

Partnerskaber mellem virksomheder og NGOer

– Når organisationer taler med og forbi hinanden

Esben Rahbek Gjerdmum Pedersen, Janni Thusgaard Pedersen og Per Østergaard Jacobsen

Abstract

Denne artikel belyser virksomheder og frivillige organisationers (NGOers) syn på partnerskaber. Artiklens grundlæggende antagelse er, at én af årsagerne til samarbejdsproblemer skal findes i deltagernes forskellige opfattelser af, hvad partnerskaber er, og hvad de skal bruges til. Virksomhederne og NGOernes oplevelse af partnerskaber undersøges ved hjælp af to spørgeskemaundersøgelser, der blev gennemført i forbindelse med konferencen »CSR2010-NGO meets Business« i september 2010. 552 virksomheder (75%) og 188 NGOer (25%) besvarede spørgeskemaet. Undersøgelsen indikerer, at virksomheder og NGOer ser forskelligt på, hvorfor førstnævnte arbejder med CSR, ligesom de to grupper af respondenter tilsyneladende ikke har den samme oplevelse af partnerskabernes grad af forpligtelse. Resultaterne understreger betydningen af behovsafstemning i forbindelse med etableringen af partnerskaber mellem virksomheder og NGOer.

Introduktion

Virksomheder og NGOer har historisk haft et anstrengt forhold til hinanden (Yaziji, 2003; Kourula, 2010). Inden for de seneste år har partnerskaber mellem virksomheder og NGOer dog opnået stadig større popularitet. TDC samarbejder f.eks. med Dansk Røde Kors om bidrag af arbejdskraft under internationale katastrofer, Codan har et partnerskab med Ældresagen om at tilpasse forsikringer til ældres behov og Coop er gået sammen med Verdens Skove (tidligere kendt som Nepenthes) om et projekt vedrørende certificeret tropetræ (Neergaard *et al.*, 2009). Virksomheder ser bl.a. samarbejde med NGOer som en måde til at identificere nye markedsmuligheder og skabe legitimitet om arbejdet med samfundsansvar (CSR), mens NGOer omvendt kan få adgang til flere ressourcer og mere effektivt gennemføre sociale og miljømæssige forbedringer (Austin, 2000; Yaziji, 2003; Rondinelli & London, 2003; Bowen *et al.*, 2010; Pedersen & Huniche, 2006).

Generelt kan der ses en udvikling i retning af en mere strategisk tilgang til partnerskaber, hvor virksomheder i dag ikke bare skriver en check ud til en NGO, som så kan gå ud og plante træer eller lave varmemstuer for de fattige. Partnerskaber bliver i dag set som et led i forretningsstrategien, hvor samarbejdet både skal være til gavn for virksomheden, NGOen og samfundet, hvad enten det handler om at

sikre rent drikkevand i Afrika eller mindske luftforurening i fjernøsten. Tendensen afspejler den generelle udvikling i retning af forretningsdrevet samfundsansvar (strategic corporate social responsibility), hvor grænserne mellem virksomhedsstrategi og samfundets ve og vel bliver stadig mere udflydende (Regeringen, 2008; Porter & Kramer, 2002, 2006, 2011).

Der kan dog også stilles spørgsmålstejn ved partnerskaber. På det principielle plan kan det diskuteres, om partnerskaber rent faktisk afhjælper de omfattende samfundsproblemer, som de bliver markedsført som løsningen på. Partnerskabslitteraturen er omgæret af meget retorik, og det er uklart, hvor omfattende, forpligtende, og strategiske samarbejdsrelationerne egentlig er for de involverede parter (Googins & Rochlin, 2000). Erfaringerne fra Danmark viser f.eks., at langt de fleste partnerskaber stadig har karakter af filantropi (Neergaard *et al.*, 2009). Desuden sker der kun sjældent en formel evaluering af partnerskaber, hvilket gør det svært at skønne over deres praktiske værdi (Ibid.). Endelig kan det diskuteres, om NGOer sælger ud og mister deres kritiske brod ved at samarbejde med private virksomheder, som traditionelt er blevet betragtet som 'fjenden'. NGOerne risikerer i værste fald at blive en skødehund i stedet for en vagthund (Mortensen, 2010)

På det praktiske plan kan partnerskaber også være kilde til mange konflikter mellem partnerne (Rondinelli & London, 2003). Der er flere eksempler på, at samarbejder løber ind i vanskeligheder, når de gode intentioner skal oversættes til konkrete handlinger. Det kan f.eks. skyldes manglende forventningsafstemning imellem partnerne, forskelle i kultur, værdier og sprog, utilstrækkelige kompetencer, ringe ledelsesopbakning og udskiftning i medarbejderstaben. Det er dog ikke kun partnerskaber mellem virksomheder og NGOer, der kæmper med samarbejdsproblemer og mangelfulde resultater. Der kan også være barrierer for intra-organisatoriske partnerskaber, samarbejder mellem offentlige og private aktører og kommercielle alliancer mellem virksomheder (f.eks. joint ventures) (se bl.a. Kogut, 1989; Wilbridge *et al.*, 2004).

Denne artikel er baseret på antagelsen om, at samarbejdsvanskeligheder i partnerskaber ofte har rod i forskellige opfattelser af, hvad et partnerskab er, og hvad de skal bruges til. Artiklen ønsker derfor at kortlægge virksomheder og NGOers syn på partnerskaber. Analysen er baseret på resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse med svar fra 552 virksomheder (75%) og 188 NGOer (25%). Spørgeskemaundersøgelsen var et led i forberedelsen af konferencen »CSR2010 – NGO meets Business«, som blev afholdt 2. september 2010 på Copenhagen Business School. Før vi giver os i kast med analysen vil vi dog give læseren et overblik over partnerskabslitteraturen og nogle af de metodiske overvejelser, som ligger til grund for spørgeskemaundersøgelsen.

