjort i samarbejdet mellem TDC og Røde Kors. TDC's formål er at motivere deres medarbejdere og forbedre deres image, og Røde Kors ønsker at forbedre kvaliteten af deres nødhjælpsarbejde. Organisationernes formål med at samarbejde er forskellige, men de kan bidrage med hver deres ressourcer, arbejde sammen og derved opnå noget, som de to organisationer ikke kunne have nået nær så effektivt uden at samarbejde.

I forhold til **sybiotisk værdiskabelse** er samarbejdet endnu tættere og målsætningerne oftere ens. Et eksempel er, når en virksomhed og en frivillig organisation sammen udvikler et produkt til NGOens medlemmer på baggrund af den viden, NGOen har om den pågældende målgruppes ønsker og behov. Det er f.eks. sket i et samarbejde mellem Ældresagen og mobilselskabet Call me, som tilbyder mobiltelefoner og -abonnementer særligt rettet mod ældres behov. Call me har på denne måde fået adgang til et specielt kundesegment, som Ældresagens har ekspertise inden for. Ældresagen derimod havde ikke kapaciteten og den tekniske ekspertise til at udvikle og producere produktet selv.

Til partnerskabstyperne skal det knyttes, at der var noget forskellige opfattelser blandt de interviewede interesseorganisationer i forhold til, hvad der skal til, før et partnerskab kan defineres som "strategisk". Mange af de lidt over 1.900 partnerskaber, som vi her har karakteriseret som ikke-strategiske men derimod filantropiske eller marketingorienterede, blev af mange af NGOerne selv beskrevet som "strategiske". Argumentet blandt NGOerne var, at partnerskaberne var en del af virksomhedernes overordnede CSR-strategi, og derfor havde et strategisk element. Vores definition af strategisk er anderledes, idet den udspringer af eksisterende litteratur på området. Vi argumenterer for, at strategiske partnerskaber målrettet skal relatere sig til og bidrage til fremme af virksomhedens kerneforretning. Det udmønter sig i en noget smallere definition, som kun imødekommes af de sidste to partnerskabstyper i vores model.

Det skal ligeledes bemærkes, at der er nogen usikkerhed forbundet med ovennævnte resultater. På trods af at nogle af de interviewede NGOer havde detaljerede databaser over deres erhvervspartnerne, var flere af organisationerne ikke i stand til at sætte tal på, hvor mange virksomhedspartnerne de havde. På trods af denne usikkerhed menes undersøgelsen at kunne give en god indikation af, hvordan fordelingen af partnerskabstyper er blandt NGOer og virksomheder i Danmark. Det skal ligeledes bemærkes, at et flertal af de interviewede NGOer blandt brancheorganisationer og andre NGOer blevet fremhævet som værende dem, der er mest proaktive, når det kommer til at engagere sig i partnerskaber. Dette kunne tyde på, at der blandt øvrige danske NGOer er mindre interaktion med virksomheder samt at disse partnerskaber med størst sandsynlighed ikke falder under de mere avancerede former for samarbejde.

Alt i alt er resultaterne, som viser, at ca. 96 procent af de identificerede partnerskaber mellem virksomheder og NGOer centrerer omkring velgørelse, samstemmende med tidligere undersøgelser fra Dalberg (2007, 2008) og PriceWaterhouseCoopers (2007). Resultaterne underbygges ligeledes af udtalelser fra brancheorganisationer og offentlige myndigheder, der beskæftiger sig med CSR. Partnerskaber har traditionelt set været filantropiske, og på trods af et øget fokus på CSR og tværsektorelle partnerskaber tager virksomheder og NGOer sjældent skridtet mod mere avancerede former for samarbejde, selvom værdien af disse partnerskaber er betydeligt større end begge partnere. Rapportens næste afsnit har til formål at afdække, hvorfor partnerskaber kan være vanskelige, og hvad der kan være med til at fremme succes i partnerskaber.

## PARTNERSKABS-CASES MELLEM VIRKSOMHEDER OG FRIVILLIGE ORGANISATIONER

---

Nedenfor præsenteres resultaterne af dybdegående analyser af en række partnerskaber mellem virksomheder og NGOer i Danmark. Analyser har fokus på de mere strategiske og avancerede partnerskabs-cases, men der rapporteres også på mere generelle observationer gjort i samtlige interviews. Formålet har været at afdække, hvilke faktorer der spiller ind på et partnerskabsforløb. Hvad driver partnerskaber hos virksomheder og NGOer? Hvilke faktorer er afgørende for et partnerskabs succes? Og sidst men ikke mindst, hvad er grundene til, at partnerskaber til tider er vanskelige at gennemføre? Gennem interviews med NGOer såvel som med deres virksomhedspartnere forsøger vi her at besvare disse spørgsmål. Afsnittene er inddelt efter a) drivkræfter bag partnerskaber, b) succesfaktorer i partnerskaber og c) barrierer og udfordringer i partnerskaber.

### Drivkræfter bag partnerskaber

En række forskellige faktorer har medvirket til den øgede fokus på partnerskaber i de seneste år. En stor del af de interviewede NGOer fremhævede **lovgivningsmæssige ændringer** som en af de vigtigste grunde til, at de samarbejder mere og mere med erhvervslivet. I 2004 vedtog den danske regering lovændringer, som skar ned på de bevillinger, som tildeltes danske NGOer. En række NGOer som havde været vant til at modtage betydelige midler fra den danske statskasse skulle nu finde økonomisk støtte andetsteds. Mange af disse NGOer var ikke vant til at arbejde med fundraising og skulle omstille sig til denne nye rolle. For at kompensere for disse finansielle tab og fortsætte deres arbejde har det første skridt for mange NGOer været at forsøge sig med traditionelle former for velgørenheds- eller markedsføringspartnerskaber men sjældent strategiske partnerskaber.

På trods af den krævende omstilling har nogle frivillige organisationer omtalt det som en positiv udvikling, hvilket har tvunget NGOerne til at forny sig og se den private sektor i et mere positivt lys:

*”Den nuværende regering kræver en egenfinansiering på mindst ti procent og har samtidig skåret ned på bevillingerne. Men det er ikke kun skidt. Som NGO har det gjort os skarpere. Tidligere var samarbejde med virksomheder ikke noget, vi gjorde.”* (NGO)

Fra virksomhedernes side har en vigtig drivkraft for partnerskaber med interesseorganisationer været **stigende interesse for virksomheders sociale ansvar** på grund af et øget pres fra offentligheden om at handle bæredygtigt og ansvarligt. Virksomheder arbejder i stigende grad systematisk med CSR, hvorunder samarbejde med interessentgrupper inklusiv NGOer udgør et vigtigt element. Det har også for virksomhederne betydet, at en holdningsændring har fundet sted:

*”Faktisk hvad vi gør med [NGO] er noget, vi aldrig har gjort før. Vi har taget et standpunkt som i hvert fald på den korte bane ikke har profit for øje. Det er mere udtryk for en holdning om, at vi gerne vil tilbyde vores kunder bæredygtige produkter. [Vi ønsker at vise at] vi har en fornuftig og oprigtig holdning til det, vi sælger.”*  
(Virksomhed)

På denne måde kan man sige, at **CSR er blevet et fælles sprog**, som muliggør dialog og samarbejde på tværs af den private og frivillige sektor. Men da CSR som udgangspunkt tager sit afsæt i virksomhedernes verden, har NGOerne måtte sætte sig

ind i dette for dem relativt nye fænomen, f.eks. gennem kurser og videndeling i regi af brancheforeningen ISOBRO. NGOerne udtaler ved flere lejligheder, at denne stigende interesse for at samarbejde i nogen grad er kommet bag på dem. Eksempelvis oplever en NGO hver måned mellem 50 og 100 henvendelser fra virksomheder, som forespørger om forskellige former for samarbejde. NGOens medarbejdere har svært ved at nå at følge op på de mange henvendelser og må prioritere, hvilke virksomheder de vælger at engagere sig med. Andre NGOer har udtalt, at de ikke altid har den fornødne viden om, hvorledes de bedst kan imødekomme virksomhedernes ønsker, som til tider kan være forholdsvis ukonkrete. Der kan være langt fra et ønske om "en eller anden form for samarbejde" til brugbare koncepter, der kan implementeres.

Dette stigende fokus på CSR har også haft en anden betydning. Der har været en generel tendens blandt NGOerne til at **tænke mere strategisk og langsigtet** omkring deres egen identitet og rolle i forhold til virksomheder. Hvor disse overvejelser for nogle få NGOer er endt i et bevidst fravalg af tæt samarbejde med virksomheder, har det for de fleste betydet, at der er sat initiativer i gang for mere målrettet samarbejde med det private erhvervsliv. Mange NGOer har gjort sig overvejelser, f.eks. i forhold til at genopfinde et nyt økonomisk grundlag, efter pengene fra de statslige myndigheder er blevet færre:

*"Jeg ville sådan set gerne have, at vi bliver en organisation, der går fra at bede om penge til at tjene penge".*  
(NGO)

I forlængelse af denne læringsproces har formaliserede og mindre formaliserede netværk en stor betydning. Når NGOer indgår i netværk med aktører fra deres egen sektor, f.eks. NGOer der har større erfaring med samarbejde med virksomheder, eller fra andre sektorer, f.eks. offentlige myndigheder, konsulenthuse eller forskningsinstitutioner, sætter det gang i en vigtig dialogproces. Vi har observeret, at netværk hjælper NGOerne til at initiere interne strategiprocesser, f.eks. at diskutere deres egen rolle i forhold til den private sektor og identificere, hvad de kan tilbyde virksomheder.