Partnerskabslitteraturen i korte træk

I denne artikel bruges begrebet »virksomhed-NGO partnerskab« for at betone analysens fokus på samarbejder mellem repræsentanter fra civilsamfundet (NGOer) og erhvervslivet (virksomheder). Virksomhed-NGO partnerskaber er et relativt nyt

forskningsområde, som først rigtig opnåede popularitet omkring årtusindskiftet (eksempler på toneangivende publiceringer er bl.a. Austin, 2000; Googins & Rochlin, 2000; Heap, 2000). Litteraturen om virksomhed-NGO partnerskaber har dog rødder i en række mere eller mindre etablerede forskningsområder, bl.a. litteraturen om virksomhedens samfundsansvar/Corporate Social Responsibility (CSR) (Kourula & Halme, 2008; Googins & Rochlin, 2000; Rondinelli & London, 2003; Yaziji, 2003), offentlig-private partnerskaber (OPPer) (Weihe, 2008; Waddock 1991) og strategiske alliance (Wymer & Samu, 2003; Berger *et al.*, 2004).

Der er ikke konsensus i partnerskabslitteraturen omkring, hvad et virksomhed-NGO partnerskab er. Dertil kommer at der findes en række overlappende begreber, såsom sociale alliancer, velfærdsalliancer, tværsektorielle partnerskaber etc. (Selsky & Parker, 2005; Seitanidi & Ryan, 2007; Bowen *et al.*, 2010). Et fælles udgangspunkt i litteraturen er dog et fokus på, at partnerskaber skaber social og/eller miljømæssig værdi for samfundet. Sandra Waddock (1991), der har beskæftiget sig indgående med partnerskabsbegrebet i et organisations-/virksomhedsstrategisk perspektiv, var en af de første til at begrebsliggøre partnerskabsfænomenet. Hos Waddock er et partnerskab karakteriseret ved, at det adresserer sociale/økonomiske/miljømæssige problemstillinger, der påvirker alle de involverede parter, der bidrager med både finansielle og ikke-finansielle ressourcer. Definitioner af virksomhed-NGO partnerskaber betoner desuden ofte koblingen af de to organisationers ressourcer i forhold til at løse både individuelle og samfundsmæssige problemer (Jamali & Keshishian, 2008; Berger *et al.*, 2004; Kourula & Halme, 2008; Austin, 2000; Googins & Rochlin, 2000; Seitanidi & Crane, 2008; Bowen *et al.*, 2010). Udvekslingen af virksomhedens og NGOens komplementære ressourcer og perspektiver i partnerskabet forventes at ville åbne op for nye strategiske muligheder for både virksomheder og NGOer (Jamali & Keshishian, 2008; Berger *et al.*, 2004).

Traditionelt har partnerskaber mellem virksomheder og NGOer haft karakter af filantropi. Mere komplekse former for partnerskaber er begyndt at se dagens lys. Her får partnerskabet større strategisk betydning og er med til at fremme både virksomheden og NGOens mission og mål (Seitanidi & Ryan, 2007; Austin, 2000). For at indfange diversiteten af partnerskaber vil denne artikel skelne mellem fire former for partnerskaber – filantropi, gensidig marketing, uafhængig værdiskabelse og symbiose – der spænder fra lav til høj grad af interaktion mellem parterne. Opdelingen er inspireret af den eksisterende litteratur, hvor der også er gjort flere forsøg på at opdele partnerskaber baseret på bl.a. graden af interaktion mellem partnerne, aktivitetsomfang, strategisk værdi og vigtigheden i forhold til organisationens mission (Austin, 2000; Weihe, 2008; Googins & Rochlin, 2000; Rondinelli & London, 2003). De fire partnerskabers karakteristika er beskrevet nedenfor:

- **Filantropi:** Indebærer at en virksomhed bidrager med midler til en NGO gennem donation af penge, produkter eller ydelser uden nogen form for modydelse, altså envejs-interaktion. Her har de to partnere forskellige mål og

interagerer kun på en meget begrænset basis og kan karakteriseres som et armslænge partnerskab (Austin, 2000; Rondinelli & London, 2003).

- **Gensidig udvikling/tværgående marketing:** Når en virksomhed og en NGO laver fælles markedsføring med produkter/services. Der doneres typisk efter salgsvolumen. Dette er en begrænset tovejs relation på kampagne niveau (Weihe, 2008; Googins & Rochlin, 2000; Austin, 2000).
- **Uafhængig værdiskabelse:** Semi-strategiske 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. (Reed in: Googins & Rochlin, 2000).
- **Symbiose:** 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 den 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 serviceydelse, der tilfredsstiller et behov hos denne gruppe mennesker. Virksomheden sælger produktet, som samtidigt har et socialt formål. (Reed in: Googins & Rochlin, 2000; Austin; 2000; Weihe, 2008).

Det er vigtigt at bemærke, at disse fire typer er idealtyper og at de i praksis ikke er statiske størrelser, men at et partnerskab over tid kan udvikle sig fra en type til en anden. Et partnerskab kan ligeledes indeholde elementer af flere af typerne.

En betydelig del af partnerskabslitteraturen centrerer sig om motiverende faktorer for partnerskaber samt 'business casen' for partnerskaber, dvs. situationen set fra virksomhedernes synspunkt (Yaziji, 2003; Rondinelli & London, 2003; Jamali & Keshishian, 2008). Ifølge denne litteratur har virksomheder set, at NGOer besidder en særlig viden og har adgang til lokale og internationale netværk, som virksomheden kan drage nytte af qua partnerskabet. Yderligere har samarbejde med NGOer vist sig at være et nyttigt redskab til at identificere forretningsrisici og -muligheder samt profilering overfor interessenter (Yaziji, 2003). NGOer forfølger på den anden side partnerskaber med virksomheder for at tiltrække finansielle midler, nye medlemmer og for at fremme nye løsninger af sociale og miljømæssige problematikker (Singleton, 2006).

Erfaringer fra partnerskabslitteraturen peger dog også på, at partnerskaber ikke altid er nemme at implementere. Derfor har flere forfattere også forsøgt at identificere succeskriterier og barrierer for virksomhed-NGO partnerskaber. Blandt succeskriterier er afstemning af partnerskabsmål og -strategier ofte blevet fremhævet. Austin (2000) argumenterer eksempelvis, at hvis en NGO og en virksomhed er i

stand til at finde det 'presserende' problem, som begge partnerer vil have løst, vil det skabe en følelse af fælles afhængighed og af at være 'i samme båd'. Dette vil øge sandsynligheden for, at begge partnere vil følge partnerskabet til døds. Et andet vigtigt succeskriterium er det organisatoriske 'match' mellem partnerne. Eksempelvis fremhæver Rondinelli og London (2003) at tillid er afgørende for indgåelse af højintense strategiske partnerskaber. Berger *et al.* (2004) påpeger, at partnervalget skal baseres på flere dimensioner af organisatorisk 'fit', bl.a. mission fit, ressource fit og produkt/årsags fit.

I forhold til barrierer for partnerskabsetablering mellem virksomheder og NGOer peger litteraturen på manglende sympati og tillid mellem partnerne (Heffernan, 2004; Burchell & Cook, 2008; Rondinelli & London, 2003) samt virksomhedernes vanskeligheder med at finde egnede partnere blandt NGOer (Dalberg, 2008, Neergaard *et al.* 2009; Yaziji, 2003) som værende de væsentligste barrierer. Generelt har litteraturen der centrerer sig om partnerskabsbarrierer taget sit udgangspunkt i hvilke organisatoriske faktorer der påvirker udfaldet af partnerskaber i en negativ retning, og peger her på forskelle såsom organisationskultur, ledelsesform og medarbejder kompetencer som de største udfordringer for samarbejdet (Austin, 2000; Neergaard *et al.* 2009).

En væsentlig del af partnerskabslitteraturen kan således siges at være karakteriseret ved en normativ og instrumentel tilgang NGO-virksomhedspartnerskaber gennem sit fokus på identificering af generiske faktorer, der ligger til grund for hhv. partnerskabsetablering og -succes. Denne undersøgelse tager udgangspunkt i denne litteratur og antager, som tidligere nævnt, at samarbejdsvanskeligheder i partnerskaber ofte har rod i forskellige opfattelser af, hvad et partnerskab er, og hvad de skal bruges til. Således bidrager undersøgelsen til forståelsen af nuancerne i partnerskabsfænomenet ved at belyse de mange forskellige rationaler, der ligger bag partnerskaber samt de respektive muligheder og begrænsninger heri.

Metode

Formålet med undersøgelsen var at få indsigt i partnerskaber ved at spørge ledelsen, medarbejderne, virksomhedens rådgivere og NGO'erne om deres oplevelser og holdninger. For at belyse erfaringerne med virksomhed-NGO partnerskaber er der blevet gennemført to webbaserede surveys til henholdsvis virksomheder og NGOer. De to surveys består primært af spørgsmål med på forhånd definerede svarkategorier, f.eks. om motiver, samarbejdsform, barrierer osv. Desuden indeholdt de to surveys også et åbent spørgsmål, hvor respondenterne fik mulighed for selv at komme til orde og give udtryk for deres egne meninger om CSR.

De to surveys blev gennemført ved, at respondenterne fik tilsendt en mail, som gav dem mulighed for at besvare spørgeskemaet via et personligt link på hjemmeside. Analysen blev gennemført i samarbejde med følgende organisationer: – Dansk Annoncørforening, Dansk Kommunikationsforening (DKF), Dansk Reklame- og Relationsbureauers Brancheforening (DRRB), Huset Markedsføring,

Indsamlingsorganisationernes Brancheorganisation (ISOBRO), Foreningen for Statsautoriserede Revisorer (FSR) samt Ugebrevet Mandag Morgen.

Fordelen ved samarbejdet med disse organisationer var, at man hurtigt og effektivt fik adgang til en lang række virksomheds- og NGO-repræsentanter blandt samarbejdsorganisationernes medlemmer. Ulempen var til gengæld, at der opstod en skævhed i respondentgruppen i forhold til den samlede population af virksomheder/NGOer. Som det ses af Tabel 1 er der f.eks. en overrepræsentation af kommunikationsfirmaer i virksomhedsundersøgelsen. Desuden er respondenterne domineret af ansatte i kommunikationsbranchen. Det skyldes, at der er en overvægt af disse type virksomheder/ansatte blandt samarbejdsorganisationernes medlemmer. Virksomhedssurveyet kan derfor i vid udstrækning siges at repræsentere et kommunikationsperspektiv på partnerskaber, hvilket naturligvis påvirker generaliserbarheden af resultaterne.

Tabel 1: Oplysninger om respondenter i virksomheds- og NGO-surveyet.

Oplysninger om respondenter i virksomhedssurveyet		
Industri:		
Bureaubranchen (Kommunikation/markedsføring)	96	17,6
Finans og forsikring	48	8,8
Konsulent	48	8,8
Tele og IT	46	8,4
Detailhandel	32	5,9
Fødevarer	27	4,9
Industri	27	4,9
Virksomhedsrådgivning (Advokat, konsulent og revisor)	26	4,8
Service	23	4,2
Design og grafisk,	17	3,1
Handel	17	3,1
Medicinal	17	3,1
Byggeri	15	2,7
Energi	13	2,4
Transport	9	1,6
Autobranschen	5	0,9
Luffart	1	0,2
Rejser	1	0,2
Andet	79	14,4
Total	547	100
Afdeling:		
Kommunikation & marketing	336	61,4
Administration & ledelse	120	21,9
Salg	36	6,6
Produktion	10	1,8
Økonomi	4	0,7
HR	3	0,5
Indkøb	3	0,5
Service	2	0,4
Andet	33	6
Total	547	100

Stillingskategori:		
Ledelse (Afdelingschef, områdechef)	127	23,2
Specialist rolle uden personale ansvar	122	22,3
Topledelse (Direktion, bestyrelse)	97	17,7
Medarbejder uden ledelsesansvar	75	13,7
Øverste ledelse (Direktør, Divisionsdirektør)	59	10,8
Mellemlidelse (Gruppechef, teamleder)	54	9,9
Andet	13	2,4
Total	547	100

Oplysninger om respondenter i NGO-surveyet		
NGO 'branche':		
Kirkelige organisationer	70	37,2
Internationale hjælpeorganisationer	42	22,3
Nationale, sociale og humanitære hjælpeorganisationer	33	17,6
Sygdomsbekæmpende og handicaporganisationer	31	16,5
Natur, miljø og dyreværnsorganisationer	12	6,4
Total	188	100
Afdeling:		
Administration & ledelse	101	53,7
Fundraising	36	19,1
Økonomi	21	11,2
Kommunikation & marketing	17	9
Projekter	8	4,3
Andet	5	2,7
Total	188	100
Stillingskategori:		
Ledelse (Afd.chef, områdechef)	44	23,4
Topledelse (Direktion, bestyrelse)	38	20,2
Øverste ledelse (Direktør, Divisionsdirektør)	35	18,6
Specialist rolle uden personale ansvar	24	12,8
Mellemlidelse (Gruppechef, teamleder)	22	11,7
Medarbejder uden ledelsesansvar	21	11,2
Andet	4	2,1
Total	188	100