Vigtigheden af tværsektorelle netværk som en drivkraft til partnerskaber handler i høj grad også om **skabe fælles fora, hvor virksomheder og NGOer kan mødes**. Dette er noget som efterspørges af både NGOerne og virksomhederne. Det giver mening både i teori og praksis. Hvis parterne mødes under formaliserede forhold, hvor det er legitimt at diskutere fælles problemstillinger og interesseområder, er der større chance for at samarbejde opstår. Vi har observeret, at selv om NGOer og virksomheder ikke bevidst bruger disse netværk som et middel til at etablere partnerskaber, sker det tit alligevel, da de er med til at skabe opmærksomhed og tillid blandt partnere. Overordnet set er de NGOer og virksomheder der er aktive i tværsektorelle netværk også aktive, når det kommer til partnerskaber. Generelt findes der dog ikke mange af sådanne formaliserede netværk i Danmark. Et eksempel er Dansk Initiativ for Etisk Handel, hvor parter fra alle tre sektorer er repræsenterede. Ligeledes er der blevet holdt en række seminarer arrangeret af for eksempel Dansk Industri og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen med det formål at samle sektorerne og fremhæve "best practice" inden for NGO-virksomhedspartnerskaber.

Et vanskeligt gennemskueligt og **langsomt offentligt og politisk system** nævnes også af NGOerne som en drivkraft for flere partnerskaber med virksomheder. Det skal ses i lyset af, at dansk lovgivning tager tid at ændre og gennemføre. Ofte foregår diskussionerne på EU-niveau, og nogle NGOer føler det for vanskeligt og langsommeligt at tage del i den politiske proces, eller er måske helt udelukket af den. Nogle af NGOerne har derfor fremhævet partnerskaber med virksomheder

som en måde, hvorpå de kan få tingene til at ske, hvis det ikke har fungeret gennem det offentlige og politiske system. Det har f.eks. været i forhold til at få sat bedre miljømæssige standarder eller retningslinjer for bedre arbejdsforhold på arbejdspladser eller for dyrevelfærd.

Eksempelvis besluttede WWF sig, efter i mange år at have forsøgt at påvirke danske og europæiske politikere til at skabe bedre standarder for bæredygtigt fiskeri, at samarbejde med Dansk Supermarked om at udvikle en højere standard for bæredygtigt fiskeri end den, der gør sig gældende i dansk lovgivning. Det er WWF's målsætning, at denne standard skal udbredes på tværs af industrien. Novo Nordisk og Dyrenes Beskyttelse samarbejdede for nogle år siden om at udvikle bedre etiske retningslinjer for forsøgsdyr; retningslinjer som endte med at blive officiel dansk lovgivning, da det viste sig at fungere utroligt godt i praksis. Dyrenes Beskyttelse samarbejder nu med virksomheden Friland om standarder for økologisk og etisk dyrevelfærd blandt slagtesvin, da den nuværende danske lovgivning heller ikke menes at være tilstrækkelig på dette område, og at forbrugerne samtidig efterspørger det.

NGOerne håber således, at virksomhederne kan fungere som en promovator af en bestemt social og/eller miljømæssig agenda over for politikerne såvel som over for andre interessenter. Samtidig kan det være en ny, forfriskende og **handlingsorienteret måde at arbejde på** som NGO:

*"Når du arbejder med en virksomhed, begynder tingene at ske, i modsætning til når du arbejder med myndighederne. Jeg har tidligere arbejdet i det offentlige, og tingene tager virkeligt lang tid der. Det er bare så, ahhhhh! [Med virksomheder] går det bare stærkere. Fra ideen er bragt på bordet til beslutningen om, hvad der skal ske og så bare at gøre det. Det er utroligt. Og rigtigt tilfredsstillende." (NGO)*

Dette ønske om at arbejde mere handlingsorienteret ses også som en modreaktion på traditionen hos mange NGOer om at diskutere problemstillinger og forsøge at opnå generel konsensus. På den måde motiveres partnerskaber også af NGO-medarbejderes ønske om at arbejde på nye måder:

*"De [virksomhederne] er utroligt praktiske og meget sådan implementerende i deres tilgang til tingene. Det har været super fedt at arbejde på den måde. I den verden jeg kommer fra [NGO-verden] er det lidt sådan, vi overvejer det ene frem og tilbage. De [virksomhederne] er vant til at handle." (NGO)*

En anden vigtig observation, når det kommer til drivkræfter bag partnerskaber, er den læring, der finder sted, når virksomheder og frivillige organisationer begynder at samarbejde. Der er mange eksempler i vores interviews på, at tværsektorelle **partnerskaber er en god kilde til organisatorisk læring og udvikling**. Gode NGO- og virksomhedspartnere har komplementær viden som, hvis denne viden og partnerskabet i øvrigt administreres fornuftigt, kan skabe en ideel basis for læring mellem parterne. Læring har betydning som drivkraft for partnerskaber, fordi vores undersøgelser viser, at virksomheder eller frivillige organisationer, som på et tidspunkt har haft partnerskaber er mere tilbøjelig til at indgå nye partnerskaber. Det sker både fordi organisationerne opbygger kompetencer og bliver dygtigere til at have med partnere at gøre, og fordi man opnår tillid til hinanden. Af de frivillige organisationer og virksomheder vi interviewede var langt størstedelen blevet positivt overraskede over partnerskabers muligheder og blev kun mere aktive i at eftersøge

partnerskaber løbende.

Det er vigtigt at bemærke, at organisationer også kan lære om partnerskaber ved at have været involveret i mindre succesfulde former for samarbejde. I en af vores cases har udfaldet af partnerskabet ikke været, hvad man håbede på hos hverken den frivillige organisation eller virksomheden, men begge parter forklarer, at de har valgt at lære af dette forløb og at prøve lykken igen med andre partnere.

#### **Case: FDB-COOP-Nepenthes**

En dag i år 2002 sidder en indkøber hos dagligvarekæden Coop med ansvar for havemøbelsortimentet og undersøger, hvor det træ møblerne er lavet af kommer fra. Efter lidt hjemmeresearch finder indkøberen ud af, at meget træ ofte bliver udvundet ved ulovlig skovhugst i troperne. Samtidig har den danske miljøorganisation Nepenthes opstartet et projekt i Honduras, hvor man prøver at få FSC-certificeret et kooperativ af træproducenter.

Projektlederen hos Nepenthes kontakter indkøberen hos Coop og forhører sig om, hvorvidt Coop er interesseret i at aftage FSC-certificeret træ. Indkøberen, der lige har fået øjnene op for problematikkerne forbundet med skovhugst i troperne, er ikke afvisende. Han er især begejstret for den viden Nepenthes ligger inde med omkring træ, som han synes er en interessant indfaldsvinkel til et samarbejde. Dog har han nogle forretningsmæssige betænkeligheder - han er lidt skeptisk over for, om der ved en sortimentsomlægning, der ikke vil kunne ske fra den ene dag til den anden, fra Nepenthes vil blive kørt kampagner i pressen mod Coop, indtil hele sortimentet er FSC-certificeret.

Nepenthes forsikrer indkøberen om, at dette ikke vil være tilfældet, da man lægger vægt på at der sker en udvikling hos virksomheden, der i sidste ende vil kunne lede frem til en 100 % FSC certificering og at man er bevidste om at en sortimentsomlægning er en længere proces. Indkøberen overbevises og får grønt lys fra ledelsen om at iværksætte en femårig strategi for en omlægning til 100 % FSC-certificerede havemøbler.

Herefter begynder et uformelt samarbejde mellem Coop og Nepenthes, hvor der ikke underskrives nogen kontrakt, men alt foregår mundtligt og på basis af en oparbejdet tillid. Fundamentet for samarbejdet bliver, at Nepenthes hjælper Coop med at få adgang til FSC-certificeret træ og giver indkøberen adgang til en viden om træ, som han ikke selv har.

.....

Case fortsat...

Sammen udvikler de to organisationen produktionen i det honduranske kooperativ. Nepenthes har fokus på de oprindelige folks behov og får styrket FSC-certificeringen hos de små skovproducenter i Honduras. Coop har fokus på selve produktionen og produktudviklingen. Som fælles mål ønsker begge parter at udvikle bæredygtige træprodukter. For at opnå dette mål må begge parter træde ud af sin 'kasse': Det usædvanlige for Nepenthes er, at de samarbejder med en virksomhed om at udvikle design og kvalitet af honduransk regnskovstræ til det danske marked, og hos Coop bliver indkøbet så at sige "vendt på hovedet".

I stedet for at efterspørge et bestemt produkt fokuseres på, hvad den honduranske producent kan levere. Coop vurderer herefter om der er et marked for disse produkter. I første omgang afgiver Coop en for virksomheden meget lille ordre på 5000 dørriste, der har til formål at udvikle og teste de lokale producenters produktionskapacitet og danne baggrund for produktion af yderligere produkter. Langsomt udvikles porteføljen hos den honduranske træproducent samtidig med, at Coop finder andre FSC-leverandører og efter kun tre år opnår sit mål om 100 % FSC-certificering.

Samarbejdet mellem Coop's indkøbsafdeling og Nepenthes fortsætter og udvikles. Man laver bl.a. en fælles oplysningskampagne i form af en designkonkurrence. I kølvandet opstår yderligere et samarbejdsprojekt mellem Nepenthes og Coop, dog denne gang med en anden del af Coop's organisation - med FDB's ansvarlighedsafdeling. I 2008 indgår de således et formaliseret samarbejde omkring nogle komplimenterende projekter til træproduktionen. Specielt ser FDB og Nepenthes en synergi i og med, at FDB, i kraft af at være en brugsforening, støtter en kooperativ udvikling i Honduras. Dette samarbejde tager karakter af et filantropisk partnerskab, men er uformelt tilknyttet det strategiske samarbejde mellem Nepenthes og Coop omkring træproduktionen.

### **Succesfaktorer i partnerskaber**

Gennem vores interviews er der en række forhold, der gentagne gange er fremhævet af NGOerne og virksomhederne som været bidragende til at sikre succesfulde partnerskaber. Vi forsøger at samle disse faktorer nedenfor illustreret med citater fra interviewene.

En interessant tendens vi har observeret hos NGOerne er en **stigende professionalisering** og bevidsthed om sig selv som en professionel organisation og samarbejdspartner. Dette sker ikke kun i Danmark, men er en general tendens, som også er omtalt i den teoretiske litteratur. Den britiske forsker Simon Heap (2000) har studeret begrebet under **“NGO Incorporated”**, hvor han beskriver, hvordan NGOer bliver mere og mere professionaliserede eller “business-like” i den måde, hvorpå de opererer, udvikler strategier, benytter sig af avancerede former for projektværktøjer, taler “business-sprog” og ansætter medarbejdere fra den private sektor. Vores undersøgelser viser noget lignende, dog er der betydelig forskel blandt de danske NGOer, hvoraf nogle har arbejdet proaktivt med strategiudvikling, ledelse og organisation i mange år, mens det er relativt nyt for de fleste. Vi har observeret, at denne professionalisering er en klar fordel, når det kommer til samarbejde med det private erhvervsliv. Vi ser, at de professionaliserede NGOer i højere grad engagerer sig med virksomheder og gør det med større succes. En mere professionel NGO har lettere ved at kommunikere med virksomhederne. At ansætte folk der tænker i disse forretningsorienterede baner er en måde, hvorpå en NGO opnår en konkurrencemæssig fordel over for andre NGOer, når det kommer til partnerskaber. En NGO-medarbejder med en baggrund i det private erhvervsliv beskriver ændringen således:

*“ [Vi har været nødt til at ansætte folk] der tænker mere kommercielt. Der tænker mere, som virksomhederne tænker. Altså, jeg har jo indført et nyt begreb her i huset, som aldrig er blevet brugt før: service! [...]. Der har været en kultur om, at virksomhederne og dem der donerer, de er til for vores skyld, ikke omvendt. Vi bliver altså nødt til at tænke, for at bruge lidt af et fyord, en anelse mere kommercielt. Vi bliver nødt til at se dem som partnere. Og det er svært for mange af de ansatte hos os.” (NGO)*

Vi observerede tidligere, at nogle partnerskaber udvikler sig fra velgørenhed til tættere former for samarbejde over tid. Gennem interviewene fik vi dog også det indtryk, at de mere succesfulde partnerskaber ofte **ikke starter med diskussioner om penge**. De starter snarere med en fælles idé, interesse, problem eller bare “et ønske om at lave noget sammen”, fordi kemien passer mellem de parter, der mødes. Under interviewene nævnte flere af NGOerne, at økonomiske diskussioner meget sjældent havde været det første, der kom på bordet i deres bedre partnerskaber med virksomheder, og at de foretrækker at gemme de diskussioner til senere i forløbet. NGOerne nævnte, at virksomhederne kunne blive skræmt væk for hurtigt, hvis de lagde ud med at kræve et bestemt beløb. Virksomhederne ville gerne vide, hvad partnerskabet kunne bidrage med, før de lagde sig fast på økonomiske løfter. Vigtigst af alt lader det til, at **tillid** – som er afgørende for at et tæt samarbejde kan udvikle sig succesfuldt – i højere grad fremmes gennem dialog om fælles interesseflader og målsætninger, ikke gennem snak om penge.

I forbindelse med denne indledende fase i et partnerskab er den første kontakt mellem en virksomhed og NGO ofte det, der afgør, om et partnerskab får en flyvende start eller ej:

*“At vi fik fat i den rigtige person var afgørende for, at partnerskabet blev etableret.” (NGO)*

I forhold til deres opsøgende arbejde talte NGOerne ofte om, hvordan virksomheder kan være utroligt svære at starte samarbejde med pga. vanskelighederne ved at **få kontakt til den “rigtige person”**. Ofte stoppes NGOerne allerede ved telefonomstillingen eller oplever, at deres henvendelser falder mellem to eller flere afdelinger i virksomhederne, hvilket betyder, at henvendelsen ikke kommer videre. Her har de formaliserede netværk en afgørende betydning, da de kan

fungere som NGOernes genvej til de rette mennesker i virksomhederne. Den personlige relation og noget så tilfældigt som den umiddelbare kemi mellem virksomheds- og NGO-repræsentanten nævnes også som havende afgørende betydning for et partnerskabs succes. Hvis disse repræsentanter har en personlig interesse i partnerskabet og et "drive" til at realisere det og sikre sig, at partnerskabet får tilført afgørende ressourcer og prioriteres i organisationerne, har partnerskabet meget højere chance for at lykkes.

**Personlig kontakt og opbygning af tillid** mellem NGOen og virksomheden anses i partnerskabsliteraturen som afgørende for, at et partnerskab udvikles succesfuldt. Det underbygges af vores interviews og hænger sammen med den traditionelle mistro, der har været mellem de to sektorer. Virksomheden skal overbevises om, at NGOen ikke vil bruge de oplysninger, den får til at hænge virksomheden ud i pressen. NGOen skal overbevises om, at virksomheden har gode intentioner og ikke kun forsøger at indtjene lidt letkøbte point på image-siden. Udfordringen ligger i, at ansvaret for et partnerskab som oftest ligger hos ganske få individer og ikke er forankret i organisationerne. I forhold til at skabe personlige relationer er det ofte det mest hensigtsmæssige, men problemer kan opstå, når medarbejdere udskiftes. Udfordringen her er at finde den rette balance mellem personlige relationer og organisatorisk forankring af partnerskabet.

Vores undersøgelser viser, at der er en forholdsvis **stor mobilitet blandt medarbejdere** i de danske NGOer, hvor flere har været ansat i tre, fire eller fem NGOer som f.eks. fundraiser eller kommunikationsmedarbejder. Dette kan have en positiv såvel som negativ effekt. På den positive side kan det fremme videnuudveksling om partnerskaber mellem NGOerne, men det kan også betyde, at relationer brydes, eller at medarbejdere tager virksomhedspartnere med fra den tidligere arbejdsplads til en ny NGO. Vi har fundet, at de personlige relationer især har betydning i starten af et partnerskab, hvor det er mere skrøbeligt:

*"Det ville være ærgerligt for os [hvis han stoppede] da han er så interesseret i sagen og har været virkelig god til at få tingene til at ske. Men det ville have været meget værre, hvis han var stoppet for to år siden, da projektet stadig var nyt." (NGO)*

En anden vigtig forudsætning for et succesfuldt partnerskab bunder i fundamentale forskelle i NGOer og virksomheders virke. De har traditionelt **forskellige værdier og eksistensberettigelser**. Selvom de sagtens kan samarbejde, også tæt om forskellige emner, er der visse emner, som partnerne muligvis aldrig vil være enige om. De forskelle skal respekteres i et partnerskab. NGOer skal f.eks. ikke tro, at de kan få en virksomhed til at indse, at profitmaksimering er den forkerte vej at gå, og virksomheder kan ikke nødvendigvis kræve hurtige beslutninger af en NGO, som har tradition for at diskutere vigtige emner i plenum. I de succesfulde partnerskaber anerkender partnerne disse forskelle og stræber efter en balance:

*"Den gode ting er, at han [fra NGO] respekterer og anerkender, at vi ikke er en grøn organisation. På den ene side vil jeg sige, at de er gode til at presse, men de er også gode til at acceptere, når jeg siger, jamen, rammerne og vilkårene er sådan." (Virksomhed)*

Generelt er vores opfattelse, at de mere **pragmatiske NGOer har en fordel** over for de mere idealistiske, "vagthundeorienterede" NGOer, især når det kommer til tætte, strategiske partnerskaber. Virksomhederne føler sig mere trygge ved at samarbejde med disse NGOer, og dialogen er typisk mere uproblematisk. Den vigtige balanceakt for NGOen, når den indgår i et strategisk, længevarende samarbejde med en virksomhed er på den ene side at være pragmatisk og vide, at virksomheder ikke bliver bæredygtige natten over, men på den anden side bevare sin troværdighed og lægge pres på

virksomheden for hele tiden at forbedre sig:

*"Vi gør ikke noget, uden at give dem besked først, så vi informerer dem og inkluderer dem i den udstrækning vi kan, men vi lægger også pres på dem. De er en kommerciel virksomhed, som skal tjene penge, men hvis de fortsat reklamerer med at være ansvarlige, så er der ting, der skal ændre sig, når tiden er klar til det." (NGO)*

*Man kan sige, at overvejselen kunne være, om det så går hurtigt nok hos virksomheden, ik? Om de laver nok, om de er ambitiøse nok. [...] Vi har nogle målsætninger, der ligger fire år ud i fremtiden. Det synes vi er godt. Vi synes det her lange, seje træk er godt, mens andre organisationer som f.eks. Greenpeace har en anden tilgang. De siger, at det skal ske i morgen. Det er denne her afvejning af, hvor pragmatiske vi kan tillade os at være uden at miste vores troværdighed." (NGO)*

I kølvandet på det øgede fokus på partnerskaber er **den frivillige sektors rolle i samfundet** i høj grad kommet til diskussion, ikke mindst blandt interesseorganisationerne selv. Det diskuteres, om de frivillige organisationer går på kompromis med deres miljømæssige og sociale missioner samt deres mulighed for at kritisere det private erhvervsliv, når de indgår i så tæt samarbejde med dem. Sat på spidsen er spørgsmålet, som rejses af nogle kritikere, hvorvidt de frivillige organisationer er gået fra en position som samfundets **kritiske vagthund** til en som **virksomhedernes skødehund**:

*"Danske NGOer er mere stille og mindre kritiske end tidligere. Men vi forsøger at være den frække dreng, eller pige, i klassen. Vi har en klar bestyrelseslinje, der siger at vi ikke må tie stille, hvis vi ser noget, der ikke er i orden blandt virksomhederne. Vi vil gerne være den, der tør, selvom andre ikke vil." (NGO)*

Når NGOerne modtager donationer eller penge for rådgivende opgaver på samme facon som de kendte konsulenthuse efterspørger kritikere nu en diskussion af, hvad den **frivillige sektors berettigelse og rolle** skal være i fremtiden. Vi har set en del eksempler på danske interesseorganisationer, der aktivt bruger deres specifikke viden og konstituerede netværk og promoverer disse kompetencer over for virksomhederne. Disse organisationer **rådgiver virksomheder** og leder komplicerede projekter på samme måde, som professionelle konsulenter ville gøre. Det kan for eksempel være udviklingen af standarder og certificeringsværktøjer, retningslinjer for bedre arbejdsforhold eller bæredygtig produktion, eller innovation af produkter og serviceydelser i samarbejde med virksomhederne. Nogle NGOer mener, at vi vil se mere af dette:

*"Jeg tror, at vi vil se, at flere og flere NGOer påtager sig en mere konsulent-lignende rolle" (NGO)*

Hvorvidt der for NGOerne er moralske dilemmaer forbundet med denne udvikling mod en "konsulentrolle", er der delte opfattelser af:

*"Det har jeg virkelig ikke noget problem med. Hvis de ønsker, at vi kører et projekt, så gør vi det [...] der er ikke noget galt med at påtage sig den konsulentrolle." (NGO)*

*"Vi vil gerne være partnere, og vi vil gerne modtage donationer, men vi ønsker ikke at være konsulenter." (NGO)*

De frivillige organisationer påpeger, at forskellen ligger i, at de projekter de samarbejder med virksomhederne om har et socialt eller miljømæssigt fokus, som er vigtigt for den pågældende NGO. De frivillige organisationer påpeger også, at de gør virksomheden opmærksom på, at de forbeholder sig **retten til at kritisere** virksomhedspartneren, hvis virksomheden ikke lever op til dens sociale eller miljømæssige ansvar; en luksus som de mener, en konsulent ikke har. For mange NGO-ansatte er denne distancering og differentiering fra den private sektor et vigtigt element, hvilket betyder, at de **bruger konsulent-termer med varsomhed**. NGOerne refererer til de midler, de modtager fra virksomhederne som donationer, ikke som fees, også selvom de betales for at udføre en konkret opgave for virksomheden. Forskellen kan dog være vanskelig at se for udenforstående, som en NGO-medarbejder påpeger:

*”Det er en hårfin grænse. Du kan sagtens fortolke det, som du vil. Du kan fortolke det som rådgivning, hvis du vil. Det vil jeg påstå, at jeg kunne, hvis jeg sad i en anden stilling [i en anden organisation]. Altså, det er et eller andet sted en strid om ord.” (NGO)*

Der er afgjort forskelle på, hvordan der tænkes, tales og arbejdes på i de to sektorer, og denne kløft er en stor udfordring for samarbejdspartnerne. Hvorvidt det er virksomhederne der skal lære at tilpasse sig den frivillige sektors måde at gøre tingene på eller omvendt, kommer an på, hvem man spørger. Ifølge de brancheorganisationer der repræsenterer det private erhvervslivs interesser er det klart, at den frivillige sektor står over for en udfordring, når det kommer til **at kommunikere med virksomhederne**:

*”Det er vigtigt for NGOer at kunne tale virksomhedernes sprog.” (Anden organisation)*

Generelt er intrykket, at de to potentielle partnere synes at forlange en tilpasning hos den anden part men ikke hos sig selv. Den stigende professionalisering af den frivillige sektor repræsenterer dog en indikation af, at NGOerne har set, at de må lære at gebærde sig på virksomhedernes sprog. Den udfordring kan løses ved at ansætte medarbejdere, der allerede taler og forstår dette sprog flydende. Vi ser derfor, at NGOer i stigende grad ansætter medarbejdere med mere diversificerede baggrunde, med praktisk erfaring fra det private erhvervsliv eller med erhvervs- og økonomirettede uddannelser. Undersøgelsen viser, at NGOer der ansætter **erhvervsorienterede eller CSR-uddannede medarbejdere** har bedre forudsætninger for at tænke strategisk og langsigtet omkring virksomhedspartnerskaber og at samarbejde succesfuldt med den private sektor.

Denne udvikling har hos mange af de frivillige organisationer ligeledes givet sig udslag i brugen af **strategiske værktøjer** for udvælgelse og styring af deres virksomhedspartnere og ledelse af diverse partnerskabsprojekter. Nogle NGOer bruger rankings eller andre systemer til at klassificere nuværende og potentielle virksomhedspartnere. Eksempelvis inddeler en NGO sine erhvervspartnere i fem kategorier. Den første er de virksomhedspartnere, som bidrager udelukkende med økonomiske midler og hvormed NGOen ikke har eller ønsker strategisk samarbejde. På den modsatte side af skalaen ligger de partnere, som indebærer langvarende strategisk samarbejde og som kræver en betydelig arbejdsindsats fra NGOens side. Her ligger de virksomheder, som NGOen anser som så betydningsfulde i forhold til deres impact for eksempel på miljøet, at et samarbejde hvor de kan hjælpe virksomheden til at forandre sig kan give stor målopfyldelse for NGOen på sociale eller miljømæssige parametre. Ind imellem disse yderpunkter findes tre nuancer af samme kriterier. En medarbejder forklarer, hvorfor dette system har været brugbart:

*“Vi trivedes godt med at opfinde det her system. Og det fungerer godt, for så kan min kollega og jeg, når vi møder hinanden, kommunikere om, hvor er vi henne, og så ved vi ligesom, hvad vi skal gøre. Så det har været et udmærket arbejdsredskab.” (NGO)*

Ikke alle medarbejdere oplever dog, at der stilles de fornødne ressourcer til rådighed, når det kommer til systemer til at håndtere partnerskaber. Som en nyligt ansat medarbejder i en NGO forklarer, oplever NGOerne både travlhed og **begrænsede ressourcer**:

*“Altså hvis jeg kunne få et CRM-system, så ville jeg være rigtig glad. Det ord havde de aldrig hørt, da jeg kom her. Og vi har ikke råd til det. Altså der er jo mange ting i sådan en organisation her, som man kunne gøre mere smidigt. Men det kører meget på at få det hele til at [fungere]...” (NGO)*

#### **Case: Ældresagen og Codan**

Et ganske specielt samarbejde har eksisteret i mere end tyve år mellem Ældresagen og forsikringsvirksomheden Codan. Ældresagen er Danmarks største frivillige organisation målt på medlemmer med en medlemskare på over en halv million, hvoraf langt størstedelen er over 50 år. Ældresagen er sat i verden for at fremme ældres interesser og har som mål at forbedre danske ældres levevilkår. Codan er et af Danmarks største og ældste forsikringselskaber, som sælger forsikringsydelser til både privat- og erhvervskunder.