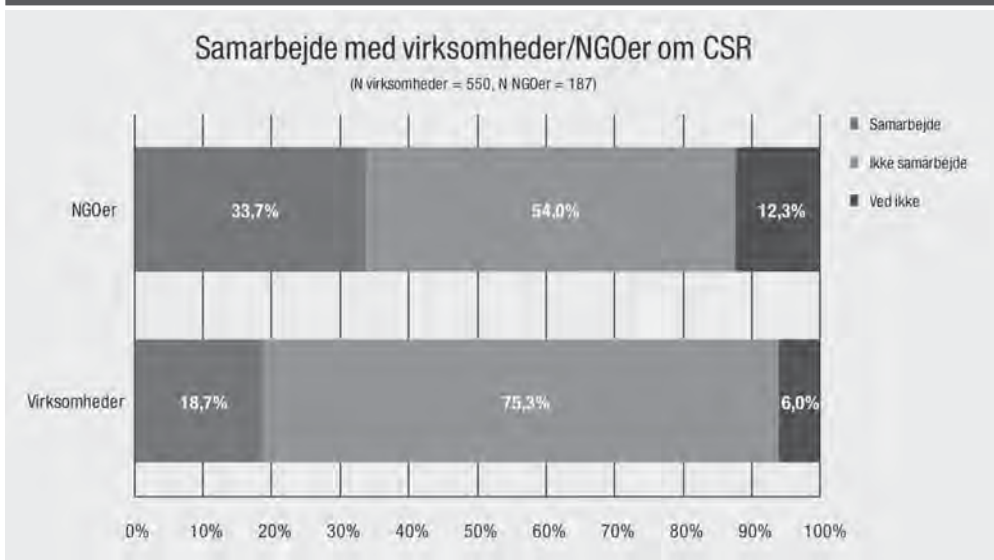
Der er udsendt 7.505 emails til virksomhederne, her har knap 20% har åbnet spørgeskemaet. Der er 1.296 respondenter der har besvaret spørgerammen helt eller delvist, det er lidt mere end 17%. Der er 659 respondenter, som har afsluttet surveyet, svarende til knap 9%. En nærmere undersøgelse af virksomhedssurveyet viste, at en række respondenter repræsenterede offentlige organisationer (71 respondenter) og NGOer (36 respondenter). Det skyldes, at email-invitationerne er baseret på samarbejdsorganisationernes medlemslister. Disse besvarelser er blevet slettet fra virksomhedssurveyet, så undersøgelsen kommer til at fokusere på private organisationer. Der er ikke efterfølgende lavet en analyse af, om det er en bestemt gruppe virksomheder, der har svaret/ikke svaret på undersøgelsen. Der er udsendt 602 email til NGOerne. Lidt mere end 50% har åbnet spørgerammen. Der er 275 respondenter, som har besvaret spørgerammen helt eller delvist, svarende til knap 46%. Der er 188 respondenter der har afsluttet spørgerammen, svarende til 31%. I denne undersøgelse er der kun medtaget respondenter, som har afsluttet spørgeskemaet.

Slutresultatet bliver, at analysen er baseret på svar fra 552 virksomhedsrepræsentanter og 188 NGOer. Fordelingen af respondenter er dermed 75% virksomheder og 25% NGOer. Undersøgelsen giver et overblik over, hvordan respondenter inden for en lang række brancher vurderer partnerskaber, men udvælgelseskriterierne og den forholdsvis lave svarprocent betyder dog, at resultaterne kun vanskeligt kan generaliseres. En mere repræsentativ respondentgruppe og en højere svarprocent ville have styrket undersøgelsen. Det ville også have forbedret kvaliteten af undersøgelsen, hvis flere respondenter inden for samme organisation havde gennemført surveyet, så det blev muligt at skønne over den organisatoriske konsistens i holdningen til partnerskaber.

Analyse af partnerskaber mellem danske virksomheder og NGOer

Hvor mange virksomheder og NGO indgår i partnerskaber? Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelserne viser, at 103 (18,7%) af virksomhederne har samarbejde med NGOerne, mens 63 (33,7%) NGOer indikerer, at de har et samarbejde med virksomhederne (se Figur 1). Nok er der altså meget fokus på partnerskaber, men det er stadig kun et mindretal af organisationerne, der er kommet langt i dette arbejde. Det er vigtigt at understrege, at samarbejde ikke er en forudsætning for at arbejde med CSR. 163 (29,6%) virksomheder indikerer således, at de arbejder med CSR *uden* samarbejde med NGOer. Partnerskaber er altså kun én af mange måder til at operationalisere CSR.

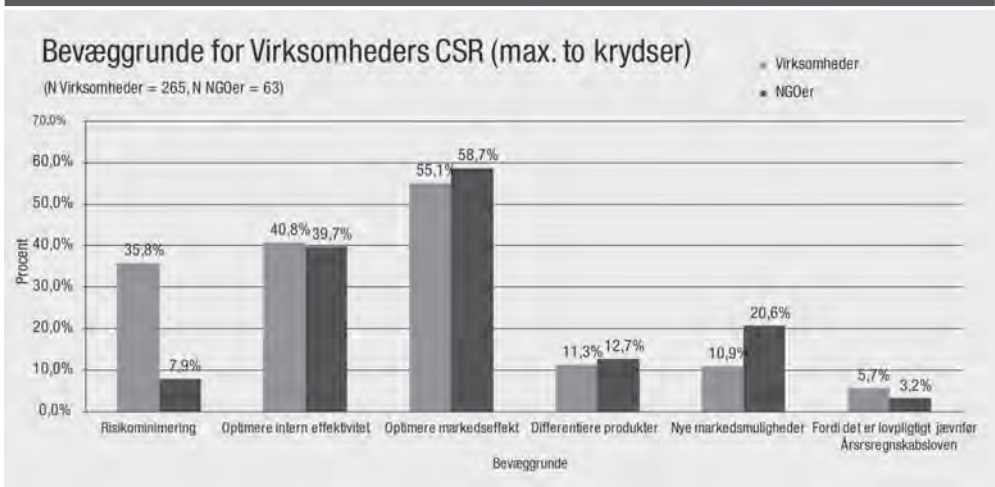
Figur 1: Virksomheders/NGOers samarbejde



Virksomhederne udtrykker mange forskellige rationaler for i det hele taget at arbejde med CSR (se Figur 2). Som det ses af nedenstående er der dog nogle former for motiver, som dominerer det samlede billede – i dette tilfælde markeds-effekten (Brand, fastholdelse af kunder, større »share of wallet« og tiltrækning af nye kunder) og den interne effektivitet (genbrug, effektiv ressourceudnyttelse,

medarbejdereffektivitet og commitment fra ansatte). Der synes her at være en god overensstemmelse mellem virksomhedens motiver og NGOernes forventning til virksomhedernes motiver. Bemærkelsesværdigt er det til gengæld at observere, at mange flere virksomheder end NGOer betragter risikominimering (retssager, nye regler/regulativer, boykot af produkter, dårlig PR og aftaler/licensrettigheder) som en væsentlig bevæggrund for CSR. Resultatet indikerer, at der måske er brug for at virksomheder og NGOer bliver bedre til at få den anden partners bevæggrunde for CSR i almindelighed og partnerskaber i særdeleshed.

Figur 2: Bevæggrunde for virksomheders CSR.



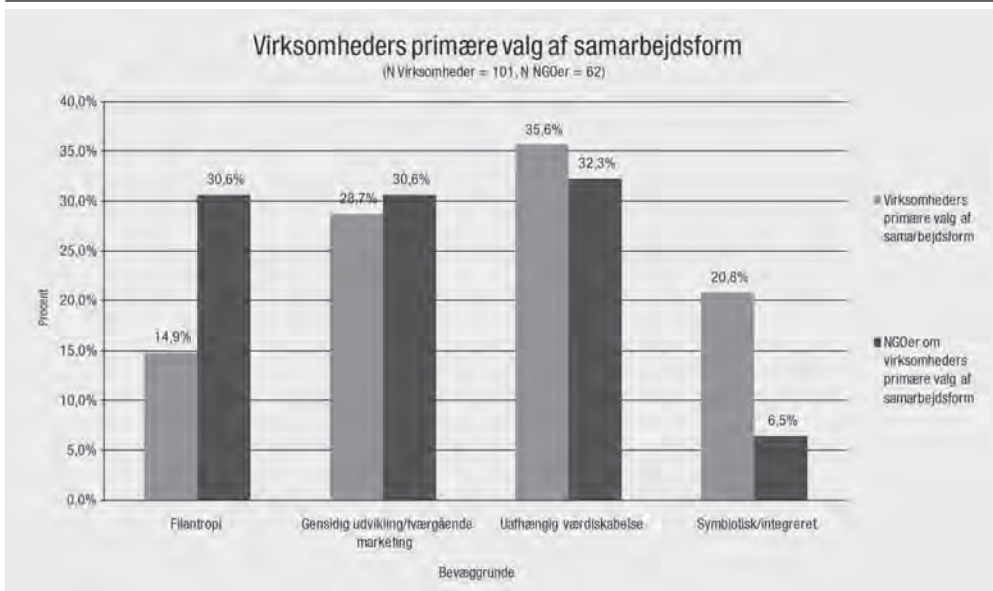
De forskellige holdninger til CSR kommer også til udtryk i virksomhedsrepræsentanternes egne udsagn til spørgeskemaet (Tabel 2 viser et udpluk af disse). Både virksomheder og NGOer blev spurgt om de havde kommentarer eller synspunkter om CSR. Det førte til en række interessante udsagn om fænomenet. CSR bliver beskrevet som værende alt fra at være »upcoming« og på vej til at blive et »must-have« til at være »organiseret hykleri«, »flosker og tomme ord« eller slet og ret »en fis i en hornlygte«

Virksomheder og NGOer synes at have forskellige opfattelser af den foretrukne samarbejdsform med hinanden (se Figur 3). I surveyet bliver både virksomheder og NGOer bedt om at beskrive deres forventning til *virksomhedens* primære valg af samarbejdsform. Som det ses af Figur 3 stræber virksomhederne ifølge eget udsagn efter symbiotiske/integrerede partnerskaber (strategisk samarbejde mellem virksomhed og NGO om løsningen af en fælles problemstilling). Omvendt tror NGOerne, at virksomhedernes foretrækker filantropi (envejsrelation, hvor virksomheden bidrager med midler i form af penge, produkter, ydelser til en NGO uden nogen form for modydelse). Resultaterne indikerer, at virksomheder og NGOer stadig har forskellige holdninger til hinanden og partnerskaber, hvilket blot understreger behovet for en forventningsafstemning i forbindelse med etableringen af et partnerskab.

Tabel 2: Virksomhederne om CSR

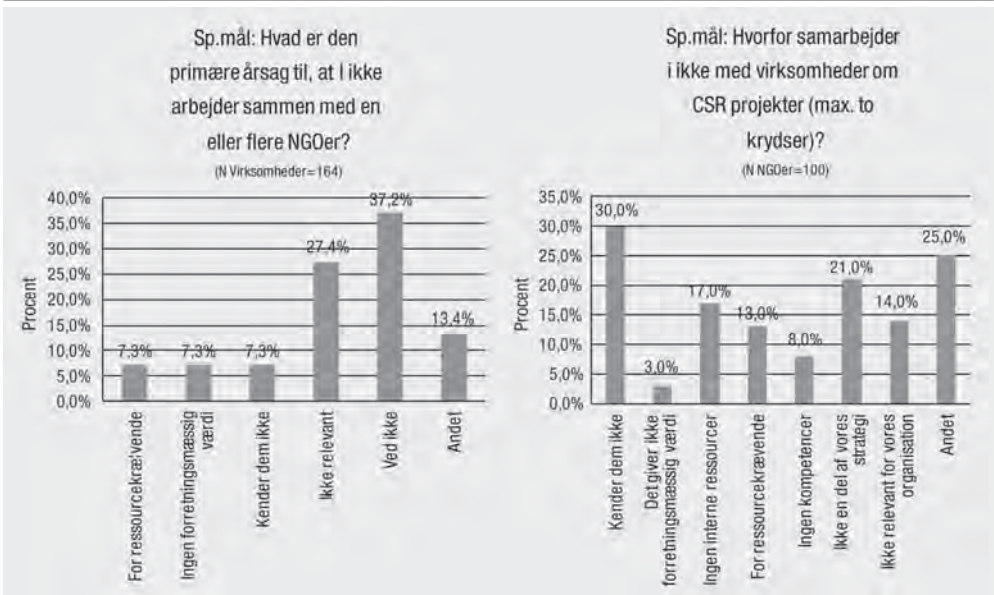
- »CSR er blevet et meget stort begreb og for vores type af (handels-)virksomhed er det ikke enkelt at få styr på, hvordan vi skal afgrænse og angribe området.«
- »Vi er en del af en stor international koncern, der har taget en række centrale initiativer på CSR-området. Vi indgår i deres CSR-afrapportering (...) og har selv en række lokale initiativer på miljøområdet, som vi lægger stor vægt på. CSR er p.t. ikke så vigtig over for kunderne, men meget vigtig som en del af virksomhedens employer branding.«
- »For de fleste virksomheder er det en fis i en hornlygte, og de tager det ikke alvorligt«
- »Jeg synes det er vigtigt og relevant. Men direktøren i mit bureau aner ikke, hvad CSR er, (...) og så længe han ikke umiddelbart kan se en økonomisk gevinst, synes han ikke, det er relevant«.
- »Som reklamebureau arbejder vi med CSR for vores kunder – her synes vi at det giver rigtig god mening hvis der er en naturlig sammenhæng mellem produktet, der markedsføres og 'den gode sag'«.
- »For en virksomhed som vores er det absolut ikke relevant med CSR. Det er et område som ikke har nogen positiv opmærksomhed i hverken bestyrelse eller investorer«.
- »Bølgen har toppet. Fornuftsvæsener giver ikke fem flade ører for BP's CSR arbejde, når de ikke kan finde ud af at bore olie i havbunden uden at svine et halvt kontinent til. Konklusionen på det er, at virksomhedernes væsentligste pligt er at drive deres kernevirksomhed professionelt, rentabelt og ansvarligt.
- »Indtil videre har det ikke været en del af strategien. Det er blevet diskuteret, men aldrig først ud i livet. Det kan være svært at lave tiltag der ikke fører til direkte salg eller som er svære at måle effekten af, såsom CSR«.
- »Jeg synes CSR er et rigtig godt element, men man skal benytte det helhjertet og forstå det, ellers rammer det som en boomerang i stedet tror jeg«.
- »Generelt kan man sige at det har indtil videre aldrig været et tema for vores kunder. Vi må erkende at chancerne for at det skaber værdi på nogen måder er meget svære at få øje på.«
- »CSR er på vej til at blive et must have, som alle virksomheder har. Det bliver sværere at differentiere sig på CSR, men det kan være en katastrofe, hvis man ikke har det.«

Figur 3: Samarbejdsform ifølge hhv. virksomheder og NGOer.



Respondenterne bliver også spurgt om, hvorfor de *ikke* samarbejder med NGOer hhv. virksomheder. Formuleringen af spørgsmålet i de to surveys er formuleret lidt forskelligt, hvorfor resultaterne er præsenteret i to grafer. Besvarelserne indikerer, at virksomheder primært har svært ved at se relevansen af et samarbejde med NGOer. Det er langt fra alle virksomheder, der er overbeviste om partnerskabers fortræffeligheder. NGOerne ser primært manglende virksomhedskendskab som den vigtigste forklaring på, at de ikke har samarbejde med virksomheder, ligesom partnerskaber ikke altid er en del af NGOernes strategi (Figur 4). En del NGOer mener heller ikke, at de har de nødvendige kompetencer. Omvendt er det relativt få virksomheder og NGOer, som mener, at samarbejde ikke giver nogen forretningsmæssig værdi. På baggrund af resultaterne kan man argumentere for, at en nedbrydning af barriererne kræver holdningsbearbejdning blandt virksomhederne og kompetenceopbygning hos NGOerne.

Figur 4: Oplevede barrierer for partnerskaber blandt virksomheder og NGOer



Undersøgelsens resultater indikerer dog også, at nogle virksomheder og NGOer er »på vej« og bliver mere opmærksomme på mulighederne for at etablere partnerskaber med virksomheder. Nogle respondenter skriver således under »andet« i spørgsmålet om barrierer, at de bare ikke er nået dertil endnu, stadig afsøger mulighederne, endnu er ved at udvikle området, eller bare mangler at finde en egnet partner. Det er således ikke alle respondenter uden eksisterende partnerskaber, der er afvisende over for ideen. Partnerskaber kan f.eks. være et senere led i en CSR udrulningsproces, som man bare ikke er kommet til endnu. Én af NGOerne kommer f.eks. med denne kommentar til CSR:

»Vi er forsigtigt gået i gang med CSR – vores første step er at virksomhederne leverer en ydelse i form af 'frivilligt arbejde' via deres ansatte hos os – indenfor deres fagområde eller lign. Og så har vi så småt opstartet et arbejde på fælles produkter«.

Diskussion af resultaterne fra undersøgelsen

På trods af den stigende fokus på partnerskaber i litteraturen og i medierne viser analysen, at det faktisk kun er et mindretal af danske virksomheder og NGOer, der indgår partnerskaber med hinanden. Der kan være mange forklaringer på den begrænsede udbredelse af partnerskaber. I fremtiden vil det være relevant at undersøge, om dette forhold skyldes organisatorisk inerti, manglende interne kompetencer, institutionelle forhold, eller en undervurdering af de strategiske muligheder ved denne form for løsning af sociale og miljømæssige problemstillinger. Endelig er der også den mulighed, at fortalere for partnerskaber har (over)solgt budskabet, og at de reelle anvendelsesmuligheder for denne organisationsform er begrænsede.

Resultaterne fra undersøgelsen viser også, at virksomheder og NGOer ikke altid har den samme opfattelse af førstnævntes motiver for partnerskaber. Som et eksempel kan nævnes, at virksomheder ser risikominimering som en væsentlig motivationsfaktor for partnerskaber. Dette resultat genfindes også i litteraturen, hvor risikominimering før er blevet nævnt som et 'business case' argument for CSR (Carroll & Shabana, 2010). Der er dog noget, som tyder på, at NGOerne ikke altid er opmærksomme på, at nogle virksomheder ser risikominimering som en drivkraft for deres CSR arbejde. Denne observation understreger behovet for, at virksomheder og NGOer afstemmer behov og forventninger i forbindelse med etableringen af et partnerskab. Dette underbygges også af, at virksomheder og NGOer tilsyneladende har en forskellig opfattelse af, hvad der er førstnævntes foretrukne samarbejdsform.

Analysen indikerede også en række barrierer for partnerskaber. Virksomheder havde primært svært ved at se partnerskabernes relevans, mens NGOerne angav manglende kendskab til virksomhederne som en væsentlig barriere. Disse resultater bakkes op af tidligere undersøgelser. F.eks. fremgår det af en rapport fra Dalberg (2008), at manglende kendskab mellem sektorerne er en forhindring for etableringen af partnerskaber. Desuden skriver Neergaard *et al.* (2009) at mange NGOer og virksomheder ikke er bevidste om muligheden for, og relevansen af, partnerskaber. Fremtidig forskning og praksis bør derfor fokusere på, hvordan disse barrierer bedst kan nedbrydes gennem f.eks. holdningsbearbejdelse, formaliseret match-making etc.

Afslutningsvis kan det nævnes, at spørgeskemaresultaterne måske også afdækkede et problem i den dominerende CSR retorik, der også reflekteres i designet af de to surveys til denne undersøgelse. En række udsagn indikerer i hvert fald, at CSR kan handle om mere end blot forretningshensyn (se eksempler i Tabel 3). Under »andet« i spørgsmålet om bevæggrunde for CSR giver en række virksomhedsrespondenter f.eks. udtryk for, at CSR også kan handle om livs-/ledelsesfilosofi,

værdigrundlag, etik, moral, lyst og integritet (fordi vi mener det!). Man kan sige, at spørgeskemadesignet til denne undersøgelse måske uforvarende har reproduceret den dominerende, instrumentelle tilgang, hvor CSR udelukkende bliver set som et middel til at opnå kommercielle formål. Der er en tilbøjelighed til at idealisere »strategiske« former for CSR/partnerskaber, som er integrerede i virksomhedens strategi og skaber kommercielle gevinster for både organisationen og det omgivende samfund. Denne instrumentelle tænkning er dog måske ikke altid dækkende for virksomhedernes CSR-tilgang, som mere bunder i værdier, moral og etik. Disse resultater synes også at finde opbakning fra tidligere studier, som også har vist, at f.eks. SMVer ofte er tilbøjelige til at lægge vægt på moralske motiver for CSR (TNS Gallup, 2005). Det kan godt være, at disse virksomheders CSR- og partnerskabsaktiviteter ikke er i fuldstændig integreret i forretningsstrategien, men til gengæld er de måske i god tråd med den enkeltes moral og virksomhedens værdisæt.

Tabel 3: Virksomheder om CSR

- *»Når man altid har handlet ansvarligt over for interne som eksterne aktører – og fortsat vil gøre det – er der ingen grund til at udstille sin holdning. For rette vedkommende ved det. Tidens fokus på CSR er med til at erodere pligtetikken.«*
- *»CSR er et modeord, der handler om noget, der altid har været relevant, hvis man har forstået branding og levet sine værdier ud. Behovet for CSR er jo dybest set opstået pga. grådighed. Medarbejdere, der bliver presset af for unuancerede mål, og frem for alt virksomheder uden moral. CSR skal give mening – og netop fordi at kroner og ører sjældent giver den store mening for de fleste medarbejdere, så CSR skabt begavet kan tilføre den 'mening' og det engagement, som mange virksomhedskulturer er så dårlige til at give. CSR handler således om noget meget almindeligt, nemlig at opføre sig ordentligt og være i integritet med nogle mere sande værdier.«*
- *»CSR er ikke en standard, det er en livsholdning, og den er der i vores virksomhed. CSR giver mening i virksomheder med + 250 medarbejdere, men stadig kun, hvis det er en grundholdning i virksomheden, at man skal behandle andre / samfundet ordentligt.«*
- *»I sådan type virksomhed, jeg arbejder i, er der ingen forventninger til at man arbejder med CSR, og jeg tror primært man gør det for at vise medmenneskelighed over for medarbejdere.«*
- *»Har I overvejet at nogle virksomheder rent faktisk arbejder med CSR, fordi det er en del af deres værdigrundlag! – I gør CSR til et fladt ledelses/marketing værktøj – og så er det ikke CSR – så er det bare markedsføring.«*

Konklusion

Denne artikel forsøgte at kaste lys over, hvordan danske virksomheder og NGOer forholder sig til partnerskaber. Artiklens konklusioner var baseret på to spørgeskemaundersøgelser, der er blevet gennemført i forbindelse med en konference i 2010. Artiklen konkluderer, at partnerskaber måske ikke er så udbredte, som man måske skulle tro ud fra læsningen af stadigt voksende litteratur på området. Desuden indikerer analysens resultater, at virksomheder og NGOer måske ikke altid har den samme opfattelse af førstnævntes bevæggrunde for partnerskaberne og samarbejdsformen. Dette indebærer en risiko for, at virksomheder og NGOer kommer til at tale forbi hinanden, når de taler med hinanden om partnerskaber. En bedre

behovsafstemning mellem virksomheder og NGOer vil måske kunne fremme udbredelsen af partnerskaber og rydde unødvendige uoverensstemmelser af vejen.

Undersøgelsen har sine begrænsninger. For det første er en række organisationers medlemslister blevet brugt som udgangspunkt for udsendelsen af de to surveys, hvilket har betydet, at der er en overrepræsentation af f.eks. kommunikationsfirmaer og kommunikationsansatte i virksomhedssurveyet. Desuden har svarprocenten for specielt virksomhedssurveyet været lav. Udvælgelsesmetoden og den lave svarprocent betyder, at man skal være varsom med at generalisere undersøgelsens resultater. Som nævnt i diskussionen skal det også fremhæves, at de to surveys utilsigtet har reproduceret den fremherskende »business case« tankegang i CSR-litteraturen, hvilket kan betyde, at moralske/etiske motiver for partnerskaber er blevet overset. Desuden skal det nævnes, at undersøgelsen kun vedrører danske virksomheder og NGOer. Det kan ikke udelukkes, at en række nationale, institutionelle forhold har betydning for partnerskabernes udbredelse og form, hvorfor erfaringerne ikke umiddelbart kan generaliseres. Det er også vigtigt at understrege, at surveyresultaterne afspejler respondenternes holdninger, hvilket ikke altid er i overensstemmelse med den faktiske NGO- eller virksomhedsadfærd. Endelig skal det nævnes, at undersøgelsen primært har fokuseret på partnerskabsmotiverne og samarbejdsformen. Der har ikke været fokus på selve partnerskabsprocessen, ligesom organisationernes historiske erfaringer med partnerskaber ikke er blevet inddraget i analysen. Det er f.eks. ikke usandsynligt, at gode erfaringer fra tidligere partnerskaber har indflydelse på, hvordan og med hvem man samarbejder i fremtiden.

Der er med andre ord stadig brug for mere forskning i de individuelle, organisatoriske, inter-organisatoriske og eksterne forhold, som påvirker partnerskabernes initiering, gennemførelse og resultater. For at give et par eksempler er der brug for mere detaljeret viden om de interne og eksterne faktorer, der bestemmer partnerskabernes indhold, form og resultater. Det er for eksempel muligt at forestille sig, at det er bestemte kombinationer af ressourcer og kapabiliteter hos hhv. virksomheden og NGO, der rummer de største partnerskabspotentialer. Desuden er der brug for mere detaljeret viden om samarbejdsformerne – også efter partnerskabets etablering. Det er ikke umuligt, at partnerskab bevæger sig frem og tilbage på et samarbejdskontinuum (Austin, 2000). Endelig er det værd at kigge på virksomheder og NGOers porteføljer af partnerskaber. Forståelsen af et partnerskabs skæbne fordrer muligvis, at man kigger både på det enkelte samarbejde og på summen af de relationer, som virksomheden/NGOen indgår i.

Besvarelsen af disse spørgsmål kræver både kvalitative og kvantitative analyser. Kvantitative analyser vil kunne bidrage til at skabe et overblik over de generelle partnerskabsmønstre mellem virksomheder og NGOer. Prisen for at få et overblik er dog, at man går glip af detaljer, og derfor vil mere kvalitative studier af konkrete partnerskabsprojekter kunne bidrage til at skabe ny viden om partnerskabernes processer og dynamikker.

Summary

This article highlights businesses and voluntary organisations – NGOs' – visions of partnerships. The basic assumption is that one of the causes of conflicts of cooperation is to be found in the participants' different perceptions of what partnerships are and what they are to be used for. Businesses and NGOs' experience of partnerships are examined in two surveys, conducted in conjunction with the conference "CSR2010 – NGO meets Business" in September 2010. The questionnaire was answered by 552 companies (75%) and 188 NGOs (25%). The survey indicates that businesses and NGOs have different views on why businesses work with CSR, just as the two groups of respondents apparently do not share the same experience of partnership level of commitment. The results underline the importance of needs identification in connection with the formation of partnerships between businesses and NGOs.

Litteratur

- Austin, J. E. (2000), *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Berger, I.E., Cunningham, P.H. and Drumwright, M.E. (2004), »Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration«, *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, pp. 58-90.
- Bowen, F., Newenham-Hahindi, A., & Herremans, I. (2010), »When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy«, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, No. 2, pp. 297-318.
- Burchell, J. & Cook, J. (2008): Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs«, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 35-46.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010), »The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice«, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, pp. 85-105.
- Dalberg Global Development Advisors (2008), *Danske partnerskaber som svar på globaliseringens udfordring? – en undersøgelse af danske erfaringer med partnerskabsdannelse mellem virksomheder og NGOer/FN organisationer*, København, Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar og Dansk Industri. http://www.partnershippractice.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/partnershippractice/Danske_Partnerskaber_Survey2008.pdf
- Googins, B. K. & Rochlin, S. A. (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.
- Heap, S. (2000), *NGOs Engaging with Business: A World of Difference and a Difference to the World*, INTRAC, Oxford.
- Heffernan, T. (2004), »Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships«, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 114-125.
- Jamali, D. & Keshishian, T. (2009): »Uneasy alliances: lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR«, *Journal of Business Ethics*, 84, 277-295.
- Kogut, B. (1989), »The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry«, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, No. 2, pp. 183-198.
- Kourula, A. (2010), »Corporate Engagement with Non-Governmental Organizations in Different Institutional Contexts – A Case Study of a Forest Products Company«, *Journal of World Business*, Vol. 45, No. 4, pp. 395-404.
- Kourula, A. & Halme, M. (2008): »Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes«, *Corporate Governance*, 8(4):557-570.
- Mortensen, M. F. (2010), »NGO – vagthund eller skødehund?«, Dansk Kommunikationsforening, 3. september 2010, <http://www.kommunikationsforening.dk/Menu/Fagligt+nyt/Artikler/NGO+%E2%80%93+vagthund+eller+sk%C3%B8dehund%3F>
- Neergaard, P., Jensen, E. C., & Pedersen, J. T. (2009), *Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer*, Danish Commerce and Companies Agency/the Danish Government Centre for CSR, Copenhagen.
- Pedersen, E. R. & Huniche, M. (Eds.) (2006), *Corporate Citizenship in Developing Countries: New Partnership Perspectives*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011), »Creating Shared Value«, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1/2, pp. 62-77.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006), »Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility«, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp. 78-92.

- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002), »The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy«, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 12, pp. 56-69.
- Regeringen (2008), *Handlingsplan for Virksomheders Samfundsansvar*, Regeringen. http://www.samfundsansvar.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/Dokumenter/CSR-Handlingsplan_DK.pdf
- Rondinelli, D. & London, T. (2003), »How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations«, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 1, pp. 61-76.
- Seitanidi, M.M. & Crane, A. (2008): »Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships«. *Journal of Business Ethics*, 85, 413-429.
- Seitanidi, M.M. & Ryan, A. (2007): »A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships«. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 247-266.
- Selsky, J.W and Parker, B. (2005), »Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice«, *Journal of Management*, Vol. 13, No. 6, pp. 849-873. TNS Gallup (2005), *Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder*, TNS Gallup, Copenhagen.
- Waddock, S. (1991): »A typology of social partnership organizations«. *Administration & Society*, 22(4):480-515.
- Weihe, G. (2008), »PPPs: Meaning and practice«. PhD .Thesis, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Wymer, W.W. Jr. & Samu, S. (2003): »Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships«. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22.
- Wildridge, V., Childst, S., Cawthra, L., & Madge, B. (2004), »How to create successful partnerships – a review of the literature«, *Health Information and Libraries Journal*, Vol. 21, pp. 3-19.
- Yaziji, M. (2003), »Turning Gadflies into Allies«, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 2, pp. 110-115.