En mindre afdeling i Codan specialiserer sig i at skræddersy forsikringer til bestemte målgrupper, og de har gennem mange år udbudt forsikringsordninger særligt tilpasset ældres behov initieret af Ældresagen. Samarbejdet går ud på, at Ældresagen, med deres viden om den ældre målgruppes ønsker og behov, hjælper Codan med at udvikle disse forsikringstyper. Ældresagen modtager en fast årlig donation af Codan for at deltage i samarbejdet, og for at Codan kan få lov at reklamere med samarbejdet. I dag sidder Codan på en meget stor del af det ældre forsikringssegment i Danmark.

Samarbejdet startede med, at medarbejdere fra de to organisationer gik sammen for at udvikle en familie- og indboforsikring særligt tilpasset folk, der er fyldt 60 år. Siden er der blevet tilføjet en række forsikringsprodukter, blandt andet en plejehjemsforsikring, en særlig indboforsikring tilpasset ældre, der bor på plejehjem.

.....

Case fortsat...

Et af de seneste produkter er en overfaldsforsikring, som tilbydes gratis, hvilket kan gøres, fordi den reelle skadesrisiko ved en sådan forsikring er lav. Forsikringen gør de ældre forsikringskunder trygge og udgør desuden et betydeligt salgargument for Codan, når der skal skaffes nye kunder.

Styrken ved samarbejdet mellem Ældresagen og Codan ligger i de to organisationers komplementære kompetencer og måden hvorpå, de kompetencer bringes sammen til at skabe nye produkter. Ældresagens medarbejdere har en naturlig kontakt med netop Codans ældre kundegruppe. Det foregår derfor tit sådan, at ideer til en ny eller forbedret forsikring opstår gennem Ældresagens kontakt med medlemmerne, for eksempel gennem lokalkomitémøder eller opkald til Ældresagens medlems-hotline, hvor medlemmerne stiller spørgsmål eller præsenterer Ældresagen for et konkret problem, de oplever. Ældresagen er som organisation god til at opfange disse bevægelser og sende ideer videre til Codans medarbejdere. Den viden giver Codan en konkurrencemæssig fordel over for de øvrige aktører i forsikringsbranchen. Ideer opstår dog også den anden vej ved, at Codans medarbejdere får en idé og sparrer med Ældresagen, om de tror, det kan udfylde et behov hos ældre.

Fordelene er klare for begge parter: Codan udvikler bedre produkter, og samarbejdet bidrager direkte til bundlinjen i form af flere forsikringspræmier. Det er ingen hemmelighed i Codan, at på trods af at samarbejdet også bruges i CSR-øjemed, har det et klart forretningsperspektiv. For Ældresagens vedkommende tilbydes de ældre bedre tilpassede forsikringer til en god pris, og organisationen, som har som hovedformål at forbedre ældres livskvalitet, kan glæde sig over, at samarbejdet med Codan bidrager til deres sociale målsætning, samt giver dem økonomisk støtte til at fuldføre deres øvrige arbejde.

Begge partnere har i vores interviews påpeget vigtigheden af åben og ærlig kommunikation og at turde sige tingene, som de er. Der blev også talt en del om opbygning af tillid og investering i personlige relationer. Medarbejdere i Codan og Ældresagen er i næsten daglig kontakt og har hyppige møder, som ved lejlighed også inkluderer chefniveau. Den samme ankerperson har siddet i Codan under hele forløbet og har i høj grad medvirket til, at en personlig relation har kunnet opretholdes gennem det lange samarbejde.

### **Barrierer og udfordringer i partnerskaber**

Partnerskaber bringer, på trods af den øgede fokus på CSR og tværsektorelt samarbejde, ofte vanskeligheder med sig for de involverede parter. Formålet med følgende afsnit er at opsummere, hvad der gennem vores interviews er nævnt som betydelige barrierer for samarbejde mellem frivillige organisationer og virksomheder for bedre at forstå, hvilke udfordringer organisationer i partnerskaber står over for.

Overordnet set udgør **finanskrisen** på nuværende tidspunkt en væsentlig barriere. Flere NGOer oplever, at virksomhederne holder tilbage på især mere traditionelle former for samarbejde, det vil sige de rene donationer:

*”Vi er også presset af finanskrisen. Vi skal have flere sager i pipelinen for at få de samme donationer ind. Og det er jo klart, at der hvor det er mest nærliggende for mange virksomheder at skære ned er på velgørenhed, fordi det er jo gratis. Vi har mange, der trækker i håndbremsen og siger, vi kan ikke forsvare at give jer penge, når vi lige har fyret 50 eller 100 medarbejdere. Det er jo et meget plausibelt argument.” (NGO)*

Men finanskrisen kan også hæmme andre former for partnerskaber. Når virksomheder skærer ned på ressourcerne og afskediger medarbejdere, er det også vanskeligere at retfærdiggøre, at tid skal bruges på længevarende samarbejder med interesseorganisationer. På trods af at de strategiske partnerskaber med NGOer i teorien nævnes som netop der, hvor en virksomhed har mulighed for at differentiere sig fra sine konkurrenter og dermed bidrage til dens overlevelse gennem svære tider, er det vores indtryk, at det er de færreste virksomheder, der i dag tænker så langt.

Finanskrise eller ej, udgør **manglen på ressourcer** en af de væsentligste barrierer for partnerskaber for både virksomheder og frivillige organisationer. For de mere krævende strategiske partnerskaber er det især tilfældet, da disse er forbundet med væsentlige investeringer i medarbejdertimer og ofte også økonomiske bidrag. Indlæringskurven for disse partnerskaber er stejl, og det er således ikke altid ved første forsøg, at organisationen får de ønskede resultater ud af samarbejdet. Desuden kan resultaterne i et givent partnerskab lade vente på sig. De miljømæssige, sociale og for virksomheden økonomiske eller imagemæssige fordele kan være længe om at materialisere sig. De kan tillige være **svære at måle** og dermed føre tilbage til det givne partnerskab.

På grund af disse ressourcebegrænsninger pointerer de frivillige organisationer, at de ofte kun kan beskæftige sig med ganske få strategiske partnerskaber ad gangen. Nogle NGO-medarbejdere nævner endda, at hvad NGOen reelt set får ud af virksomhedssamarbejde ikke altid svarer til den omfattende mængde arbejdstimer, NGOen må bruge for at få partnerskaberne til at fungere. Dette trade-off bruges af NGOerne som argumentation for at foretrække at modtage donationer snarere end at indgå strategiske partnerskaber, da førstnævnte er enklere og mindre tidskrævende.

**Ressourcebegrænsninger udgør på den måde en barriere** for etableringen af flere strategiske partnerskaber. En NGO-medarbejder nævner, at et væsentligt problem er, at virksomhederne ikke altid forstår, at **NGOerne** ikke har ubegrænsede ressourcer til rådighed og, på trods af troen på deres sag, ikke kan tillade sig at **”arbejde gratis”**:

*”Der hersker en forventning blandt virksomheder om, at NGOer er til rådighed for forespørgsler uden at virksomheden behøver betale noget for det.” (NGO)*

Denne forventning hos virksomhederne gælder i nogle tilfælde også, når NGOen skal udføre et bestemt stykke arbejde for virksomheden, for eksempel at udvikle en ny certificeringsordning, som det er tilfældet i et partnerskab:

*”Da jeg var derovre og bad deres indkøbsdirektør om 200.000 kroner, spurgte han mig, jamen, hvad skal I bruge alle de penge til? Der var jeg lige ved at falde ned af stolen og alt muligt”. (NGO)*

At frivillige organisationer og virksomheder **ikke er bevidste om partnerskabers muligheder** eller at de mangler viden om relevante potentielle partnere er en anden barriere for tværsektorelle partnerskaber. Vi har bemærket, at nogle NGOer

slet ikke har den private sektor på deres radar over mulige samarbejdspartnere, eller ofte kun som en kilde til økonomiske midler snarere end en strategisk partner. Uden selv at tænke over det sætter de to sektorer vandtætte skodder mellem sig i stedet for at overveje mulighederne for komplementær viden. Andre gange kan man se, at henholdsvis de frivillige organisationer og virksomhederne **bremses af fordomme** om, hvad det vil sige at arbejde med den anden sektor. Virksomhederne anser NGOerne for at være idealistiske og ustrukturerede, og NGOerne tror, at virksomhederne er kyniske og kun interesserede i profitmaksimering. Det gælder typisk kun for de organisationer, der aldrig tidligere eller kun meget begrænset har beskæftiget sig med tværsektorelle partnerskaber. De fleste NGOer og virksomheder, som vi har interviewet, har oplevet, at de på trods af forskellige opfattelser har kunnet arbejde sammen med den anden sektor, når de først forsøgte i praksis. De fleste virksomheder var for eksempel meget positivt overraskede over, hvad NGOen kunne bidrage med:

*"NGOer har stor viden på områder [hvor vores viden er begrænset]." (Virksomhed)*

*"Jeg er blevet imponeret over deres [NGOens] kompetencer og viden." (Virksomhed)*

Vi har desuden oplevet, at hvor det i nogle NGOer er universalt accepteret at samarbejde med virksomheder, er der nogle som er **skeptiske over for virksomhedernes motiver** og over for, hvad det betyder for NGOens identitet at indgå partnerskaber. Nogle NGO-medarbejdere føler, at det betyder, at de må gå på kompromis med deres sag, når der skal tages hensyn til erhvervslivets interesser. Det kan resultere i en mangel på organisatorisk opbakning til virksomhedspartnerskaber. Hos nogle af de NGOer vi har interviewet repræsenterer denne **mangel på legitimitet af virksomhedssamarbejde** en stor barriere for samarbejde på tværs af sektorerne og gør det væsentligt sværere for medarbejdere at fuldføre et projekt med en virksomhed:

*"Jeg tager mig selv i hele tiden at tale om, hvor godt det her projekt er. Nærmest som om at jeg føler, at jeg skal overbevise folk om, du ved, at det her er en god ting, ikke? Og folk siger bare, ja ja, det er klart, men jeg ved godt, de ikke alle mener det." (NGO)*

Det samme gør sig i nogle tilfælde gældende for virksomhederne, hvor det at samarbejde med NGOer, dele følsomme oplysninger og udsætte sig selv for potentiel kritik, er en frygt virksomheder skal udover. Det betyder, at der skal gøres op med fordomme og mange års skepsis mod frivillige organisationer. I to af de virksomheder vi har talt med, har det krævet en større udskiftning i ledelsen, før man kunne tale om, at der var opbakning til samarbejde med NGOer. I flere tilfælde har det været en speciel person eller enhed, for eksempel CSR-afdelingen, som har båret et partnerskab frem, men uden at der har været megen organisatorisk opbakning til projektet. At opnå den legitimitet og støtte fra både ledelsen og øvrige afdelinger og medarbejdere til partnerskaber med NGOer er en stor udfordring i mange virksomheder.

En af de barrierer som oftest nævnes i litteraturen om partnerskaber er **forskelle i værdier og organisationskulturer** mellem de to typer organisationer. Selvom det kan forekomme stereotyp, er dilemmaet mellem de frivillige organisationers mere idealistiske holdning til bæredygtighed og virksomhedernes mere pragmatiske holdning til at bæredygtighed er godt, så længe det også giver forretningsmæssig mening, en realitet, som er blevet hyppigt nævnt i vores interviews.

*"Det er to fundamentalt forskellige værdisæt, der mødes. Det er ikke nemt at få profit og sociale værdier til at snakke sammen."* (NGO)

*"Virksomheder forstår ikke de budskaber og værdier, som NGOer står for."* (NGO)

Interviewene viser en større tendens blandt de frivillige organisationer til at fokusere på etik, idealer og mærkesager medens virksomhederne fokuser på kerneforretningen og CSR som et konkurrenceparameter. En betydelig udfordring i NGO-virksomhedssamarbejde er at **bygge bro mellem disse to forskelligartede opfattelser**. Ellers kan de hæmme samarbejde eller eksempelvis betyde, at virksomheder direkte nægter at samarbejde med nogle NGOer til at starte med, hvis forskellene virker for store til at overkomme:

*"Jeg kan ikke forestille mig, at vi kunne samarbejde med Greenpeace. De ville lænke sig selv til vores kummefrysere."* (Virksomhed)

Disse forskelle hænger ligeledes sammen med de to organisationers muligheder for at kommunikere med hinanden. **Åben og hyppig kommunikation** er en væsentlig succesfaktor for partnerskaber, og manglen på samme har i et af de partnerskaber vi har undersøgt haft en afgørende betydning for, at partnerskabet ikke har været tilfredsstillende for begge parter.

*"Virksomhedsledere og NGOer kommunikerer på to helt forskellige frekvenser."* (Virksomhed)

Forskelle i hvordan man griber samarbejder an udgør ligeledes en væsentlig udfordring. For at sikre tilstrækkelige **governance-strukturer** er der i de fleste partnerskaber vi har undersøgt, i særdeleshed de mere strategiske partnerskaber, blevet udarbejdet kontrakter eller samarbejdsaftaler til at styre forholdet mellem de to parter. Her kommer de frivillige organisationer ofte til kort, da de fleste ikke har juridisk ekspertise eller lang erfaring med udarbejdelse og forhandling af kontrakter, hvorimod virksomhederne er vant til at bruge disse dokumenter i deres arbejde med leverandører, virksomhedskunder og strategiske partnere. NGOerne er her tvunget til at søge ekstern hjælp, hvilket kan være ganske bekosteligt. Flere frivillige organisationer nævnte, at de synes, det er svært og til tider uoverskueligt at arbejde med de omfattende dokumenter, virksomhederne præsenterer dem for. Ved første indtryk kan en virksomhed se dette som et tegn på uprofessionalisme:

*"Den første kontakt til [NGOen] var meget uprofessionel. Vi ville lave en aftale om timeantal, priser og målsætninger. Det var bare ikke muligt. Og vi ville gerne lave en kontrakt. Det kunne vi heller ikke. De ville kun lave en mundtlig aftale."* (Virksomhed)

Mange NGOer foretrækker nemlig en mere ad hoc tilgang til samarbejdsindgåelse med uformelle, mundtlige aftaler, der bygger på tillid snarere end paragraffer. En NGO har det endda som deres overordnede politik, at de ikke laver formelle kontrakter med virksomheder:

*"Vi må ikke underskrive en kontrakt. Det er bestemt fra vores organisations hovedkontor."* (NGO).

De frivillige organisationer bliver dog generelt mere venligt stemt over for at bruge kontrakter, efterhånden som de engagerer sig i partnerskaber. En NGO fremhævede, at de endda havde lært meget som organisation ved at skulle tænke i disse baner:

*”Vi har fået nogle erfaringer, f.eks. i hvad det vil sige at forhandle en kontrakt på plads, om hvad vi har at tilbyde virksomheder, og om hvor meget vores arbejde er værd.” (NGO)*

Når det kommer til **evaluering af et partnerskabs resultater**, er der meget få af vores case-organisationer, virksomheder såvel som frivillige organisationer, som foretager systematiske og formaliserede evalueringer løbende eller ved et partnerskabs afslutning. Ligeledes er der meget få eksempler på, at partnere efterfølgende vælger at nedfælde erfaringer eller udarbejde for eksempel retningslinjer eller ”manualer” for fremtidige partnerskaber. Hvis evaluering finder sted, foregår det ad hoc og generelt uden inddragelse af den bredere organisation. Den konkrete viden findes dermed blandt ganske få eller nogle gange kun en enkelt medarbejder. Problemet er igen, at begrænsede ressourcer ikke lader tid tilovers til refleksion eller tanker om, hvordan organisationerne vil engagere sig i partnerskaber for fremtiden:

*”Der er mange ting, vi kunne bruge mere tid på at skrive ned og sætte i system, i hvert fald i højere grad end vi gør det i dag, men igen det er alt sammen et spørgsmål om hvor mange ressourcer, der er til rådighed.” (NGO)*

Faren ved dette er, at vigtige lærepunkter går tabt og fejl dermed gentages. Det er især et problem ved personaleudskiftninger, hvor medarbejdere tager den konkrete viden med sig, uden at den er blevet forankret. Så kan virksomheden eller NGOen blive nødt til at starte forfra med partnerskaber:

*”Hvis jeg stoppede i morgen, ville jeg have sviende dårlig samvittighed over, at jeg ikke har nedfældet noget om vores partnerskabserfaringer på papir, og jeg tror faktisk jeg ville, for at få god ro i sjælen, arbejde gratis i et halvt år for at lave en god overdragelse. Fordi erfaring er jo selvfølgelig noget, der bliver bygget op.” (Virksomhed)*

En afsluttende udfordring i partnerskabsprocessen hænger sammen med evalueringen, men går mere på **målingen af et partnerskabs udbytte**. Fordi dette kun gøres i et begrænset omfang blandt de organisationer vi har interviewet, er det ofte svært for både virksomhederne og de frivillige organisationer at bedømme, om partnerskabet har levet op til dets konkrete målsætninger. Langt de fleste ønsker dog at arbejde mere med dette for fremtiden:

*”Der er behov for at måle på effekten af partnerskabet, på vores engagement og vores målsætninger – det er udfordringen for os i fremtiden.” (Virksomhed)*

## RESUME.

---

Denne rapport har haft to formål. For det første et ønske om at kortlægge omfanget og typen af partnerskaber i Danmark. For det andet at belyse de muligheder, de faktorer, der henholdsvis fremmer og hæmmer etablering og udvikling af partnerskaber.

Tidligere undersøgelser af partnerskaber bygger på udsendelse af spørgeskemaer til virksomheder. Svarprocenten i disse undersøgelser har været meget lille. Denne undersøgelse har derfor taget et andet udgangspunkt. Alle de store og betydningsfulde frivillige organisationer (NGOere) er blevet interviewet om deres partnerskaber. Valget af organisationer er sket efter konsultation med brancheorganisationer, offentlige myndigheder og multi-interessentinitiativer. Det er vor vurdering at undersøgelsen dækker langt størstedelen af partnerskaber i Danmark. I alt er der blotlagt knap 2.000 partnerskaber. Ca. 96 % af disse partnerskaber er af filantropisk karakter, hvor en virksomhed alene giver penge til en interesseorganisation. Kun ca. 1 % af partnerskaberne er af strategisk karakter, dvs. partnerskaber, der skaber værdi både for virksomheden og interesseorganisationen. Der er således et meget stort uudnyttet potentiale for partnerskaberne i Danmark. Som konsekvens af den finansielle krise må det tillige forventes, at virksomheder fremover er mindre tilbøjelige til at blot at give penge til NGOere uden nogen eller med ringe værdiskabelse for dem selv.

Rapportens andet formål var en kortlægning af drivkræfter og barrierer i partnerskaber. De gennemførte interviews i de frivillige organisationer er suppleret med interviews i en række af de virksomheder, der har deltaget i partnerskaber. Virksomheder der har deltaget i strategiske partnerskaber er udvalgt.

Regeringens ændring af tilskudspolitikken til NGOer i 2004 har haft markant indflydelse på omfanget af partnerskaber i Danmark. En række NGOere oplevede at deres tilskud blev dramatisk reduceret, hvorfor de var nødt til at se sig om efter nye finansieringskilder. Det har skærpet opmærksomheden om mulighederne i partnerskaber med virksomheder. Samtidig beskæftiger stadig flere virksomheder sig med CSR. Som led i en politikformulering på dette området er mange virksomheder begyndt at overveje om samarbejde med NGOere kunne være en del af deres CSR arbejde. Tilsvarende er NGOerne blevet opmærksomme på CSR dagsordenen, hvorfor CSR er blevet et fælles sprog i dialogen mellem de to partnere. Imidlertid er der stadig en høj grad af manglende viden om mulige samarbejdspartnere og – projekter. En løsning på dette problem synes at være at skabe fora hvor virksomheder og NGOere kan mødes. Der har allerede været en række initiativer på dette område bl.a. fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Dansk Industri.

Af øvrige barrierer i samarbejdet mellem virksomheder og NGOere skal specielt nævnes mangel på ressourcer. Det gør sig især gældende hos NGOere. Der er tillige en forventning hos dele af erhvervslivet om, at NGOere kan arbejde gratis. Yderligere er det væsentligt at de to partnere erkender og samtidigt respekterer hinandens forskellighed. Det er ligeledes en udfordring at finde den rigtige samarbejdsform. Virksomheders fokus på kontrakter, milestene, timepriser og målsætninger passer ikke godt med den måde NGOere sædvanligvis arbejder på. Mange NGOere kan eller vil ikke indgå kontrakter. Endelig er det et problem at der ikke sker en erfaringsopsamling og evaluering af partnerskaber efter dettes afslutning. Kombineret med at partnerskaber i dag varetages af meget få personer i virksomheder og frivillige organisationer indebærer en betydelig risiko, idet at den viden og tillid, der er opbygget gennem et partnerskab ikke kan udnyttes i fremtiden.

Skal man fremme specielt strategiske og værdiskabende partnerskaber i fremtiden kan der peges på følgende:

- Der skal skabes fora eller anledninger, hvor frivillige organisationer og virksomheder kan mødes. Hermed kan der skabe kontakt mellem partnerne og de kan uforpligtende undersøge muligheder for samarbejde.
- Der er et behov for bedre viden om de enkelte frivillige organisationers særkende, mærkesager, strategier mv.

KPMG har lavet en beskrivelse af enkelte NGOere. Dette kunne være en model for nogle sådanne beskrivelser.

- Dialogen mellem virksomheder og NGOere bør i første omgang dreje sig om mulige samarbejder uden at fokusere på penge og kontraktindgåelse. Virksomheder må imidlertid erkende at frivillige organisationer ikke kan stille deres ekspertise til rådighed gratis.
- Et partnerskab kan begynde som et filantropisk partnerskab, hvor partnerne kan lære hinanden at kende og udbygge tillid og kontakter. Det kan være først trin mod mere strategiske partnerskaber.
- De fleste NGOere vil forbeholde sig retten til at kritisere virksomheder, såfremt de ikke lever op til bestemte sociale eller miljømæssige standarder. Partnerne må i fællesskab opstille nogle spilleregler for, hvordan dette kan gøres. F.eks. at NGOen altid henvender sig til virksomheden før den går i pressen.
- De betydelige kommunikationsproblemer mellem sektorerne kan delvis afhjælpes gennem netværk som nævnt ovenfor, men partnerne kunne også overveje at rekruttere fra den anden sektor. Nogle NGOere er allerede begyndt at ansætte personale med en forretningsmæssig baggrund.
- NGOere må afklare i hvilken udstrækning de vil levere og tage sig betalt for den ekspertise de stiller til rådighed. Som det er nu modtager de en donation for forskellige ydelser.

## LITTERATUR

---

- Andersen, M. (2006), "CSR in global supply chains". PhD .Thesis, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Aragon-Correra, J.A. and Harma, S. (2003), "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, pp. 71-88.
- Argenti, P. (2004), "Collaborating with Activists: How Starbucks works with NGOs". *California Management Review*. Vol. 47, No. 1, Mgmt 9, pp. 26–36.
- Arts, B. (2002), "Green alliances of business and NGOs. New styles of self-regulation or 'dead-end roads'?", *CSR and Environmental Management*, 9, pp. 26–36.
- Austin, J. (2000), *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Bendell, J. (2000), *Teams for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*, Sheffield, UK, Greenleaf.
- Berger, I.E., Cunnungham, P.H. and Drumwright, M.E. (2004), "Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration", *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, pp. 58-90.
- Bressers, H. and de Bruijn, T. (2005), "Conditions for the Success of Negotiated Agreements: Partnerships for Environmental Improvement in the Netherlands", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14, pp. 241-254.
- Clarke, S. and Roome, N. (1999), "Sustainable business: Learning-action networks as organisational assets", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 8, pp. 296–310.
- Cummins, A. (2004), "The Marine Stewardship Council: A multi-stakeholder approach to sustainable fishing", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 11, Issue 2, pp. 85-94.
- Dalberg Global Development Advisors (2008), *Danske partnerskaber som svar på globaliseringens udfordring? – en undersøgelse af danske erfaringer med partnerskabsdannelse mellem virksomheder og NGOer/FN organisatione*, København, Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar og Dansk Industri.
- Das, T.K. and Teng, B.S. (2000), "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 31-61.
- Dees, G. (1998), "Enterprising non-profits", *Harvard Business Review*, January 1998, pp. 55-67.
- Doerfel, M. and Taylor, M. (2004), "Network dynamics of inter organizational cooperation: The Croatian civil society movement", *Communication Monographs*, Vol. 71, No. 4, Dec. 2004, pp. 373-394.
- Drucker, P. (1989), "What Business can learn from non-profits", *Harvard Business Review*, Vol. 67, Issue 4.
- Djursøe, H. and Neergaard, P. (ed.) (2006), *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip*, Copenhagen, Academia.
- Dyer, J.H., Kale, P. and Singh, H. (2001), "How to make strategic alliances work", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, 2001, pp. 37-43.

- Elkington, J. and Fennell, S. (1998), "Partners for Sustainability", *Management International*, Issue 24, Winter, pp. 48-60.
- Eisenhardt, K.M. & C.B. Schoonhoven (1996), "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, pp. 136-150.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, no. 10-11, pp. 1105-1121.
- Engels-Zanden, N. and Walqvist, E. (2007), "Post-Partnership Strategies for Defining Corporate Responsibility: The Business Social Compliance Initiative", *Journal of business ethics*, 70(2), pp. 175-189.
- Googins, B. & Rochlin, S. (2000), "Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships", *Business and Society Review*, Vol. 105, No. 1, pp. 127-144.
- Gulati, R. and Mehrotra, P. (2008), "Breaking Up is Never Easy: Planning for exit in a strategic alliance". *California Management Review* 50, no. 4, summer 2008, pp. 147-163.
- Hartmann, C.L., Hoffman, Å. and Stafford, E. (1999), "Partnerships: A path to sustainability". *Business Strategy and the Environment*, Vol. 8, pp. 255-266.
- Heap, S. (2000), "NGO-Business Partnerships: Research in progress". *Public Management*, Vol. 2, Issue 4, pp. 555-563.
- Huijstee, M. and Glasbergen, P. (2008), "The Practice of Stakeholder Dialogue between Multinationals and NGOs", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, pp. 298-310.
- Den Hond, F., de Bakker, F. and Neergaard, P. (ed.) (2007), *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*. Burlington, VT, Ashgate.
- Jamali, D. and Keshishian, T. (2008), "Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, No. 2, pp. 277-295.
- Jonker, J. and Nijhof, A. (2006), "Looking Through the Eyes of Others: Assessing Mutual Expectations and Experiences in Order to Shape Dialogue and Collaboration Between Business and NGOs with Respect to CSR", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14, No. 5, pp. 456-466.
- Kanter, R. (1999), "From Spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation", *Harvard Business Review*, 77, No. 3, May-June, pp. 122-132.
- Kickert, W., Klijn, E.-H. and Koppenjan, J. (ed.) (1997), *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. Sage Publications Ltd., London.
- Kilduff, M. and Tsai, W. (2003), *Social Networks and Organizations*, Sage Publications Ltd., London.
- Kolk, A., van Tulder, R. and Kostwinder, E. (2008), "Business and partnerships for development", *European Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 262-273.
- Kourula, A. and Halme, M. (2008), "Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes", *Corporate Governance*, Vol. 8, No. 4, pp. 557-570.
- Kuroda, K. (2000), "New roles of non-profit organizations and partnership with government and/or Business", *Global Economic Review*, Vol. 29, Issue 4, pp. 62-72.

- LaFrance, J. and Lehmann, M. (2005), "Corporate Awakening – Why (Some) Corporations Embrace Public–Private Partnerships", *Business Strategy and the Environment*, vol. 14, no. 4, pp. 216-229.
- Linton, A. (2005), "Partnering for sustainability: business–NGO alliances in the coffee industry", *Development in Practice*, Vol. 15, No. 3 & 4, pp. 600-614.
- Litz, R.A. (1996), "A Resource-based-view of the Socially responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets", *Journal of Business Ethics*; Vol. 15, No. 12, pp. 1355-1363.
- Lui, S.S. and Ngo, H.-Y. (2004), "The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances", *Journal of Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 471-485.
- Martens, K. (2002), "Mission Impossible? Defining Non-governmental Organizations", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 13, No. 3.
- Mendoza, R.U. and Thelen, N. (2008), "Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor", *Development Policy Review*, vol. 26, issue 4, pp. 427-458.
- Millar, C., Che, S. and Choi, C.J. (2004), "Global Strategic Partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of Change and Ethical Issues", *Business and Society Review*, Vol. 109, pp. 395-414.
- Möllersten, K. and Sandberg, P. (2004), "Collaborative energy partnerships in relation to development of core business focus and competence – a study of Swedish pulp and paper companies and energy service companies", *Business Strategy and the Environment*, vol. 13, pp. 78–95.
- Neergaard, P. (1997), *Kvalitetsstyring? En undersøgelse i danske virksomheder*. (Quality Management i Danish Enterprises. A survey). Jurist- og Økonomforbundets forlag, Copenhagen.
- Neergaard, P. and Pedersen, E.R. (2003), "Corporate social behavior: Between the rules of the game and the law of the jungle", *Journal of Corporate Citizenship*, no. 12, pp.43-57.
- Nijhof, A., de Bruijn, T and Honders, H. (2007), "Partnerships for corporate social Responsibility: A review of concepts and strategic options", *Management Decision*, Vol. 46, No. 1, pp.152-67.
- Peng, M. W. (2001), "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 803-829.
- Penrose, E. T. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, USA. 3<sup>rd</sup> edition.
- Perez-Aleman, P. and Sandilands, M. (2008), "Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships", *California Management Review*, Vol. 51, No. 1, pp. 24-49.
- Porter, M. and Kramer, M. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No.12, pp.57-68.
- Prahalad, C.K. and Hammond, A.(2002), "Serving the world's poor, profitably", *Harvard Business Review*, 80(9), pp. 48-57.
- PriceWaterhouseCoopers (2007), Notat - Samarbejdet mellem virksomhed og NGO i Danmark: Resultater af PwC's NGO-undersøgelse. Available at:  
<http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/dfeb71994ed9bd4d802571490030862f/5c3f5e059ceed1a6802>

- 574170064fe6d/\$FILE/PwC-notat-NGO-unders%C3%B8gelse.pdf (accessed 14 May, 2009).
- Regeczi, D. (2005), "Limited Partnership: The Lack of Sustainable Development in Relation to Participation in Hungarian Public-Private Partnerships", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14(4), pp. 205-215.
- Rondinelli, D. and London, T. (2003), "How Corporations and environmental groups cooperate: assessing cross-sector alliances and collaborations", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, Issue 1, pp. 61-76.
- Samuelsen, J. (2008), "Green Stakeholders: Pesky activists or productive allies?", *Harvard Business Review Green*, September 2008.
- Silverman, L. and Taliento, L. (2006), "What business execs don't know -but should- about nonprofits", *Stanford Social Innovation Review*, summer 2006, pp. 37-45.
- Simmons, P.J. (1998), "Learning to live with NGOs", *Foreign Policy*, No. 122, pp. 82-96.
- Spar, D. and La Mure, L. (2003), "The Power of Activism: Assessing the impact of NGOs on global business", *California Management Review*, Vol. 45, no. 3, pp.78-101.
- Stafford, E., Polonsky, M. and Hartman, C. (2000), "Environmental NGO-business collaboration and strategic bridging: A case analysis of the Greenpeace-Foron alliance", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, Issue 2, pp. 122-135.
- Stefanovic, M. (2007), "New business-NGO partnerships help the world's poorest", *International Trade Forum*, Issue 2, April 2007.
- Turner, J. (2003), "Cultivating environmental NGO-Business partnerships", *The China Business Review online*, available at: <http://www.chinabusinessreview.com/public/0311/04.html> (accessed 14.05.2009).
- Utting, P. (2002), "Regulating business via multi-stakeholder initiatives: A preliminary assessment", in *Voluntary Approaches to Corporate Responsibility: Readings and a Resource Guide Readings and a Resource Guide*, A UN Non-Governmental Liaison Service Development Dossier, New York, 2002, pp. 96-97.
- Utting, P. (2000), "UN-Business partnerships: Whose agenda counts?", *Transnational Associations*, vol. 53, No. 3.
- Waddock, S. (1988), "Building successful social partnerships", *Sloan Management Review*, Vol. 29 No.4, pp.17-24.
- Waldstrøm, C. (2007), *Ledelse af netværk – virksomhedens skjulte resource*, Børsens Forlag, Copenhagen.
- Warhurst, A. (2004), "Future role of business in society: the expanding boundaries of corporate responsibility and a compelling case for partnership", *Futures*, Vol. 37, Issue 2-3, pp. 151-168.
- Weihe, G. (2008), "PPPs: Meaning and practice". PhD .Thesis, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Wicki, S. and van der Kaaij, J. (2007), "Is it true love between the octopus and the frog? How to avoid the authenticity gap", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 312-318
- Wymer, W. & Samu, S. (2003), "Dimensions of Business Nonprofit Collaborative Relationships", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 11, No.1, pp. 3-22.
- Yaziji, M. (2004), "Turning gadflies into allies", *Harvard Business Review*, February 2004, pp. 110-115.
- Young, W. (2005), "Editorial: Partnerships for sustainable development", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14,

Issue 4, pp. 203-204.

Zollo, M. et al. (2008), *Understanding and responding to societal demands on corporate responsibility (RESPONSE): Final Report*, INSEAD, Copenhagen Business School, Bocconi, impact and the Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management. Available at:

[http://www.insead.edu/v1/ibis/response\\_project/documents/Response\\_FinalReport.pdf](http://www.insead.edu/v1/ibis/response_project/documents/Response_FinalReport.pdf) (Accessed 14 May, 2009).

Ählström, J. and Sjöström, E. (2005), "CSOs and Business Partnerships: Strategies for Interaction", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14, Issue 4, pp. 230-240.

## **BILAG: INTERVIEWEDE ORGANISATIONER**

---

### *Frivillige organisationer:*

AC Børnehjælp  
Amnesty International Danmark  
Børnefonden  
Cross Cultures  
Danmission  
Dansk Røde Kors  
Dyrenes Beskyttelse  
Folkekirkens Nødhjælp  
Hjerteforeningen  
Mellempfolkeligt Samvirke  
Nepenthes  
UNICEF  
Verdensnaturfonden Danmark  
Ældresagen

### *Virksomheder:*

Codan  
Coop/FDB  
Danisco  
Dansk Supermarked  
Friland A/S  
Toms A/S

### *Multi-interessentinitiativer:*

Dansk Initiativ for Etisk Handel (DIEH)

### *Brancheorganisationer:*

Dansk Industri  
Dansk Erhverv  
ISOBRO  
DJØF

### *Offentlige myndigheder:*

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen