

TITELBLAD

Universitet: Aalborg Universitet

Studie: Kandidatuddannelsen i Sociologi, 4. Semester

Projektemne: Partnerskaber – I et spændingsfelt mellem frivillige organisationer og virksomheder.

Afleveringsdato: 6. maj 2013

Vejleder: Lars Skov Henriksen

Udarbejdet af: Helle Dalgaard Lauridsen

”Og det er jo i virkeligheden fantastisk, at vi kan gøre det på en fuldstændig simpel måde, det er jo ikke fordi det er svært, det handler om medmenneskelighed - en virksomhed og en organisation der kan finde ud af at se hinanden i øjnene og formulere nogle fælles værdiudvekslinger. I virkeligheden handler det om, hvordan kan vi få noget ud af at lave det her. Og så er det egentlig bare at komme ud over stepperne.”

(Citat:Projektleder URK:11)

INDHOLDSFORTEGNELSE

TITELBLAD	1
INDHOLDSFORTEGNELSE	3
ABSTRACT	5
1.PROBLEMFELT	7
1.1 <i>Indledning</i>	7
1.2 <i>Forskningsmæssig interesse for tværsektorielle partnerskaber</i>	8
1.2.1 Partnerskaber i et internationalt civilsamfundsperspektiv	11
1.2.2 Paradoks mellem muligheder og konsekvenser	13
1.3 <i>Problemformuleringsspørgsmål</i>	14
1.4 <i>Uddybning af problemformuleringen samt afgrænsning</i>	14
1.5 <i>Definition af frivillige organisationer</i>	16
1.5.1 Formaliseret organisering	16
1.5.2 Non-profit	17
1.5.3 Uafhængig af den offentlige sektor	17
1.5.4 Selvbestemmelse	17
1.5.5 Frivillighed	18
1.6 <i>Konteksten</i>	18
1.6.1 Politisk interesse for civilsamfundet	19
1.6.2 Markedets rolle i løsning af samfundets problemstillinger	21
2.METODE	24
2.1 <i>Casestudiet som forskningsstrategi</i>	24
2.2 <i>Beskrivelse af de tre udvalgte cases</i>	27
2.2.1 Work2learn – Partnerskab mellem Red Barnet og Bestseller	28
2.2.2 Y-faktor – Partnerskab mellem URK og KPMG	29
2.2.3 Kommunal Sundhedsforum	30
– Partnerskab mellem DGI Medarbejdermotion og SundhedsDoktor	30
2.3 <i>Empiriindsamlingsprocessen</i>	31
2.4 <i>Interviewstrategi</i>	32
2.5 <i>Interviewguide</i>	33
2.6 <i>Etiske overvejelser</i>	35
3. TEORI	36
3.1 <i>Den adaptive tilgang</i>	36
– forholdet mellem teori og empiri	36
3.2 <i>Kontekstens betydning i et institutionelt perspektiv</i>	38
	3

3.2.1	Institutionel Isomorfisme / Homogeniseringsproces	38
3.2.2	Opsamlende	40
3.3	<i>Samfundets styrende principper</i>	41
3.3.1	Bureaukrati, Marked og Community	42
3.3.2	Frivillige organisationers og virksomheders styrende principper	46
4.	ANALYSE	48
4.1.	<i>Analyse del 1</i>	50
–	<i>Incitament for at indgå partnerskaber</i>	50
4.1.1	De frivillige organisationers incitament	50
4.1.2	Virksomhedernes incitament	60
4.1.3	Opsamling på analysedel 1	70
4.2	<i>Analysedel 2</i>	72
–	<i>Forandringer i de frivillige organisationer</i>	72
4.2.1	Fra demokratisk opbyggede afdelinger til løsrevet satellitter	72
4.2.2	Fra 'frivillig frivillighed' til 'lønnet frivillighed'	75
4.2.3	I spændingsfeltet mellem at samarbejde og at advokere	79
4.2.4	De frivillige organisationers inspiration af markedsprincippet	82
4.2.5	Opsamlende og diskuterende analyse	93
5.	KONKLUSION	97
5.1	<i>Afsluttende metodisk validering</i>	100
BILAG		101
Bilag 1	<i>Beskrivelse af organisationer og virksomheder</i>	101
Bilag 2	<i>Beskrivelse af informanter</i>	105
Bilag 3	<i>Interviewguide</i>	106
Bilag 4	<i>Den praktiske gennemførelse af interviews</i>	109
Bilag 5	<i>Den empiriske bearbejdningsproces</i>	110
	<i>Transskriberede interviews samt lydfiler (Se CD-ROM)</i>	110
LITTERATURLISTE		111
Bøger og publikationer		111
Hjemmesider		116

ABSTRACT

Transactional partnerships between voluntary organizations and business have become increasingly common over the past decade, both internationally as well as in Denmark. Public actors have started to emphasize the potential of cross-sectoral partnerships as a solution to social problems. Even though the public orientation to partnerships can be described as a “*feel good panacea*” for solving social issues, there has been little attention paid in national and international civil society studies on the consequences or the impact of these partnerships on the voluntary organizations themselves.

This dissertation will therefore focus on the topic of cross-sectoral partnerships between voluntary organizations and business, seeking first to answer the question of *why* voluntary organizations and business have an interest in establishing partnerships with one another and then further exploring *which* transformations these partnerships induce for the voluntary organizations. These transformations will be explored with reference to the basic features of voluntary organizations, drawing on a typology developed by Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier that characterizes voluntary organization as Organized, Private, Non-profit-distributing, Self-governing, and Voluntary.

Answering the research topic, this dissertation is based on a qualitative case study of three partnerships. The three cases include: 1) Danish gymnastic association ‘employee exercise’ and HealthDoctor. In Danish DGI MedarbejderMotion and SundhedsDoktor, 2) Youth Red Cross Denmark and KPMG, and 3) Save the Child Denmark and Bestseller. The three Danish voluntary organizations have been chosen because of their significant overall influence on civil society in Denmark. The empirical data is based on written strategies, articles, homepages, and interviews with seven actors representing the organizations and firms playing a central role in the partnerships.

Based on the three partnerships, the conclusion provides an insight into why voluntary organizations and business enter into partnerships. Both voluntary organizations and business see the opportunity partnerships provide to benefit from each other’s advantages and to compensate of their weaknesses. The voluntary organizations seek financial resources as well as professionalism to compensate for their nonprofit dimension as well as their amateurism.

For businesses, there is an increasing commitment to CSR strategies where partnerships with voluntary organizations function as a tool for supporting overall business strategies. Partnerships are also a way for businesses to meet political expectations, demands from stakeholders, and to achieve legitimacy. Therefore, the businesses enter into partnerships telling the story of a social responsible firm.

Partnerships produce transformation in the voluntary organization. First of all, the voluntary organizations experience restructuring of the organizational setting, which is illustrated by the establishment of new CSR departments in the organizations. These departments are seen as disconnected satellites, which are more centralized and controlled in a top-down system. Second, the voluntary organizations experience a new volunteer image, which provides a more stable and professional profile. This new volunteer image - corporate volunteering - forces a rethinking of the voluntariness that occurs in different sectors in society and not only in the voluntary organizational setting but also as a blurring between 'paid voluntariness' and 'voluntary voluntariness'. Third, the partnership produces a more dependent relationship between the two participants. This relationship seems to complicate the asymmetric relationship between the two participants. Finally, the voluntary organizations are inspired by market principles and, because of the partnership, try to behave more like the 'real' business to become more professionalized and to gain further influence in society.

Despite the positive rhetoric of partnerships, it is important to pay some attention to the consequences of these relationships, as they seem to generate fundamental impacts on the characteristics of the voluntary organization as well as the overall role of the voluntary sector in society.

1. PROBLEMFELT

1.1 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)¹.

Således er tonen lagt an for en undersøgelse af partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder foretaget af Copenhagen Business School’s Center for Corporate Social Responsibility på vegne af Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar. I denne undersøgelse sætter Peter Needgaard² m.fl. fokus på, at der blandt virksomheder såvel som frivillige organisationer er opstået en øget interesse for at samarbejde og udtrykker at der er sket en holdningsændring blandt parterne, og at de nu er begyndt at søge samarbejde med hinanden i forskellige partnerskaber. Dette til trods for at der mellem sektorerne traditionelt vist har været stridigheder. I denne rapport forsøges derfor at udrede *”succesfaktorer og barrierer for NGO-virksomheds-partnerskaber”*(Needgaard 2009:4,7).

Dette er blot en blandt adskillige rapporter og artikler der fokuserer på, hvordan frivillige organisationer og virksomheder bedst muligt opretter partnerskaber, hvordan man kan udnytte hinandens forskellige ressourcer, samt hvilke barrierer man skal være opmærksom på ved indgåelsen af et partnerskab³. Disse forskellige ’køreplaner’ fremstår som metodiske værktøjer for forskellige organisationer og virksomheder, som ønsker at indgå et tværsektorielt samarbejde⁴.

Administrerende Direktør i KAB Jesper Nygaard, som synes at være repræsentant for dette positive perspektiv, skrev i en kronik i Politiken; *“Der kan netop spire et stærkt engagement i samspillet mellem sektorerne, fordi den nye konstellation definerer sig selv direkte op*

¹ Needgaard m.fl.(2009):4.

² Ekstern adjunkt ved Copenhagen Business School’s Center for Corporate Social Responsibility.

³ Rapporter artikler med fokus på partnerskaber, kan blandt andet nævnes; ”Nye veje – nye partnere”(2004) af Center for frivilligt socialt arbejde, Dalberg Global Development Advisors (2008): ”Danske partnerskaber som svar på globaliseringens udfordring?”; Erhvervsmagasinet CSR: ”Partnerskaber bliver en præmis”(2011); ”DSB nyder godt af profitable partnerskaber”(2012), ”Kunsten at samarbejde med en NGO”(2010).

⁴ Hvor udbredt partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder er, er det ikke muligt at redegøre for, idet der ikke findes eksakte undersøgelser herom. Dette fænomen synes dog internationalt såvel som nationalt at optræde i stigende grad(Needgaard 2009:28).

*mod en opgave. Konstellationen er i mindre grad bundet af årtiers regler, systemer og metoder. Tværtimod kan den konkret – her og nu – vælge sit værktøj og køre direkte mod målet.*⁵ I dette citat udtrykker Nygaard en positiv holdning til, at samarbejde på tværs af sektorer til hver en tid vil lykkes med det rette mål for øje. Netop sektorernes og organisationernes forskelligheder synes, ifølge Nygaard, at udgøre et udviklingspotentiale i det tværsektorielle samarbejde om at afhjælpe en presset offentlig sektor⁶.

Det er blandt andet denne *positive* retorik om tværsektorielle partnerskaber, som jeg i dette speciale ønsker at sætte på prøve. Graver *man* dybere ned i forsøget på at få et begreb om partnerskaber, er der en række dimensioner af dette fænomen, som netop synes at være undgået i den offentlige fokusering på partnerskaber. Her er det interessant at se på, *hvordan et partnerskab defineres, hvordan et partnerskab er muligt, hvorfor et partnerskab indgås, hvad det reelle udbytte af et partnerskab er samt hvorvidt et partnerskab altid har en positiv effekt på de involverede parter*. Dette er helt centrale og grundlæggende perspektiver, som jeg ønsker at tage op til overvejelse i dette speciale. Målet med dette speciale er således at kaste et nuanceret blik på partnerskaber, og ud fra et sociologisk perspektiv undersøge, hvad partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder er for et samfundsfænomen.

1.2 Forskningsmæssig interesse for tværsektorielle partnerskaber

Den stigende samfundsmæssige interesse for partnerskaber på tværs af sektorer, kommer også til udtryk i den forskningsmæssige litteratur. Jeg ønsker i dette afsnit at problematisere samt nuancere tværsektorielle partnerskaber ud fra et forskningsmæssigt øjemed samt at tydeliggøre mangler i forskningen, som udgør et afsæt for dette speciales forskningsfelt.

Når det kommer til tværsektorielle partnerskaber på tværs af alle samfundets sektorer, synes der forskningsmæssigt at være en stor interesse for dette fænomen. Den internationale såvel som nationale forskning har særligt centreret sig om partnerskaber mellem det offentlige og den private sektor samt mellem det offentlige og den frivillige sektor. Det offentlige har således været omdrejningspunktet for at undersøge partnerskaber med henholdsvis den frivillige sektor og den private sektor.

⁵ Politikken "Det sociale enzym" af Jesper Nygaard.

⁶ "Det sociale enzym. Tanker om velfærdssamfundet version 2.0" af Jesper Nygaard.

I et civilsamfundsperspektiv kan den forskningsmæssige fokusering på forholdet mellem det offentlige og frivillige organisationer have undermineret blikket for også at undersøge, forholdet mellem den frivillige sektor og markedet. Tilbage i år 2001 skrev Lars Skov Henriksen⁷ og Bjarne Ibsen⁸ i indledningen til bogen *Frivillighedens udfordringer*, at de forandringer frivillige organisationer står over for i høj grad er præget af en markedsorientering, idet flere frivillige organisationer indoptager flere markedsrationer i deres organisering. Idet der forskningsmæssigt primært har været fokuseret på forholdet mellem staten og de frivillige organisationer, er der ikke særlig meget forskning, der peger på, hvilken betydning denne markedsorientering har for de frivillige organisationer (Skov Henriksen m.fl. 2001:11). I relation til partnerskaber mellem virksomheder og organisationer kan de frivillige organisationer også formodes at have en (yderligere) markedsorientering, idet et partnerskab med en virksomhed kan forventes at have den effekt på de frivillige organisationer, at de påvirkes af markedsrationer. Derfor er det også interessant at studere dette felt nærmere, for at undersøge, hvilken indvirkning virksomheder via partnerskaber har på de frivillige organisationer. Forskningsfeltet omhandlende forholdet og samarbejdet mellem frivillige organisationer og virksomheder, synes efter ti år stadig ikke at have fået en betydelig plads blandt civilsamfundsforskere. Dette gælder også for partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder. Dette på trods af at adskillige forskere har italesat partnerskaber, som et fænomen der ikke blot betragtes som et kortvarigt samfundsfænomen, men derimod et uomgængeligt fænomen, som sætter sine spor i virksomheders strategier såvel som frivillige organisationers organisering (Pishchikova 2012:3, Austin m.fl. 2012:728).

På trods af den manglende forskning af partnerskaber ud fra et civilsamfundsperspektiv, har forskellige internationale økonomer beskæftiget sig hermed. Ud fra et økonomisk perspektiv er der foretaget studier af virksomheders incitamenter for at indgå partnerskaber. Ydermere eksisterer der undersøgelser af virksomheders donationer til de frivillige organisationer, hvilket betegnes som filantropi (Suárez m.fl. 2012:6). Derudover er der kommet mere fokus på forpligtigende partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer ud fra et økonomisk perspektiv. Herunder et fokus på, hvorvidt samt i hvilken grad partnerskaber skaber en værdi både på det organisatoriske samt det mere samfundsmæssige niveau (Austin m.fl. 2012:728).

For adskillige økonomiske forskere er partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer blevet anskuet med stor begejstring. Partnerskaberne betragtes som en ny og alternativ måde for virksomheder, hvorpå de kan tydeliggøre deres sociale og økonomiske sig-

⁷ Professor ved Institut for Sociologi og socialt arbejde ved Aalborg Universitet.

⁸ Professor ved Syddansk Universitet samt Forskningsleder på Institut for Idræt og Biomekanik samt centerleder for forskningsenheden 'Bevægelse, Idræt og Samfund'.

te. I relation hertil udtrykker James E. Austin⁹ og M. May Seitanidi¹⁰ ligefrem, at partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder kan anskues som et uundgåeligt og magtfuldt værktøj for virksomheder for at tydeliggøre deres CSR-strategi, samt en måde hvorpå det for virksomhederne er muligt at opnå sociale og økonomiske missioner (Austin m.fl. 2012: 728). I dette perspektiv ligger der et ønske for virksomhederne om via organisationer at fremsætte deres sociale og økonomiske missioner, og anskues dette ud fra et mere kritisk perspektiv, kan de frivillige organisationer blot komme til at fremstå som et middel til, at virksomhederne kan opnå deres mål.

Som nævnt i indledning er der i en dansk kontekst af Professor Peter Neergaard¹¹ m.fl. ud fra et samfundsøkonomisk perspektiv udarbejdet en rapport med fokus på partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer (Neergaard m.fl.: 2009). Ønsket med denne rapport har været at kortlægge partnerskabstyper og omfang af partnerskaber i Danmark, samt at kaste lys over de faktorer, der er med til at fremme, såvel som at udfordre partnerskabers opståen. Der synes overordnet for denne undersøgelse at være et positivt fokus på partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder, hvorfor der ikke stilles spørgsmålstejn ved partnerskabets samfundsmæssige relevans, men derimod fokuseres på anvendelsen samt udviklingen af partnerskaber.

På baggrund af virksomheders og frivillige organisationers forskellige grundlæggende organisering og karakteristika har disse også forskellige motivationer for at indgå i et partnerskab. De kan drage nytte af forskellige fordele samt blive udsat for forskellige udfordringer. Da der forskningsmæssigt primært har været fokus på partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder ud fra virksomhedernes perspektiv, synes der at være en manglende orientering om partnerskaber ud fra de frivillige organisationers perspektiv (Harris 2012:892; Pishchikova 2012:3; Babiak m.fl. 2009:118¹²). Ud fra et civilsamfundsperspektiv er det derfor centralt at undersøge, hvilken indvirkning samarbejdet mellem virksomheder og frivillige organisationer har for de frivillige organisationer. I artiklen "Nonprofits and Business: Toward a Subfield of Nonprofit Studies" (2012) udtrykker Margaret E. Harris¹³ netop dette ved at stille spørgsmålet; "*What is the longer term organizational impact on NPOs (Non-Profit Organizations) of these relationships?*" (Harris 2012: 897). I artiklen opfordrer Harris flere civilsamfundsforskere til at undersøge, hvilken indflydelse partnerskaber har på frivillige organisationer, da hun mener, at dette emne i høj grad er underbelyst. Ifølge Harris er det også centralt at se på, hvilke fordele de frivillige organisationer får ud af at ind-

⁹ Professor ved Business Administration, Emeritus ved Harvard Business School.

¹⁰ Adjunkt i Strategi, Kent Business School, University of Kent

¹¹ Professor ved Copenhagen Business School, Center for Corporate Social Responsibility

¹² Adskillige forskningsartikler pointerer den manglende forskningsmæssige fokusering på partnerskaber, disse der er nævnt er blot få eksempler.

¹³ Emeritus professor ved Aston University i Birmingham.

gå i et partnerskab med virksomheder; “*We need to understand what expectations of benefits are held by NPOs and the extent to which those benefits are achieved in practice. What do they gain and what do they lose from such relationships?*”(Ibid.).

Ifølge Harris har partnerskabet mellem frivillige organisationer og virksomheder dog fået en begyndende forskningsmæssig opmærksomhed blandt civilsamfundsforskere fra USA og UK, om end det er begrænset, hvilket jeg ønsker at redegøre for i det følgende afsnit.

1.2.1 PARTNERSKABER I ET INTERNATIONALT CIVILSAMFUNDSPERSPEKTIV

I dette afsnit ønsker jeg at belyse Harris’ to ovenstående spørgsmål med fokus på hvilke *muligheder* samt *konsekvenser* de frivillige organisationer oplever i et partnerskab med virksomheder. Den internationale forskningslitteratur, som jeg tager afsæt i, stammer fra tre forskellige tidsskrifter, henholdsvis *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit Management and Leadership* samt *Voluntas* - tre tidsskrifter, som alle tager afsæt i forskning, som er relateret til civilsamfundet.

1.2.1.1 Muligheder ved at indgå partnerskaber med virksomheder

Ifølge Harris er der en tendens til at fokusere på de ressourcer, som virksomhederne tilfører de frivillige organisationer (Harris 2012:894). Disse ressourcer kan sammenfattes til seks forskellige typer af ressourcer, som udgør følgende;

1) *Økonomisk overførsel*, hvor virksomhederne tilbyder organisationerne økonomisk støtte (Bingham m.fl. 2012:6) 2) *Indirekte støtte*, hvor organisationer kan gøre brug af virksomhedens udstyr, fysiske varer samt lokaler. 3) *Branding*, at organisationer kan benytte virksomhedens logo i forhold til markedsføring af partnerskabet - særligt i forhold til at skabe en offentlig opmærksomhed på partnerskabet. 4) *Human Resources*, at organisationerne kan benytte virksomhedens ansatte, som en ny form for frivillig gruppe, som stiller deres arbejdstid til rådighed for organisationerne, inden for en tidsramme fastlagt af virksomheden. Dette bliver i faglitteraturen benævnt som corporate volunteering. Ydermere kan organisationerne få glæde af den specialviden som virksomhedens medarbejder besidder samt medarbejdernes erhvervmæssige erfaringer. Disse erfaringer benyttes ikke blot i udviklingen af partnerskabets fælles mål, men tillige i forhold til organisationernes daglige drift samt løsning af interne problemstillinger i organisationerne (Halseth m.fl. 2007:247; Harris 2012:894). 5) *Øget fokus på deres aktiviteter og initiativer*. I relation hertil vil Austin og Seitani argumentere for, at de frivillige organisationer har mulighed for mere effektivt at efterkomme deres mission, idet virksomheden tilfører de ovenstående ressourcer til organisationerne (Bingham m.fl. 2012:9; Austin m.fl. 2012:735). 6) *Skabe og udvide netværk på tværs af organisationer og virksomheder* (Bingham 2012:9). Via disse netværk eksisterer der en antagelse om, at organisationerne i et partnerskab med virksomheder kan blive bedre rustet til at agere i deres omgivelser, samt at partnerskabet kan legitimere og give organisati-

oner en (politisk) indflydelse, hvormed de har mulighed for at påvirke deres omgivelser (Halseth m.fl. 2007:247).

På baggrund heraf kan partnerskaber for de frivillige organisationer anskues som et positivt middel til at erhverve sig forskellige ressourcer fra virksomhederne. Hvorvidt organisationerne kan drage nytte af alle disse ressourcer, må dog sættes i relation til partnerskabets kompleksitet¹⁴, idet partnerne kan have indgået forskellige aftaler om, i hvilket omfang de ønsker at stå til rådighed for hinanden. Ydermere er det centralt at pointere, at organisationernes evne til at drage nytte af disse ressourcer, afhænger af hvorvidt organisationerne i tilstrækkelig grad formår at inkorporere de forskellige ressourcer tilstrækkeligt i deres organisation.

1.2.1.2 Konsekvenser ved at indgå partnerskaber med virksomheder

Forskningslitteraturen omhandler ligeledes, hvilke konsekvenser der kan være forbundet med, at frivillige organisationer indgår partnerskaber med virksomheder. Disse kan sammenfattes under følgende emner;

1) *Organisatoriske konsekvenser.* Dette perspektiv kommer til udtryk, når organisationerne opretter nye afdelinger, hvor medarbejdere har til opgave at kommunikere med virksomhederne og at koordinere partnerskabet. Nye afdelinger med nye ansvarsfordelinger kræver, at medarbejderne og ledelsen er klædt på til at kunne håndtere disse nye udfordringer (Bingham m.fl. 2012:18).

2) *Spildte ressourcer.* I et partnerskab er der en fare for, at organisationerne oplever resourcespild. Dette kommer til udtryk, når medarbejderne bruger meget tid på etableringen af et partnerskab, og denne tid tages fra andre aktiviteter. Ydermere kan der være tale om tabte ressourcer i tilfældet af, at partnerskabet må afbrydes, da det ikke lever op til forventningerne, eller at partnerne ikke formår at realisere målene for partnerskabet (Andreasen 1996).

3) *Økonomiske konsekvenser.* At organisationerne får økonomisk støtte via partnerskabet, kan medføre, at andre donorer trækker sig, idet der kan være en opfattelse af, at organisationerne får tilstrækkelig støtte fra deres virksomhedspartnerskaber. For det andet kan organisationerne opleve et afhængighedsforhold til virksomhederne. Organisationerne er afhængige af, at virksomhederne vil donere penge til partnerskabet, samt at virksomhederne fremadrettet har en interesse i at støtte den frivillige organisation økonomisk. Heri ligger der en fare

¹⁴ Partnerskabets kompleksitet ønsker jeg at redegøre for i et senere afsnit, dette med udgangspunkt i et partnerskabskontinuum, som er udviklet af James E. Austin (2000).

for, at virksomheden kan miste interessen, og at den økonomiske støtte i samme øjemed vil forsvinde. Dette kan således kræve ekstra ressourcer af organisationerne i forhold til at fastholde dette økonomiske forhold (Andreasen 1996). For det tredje fokuserer forskningen på, at organisationerne kan opleve en manglende selvbestemmelse forbundet med den økonomiske overførsel, idet virksomheder har nogle interesser, som de søger at opnå, hvorfor den økonomiske støtte kan gå til nogle bestemte projekter. Dette skaber mindre fleksibilitet for organisationen til selv at råde over de økonomiske midler (Bingham m.fl. 2012:9).

4) *Mindre grad af organisatorisk fleksibilitet.* Denne forringet fleksibilitet kan komme til udtryk i forhold til de interessekonflikter, der måtte eksistere mellem organisationerne og virksomhederne. Her kan der imellem partnerskabernes involverede parter været en konsensus om, at man ikke agerer eller udtaler sig om forhold, som kan skade den anden part. I relation hertil kan organisationerne i rollen som samfundets vagthund opleve at få mundkurv på, når det kommer til forhold, som kunne have en negativ indflydelse på virksomhederne. Dette i kraft af at virksomhederne vil forvente, at organisationerne udtrykker sig positivt om virksomheden, idet de to partner er forbundet i et partnerskab (Andreasen 1996).

5) *Forskellige forventninger.* For at imødekomme forskellige forventninger i et partnerskab, er det centralt at begge partnere tydeliggør, hvad de hver især ønsker at bidrage med. Det fremgår dog af litteraturen, at der ofte opstår uklarheder mellem partnerne, samt at der forekommer at være et ulige magtforhold mellem partnerne. Det ulige magtforhold kommer til udtryk i form af skæv ansvarsfordeling og ejerskab i partnerskabet samt det i økonomiske perspektiv (Bingham m.fl. 2012:8ff; Babiak m.fl. 2009:121).

6) *Organisationernes uafhængighed og selvbestemmelse.* Idet organisationerne og virksomhederne indgår i et partnerskab, må begge parter gå på kompromis, for at kunne mødes. Flere af forskningsartiklerne fremtrækker netop dette aspekt, idet de udtrykker en bekymring om, at organisationerne vil miste deres uafhængighed og selvbestemmelse, som er et helt grundlæggende karakteristika ved deres organisatoriske identitet (Bingham m.fl. 2012; Cairns m.fl. 2011, Harris 2012; Austin m.fl. 2012).

1.2.2 PARADOKS MELLEM MULIGHEDER OG KONSEKVENSER

På baggrund af ovenstående redegørelse for den forskningsmæssige fokusering på partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder, er det relevant at inddrage et citat af Kathy Babiak¹⁵ og Lucie Thibault¹⁶, hvori de italesætter et interessant paradoks. Et paradoks som udtrykker forskningslitteraturens primære fokusering på muligheder ved at indgå

¹⁵ Adjunkt ved University of Michigan, afdeling for Sport Management.

¹⁶ Adjunkt ved University of Brock, afdeling for Sport Management.

partnerskaber, samt en manglende fokusering på konsekvenser og forandringer; *”Although organizations enter into partnerships to capitalize on opportunity and reduce uncertainty, factors such as the loss of autonomy in decision making, power, conflict, and control may create challenges and raise additional uncertainties. Ironically, these issues are often neglected in the literature on multiple partnerships and cross-sector partnerships.”*(Babiak m.fl. 2009:120).

Dette paradoks har skabt en interesse for at undersøge, hvorfor frivillige organisationer og virksomheder indgår partnerskaber med hinanden, samt hvilke forandringer de frivillige organisationer oplever i et partnerskab med virksomheder. Disse forhold ønsker jeg at undersøge i en dansk kontekst, hvor dette felt synes at falde ned i et forskningshul. Dette kan begrundes ud fra, at Frivilligrådets sekretariatschef Terkel Andersen i artiklen ”Drivkræfter og barrierer for partnerskaber mellem frivillige organisationer og andre aktører” appellerer for flere undersøgelser af partnerskaber mellem civilsamfundsorganisationer og andre aktører; *”Det vil være vigtigt at opnå en større indsigt i, hvad der udgør det særlige indhold og den særlige værdi i partnerskaber som samarbejdsform, hvad der gør dem mulige, herunder om initiativet kan komme fra andre aktører end de frivillige foreninger og hvad det i givet fald betyder. Tilsvarende er det vigtigt at diskutere, hvordan partnerskaber kan udvikles uden at det medfører en negativ påvirkning af de forskellige roller og den innovationskraft, som foreningsliv og civilsamfund i øvrigt rummer”* (Andersen 2013).

1.3 Problemformulerings spørgsmål

På baggrund af ovenstående gennemgang ønsker jeg at opstille følgende problemformulerings spørgsmål;

Hvad udgør frivillige organisationers og virksomheders incitamenter for at indgå partnerskaber med hinanden, samt hvordan oplever de frivillige organisationer en forandring i forhold til deres grundlæggende karakteristika, når de indgår i partnerskaber med virksomheder?

1.4 Uddybning af problemformuleringen samt afgrænsning

Ønsket med dette speciale er for det første at få et indblik i, hvilke incitamenter der er for, at både frivillige organisationer og virksomheder vælger at indgå partnerskaber med hinanden. Herunder undersøges, hvilke muligheder og fordele de frivillige organisationer og virksom-

heder oplever ved at indgå partnerskaber. I fokuseringen på 'incitamenterne' medtænkes til-lige strukturelle forhold, som kan lægge et pres på parterne i forhold til at indgå partnerska-ber. Hvilke strukturelle forhold der kan have en indflydelse på, at parterne indgår partner-skaber redegøres for i afsnit 1.6 – Konteksten.

'Organisationernes incitament' betragter jeg som et udgangspunkt for at gå et skridt videre og undersøge, hvilke konsekvenser der er forbundet med, at frivillige organisationer indgår partnerskaber med virksomheder. Hermed sættes fokus på, hvilken indvirkning partnerska-ber har på de frivillige organisationer, samt hvilke forandringer de gennemgår. For at kunne undersøge, hvordan frivillige organisationers grundlæggende karakteristika forandres, øns-ker jeg at inddrage Lester M. Salamon¹⁷ og Helmut K. Anheiers¹⁸ definition af *fem karakte-ristika ved organisationer* i non-profit sektoren (jf. 1.5 – Definition af frivillige organisatio-ner). Det er således muligt ved hjælp af disse definitioner samt normative forventninger til civilsamfundsorganisationer at analysere, hvorvidt de frivillige organisationer forandrer ka-rakter i et partnerskab med virksomheder.

I analysen af, hvorvidt der sker en forandring i organisationerne, er det vigtigt at tage nogle forbehold for analysens resultater. Her spiller særligt den tidsmæssige dimension en afgø-rende rolle, idet det kan være vanskeligt at foretage en redegørelse af partnerskaber som en intervention, hvor forandringer udelukkende er forårsaget af partnerskabet. Det er dog heller ikke ønsket at redegøre for, hvordan organisationerne tog sig ud før og efter et indgået part-nerskab. Fokus er derimod på at foretage en åben analyse og diskussion af, hvilke muligheder de frivillige organisationer og virksomheder oplever i et partnerskab med hinanden, samt hvordan dette medfører forandringer i de frivillige organisationers grundlæggende karakte-ristika.

En anden faktor som det er vigtigt at have for øje er, at det ikke er muligt at isolere partner-skabet fra den kontekst som både organisationerne og virksomhederne indgår i. Dette ud fra argumentet om, at samfundets organisationer forandrer sig i takt med de ændringer sam-fundet gennemgår (Meyer og Rawan 1991:147). Derfor vil de frivillige organisationers og virksomheders forandringer også til en vis grad afspejle, hvilke tankemønstre og praksisfor-mer der er dominerende i samfundet (Skov Henriksen 1996:148ff). I et senere afsnit, redegø-res for de forskellige faktorer, som er vigtige i forhold til, hvorfor organisationer og virksom-heder indgår partnerskaber (jf. afsnit 1.6 – Konteksten). Tillige kan de samfundsmæssige strømninger i form af privatisering, udlicitering, professionalisering, markedsgørelse ansku-es at have en betydning for parternes indgåelse af partnerskaber. Jeg ønsker dog at afgrænse

¹⁷ Professor ved The Johns Hopkins University

¹⁸ Professor i Sociologi ved Heidelberg University

mig fra at redegøre herfor, men dog vedkende deres forandrende effekt på partnerne, samt det faktum at partnerskaber kan ansues som en del af disse strømninger. Derimod vil jeg fokusere på, hvilke forandringer partnerskaber kan medføre ind i de frivillige organisationer.

For at belyse specialets problemstilling, er der udvalgt tre partnerskaber, som således udgør genstandsfeltet. Disse partnerskaber består af samarbejde mellem følgende frivillige organisationer og virksomheder; 1) Red Barnet og Bestseller, 2) Ungdommens Røde Kors og KPMG samt 3) DGI Medarbejdermotion og SundhedsDoktor. Disse partnerskaber vil blive beskrevet i et senere afsnit.

1.5 Definition af frivillige organisationer

Idet specialet indtager et civilsamfundsperspektiv gives i dette afsnit en redegørelse for de frivillige organisationer, som er specialets genstandsfelt. I en dansk kontekst udgør civilsamfundet; Foreninger, Selvejende Institutioner samt Fonde(Ibsen m.fl. 2005:12ff). I dette speciale fokuseres udelukkende på foreningerne, som i dette speciale omtales frivillige organisationer.

I det følgende redegøres for Salamon og Anheiers fem karakteristika ved organisationer og foreninger. Disse fem karakteristika er grundlaget for de komparative analyser af non-profit sektoren i forskningsprojektet Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Bjarne Ibsen og Ulla Habermann¹⁹ har operationaliseret begreberne; *Formaliseret organisering*, *Uafhængig af den offentlige sektor*, *Non-profit*, *Selvbestemmelse* og *Frivillighed* til en dansk kontekst, og vil i det følgende afsnit supplere Salamon og Anheiers definitioner (Ibsen og Habermann 2006).

1.5.1 FORMALISERET ORGANISERING

Dette første kriterium, som Salamon og Anheier benævner, er organisationernes institutionaliseret virkelighed. Hermed menes, at organisationerne har en juridisk status, en organisatorisk varighed med gentagende aktiviteter og møder samt formelle mål og procedurer for organisationen. Yderligere skal organisationer være afgrænset i forhold til omgivelserne og der skal være mulighed for at alle kan indgå i organisationen og blive medlem(Salamon m.fl. 1997:33). Ibsen og Habermann opstiller på baggrund af ovenstående definition nogle specifikke krav, til en organisation. Disse indebærer blandt andet, at organisationen skal have et navn, en tydelig afgrænsning i forhold til medlemmer og aktiviteter, et længerevarende mål,

¹⁹ Adjunkt ved Institut for Idræt, Københavns Universitet.

skriftlige vedtægter, en klar ledelse samt være åben for nye medlemmer(Ibsen m.fl. 2006:21).

1.5.2 NON-PROFIT

For det andet sætter Salamon og Anheier fokus på, at organisationerne skal være nonprofit organisationer. Hermed menes, at det for organisationerne ikke er et mål at genere profit. Det er et krav til organisationer, at et eventuelt overskud ikke må fordeles mellem ledelsen eller medlemmerne, men derimod skal geninvesteres i organisationen. Det er dette kriterium, der tydeligt adskiller disse organisationer fra andre kommercielle organisationer (Salamon m.fl. 1997:33ff). At organisationerne er nonprofit organisationer, er ifølge Ibsen og Habermann en central del. Først og fremmest i forhold til organisationernes selvforståelse og for det andet i forhold til politiske forventninger til disse sektorer (Ibsen m.fl. 2006:38ff). Ifølge Ibsen og Habermann er det tillige en central pointe, at en organisation godt kan generere et økonomisk overskud, eller være orienteret mod aktiviteter med kommercielle formål (Ibsen m.fl. 2006:23).

1.5.3 UAFHÆNGIG AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Ved det tredje karakteristika sættes fokus på organisationernes uafhængighed af staten, hvilket betyder, at organisationerne ikke indgår i den offentlige sektor, eller bliver kontrolleret heraf. Organisationerne kan derfor ses som uafhængige og private organisationer i den forstand, at de er organisatorisk adskilte fra den offentlige sektor. Dette betyder dog ikke, at organisationer ikke kan være finansieret af eller udføre opgaver for det offentlige (Salamon m.fl. 1997:33). I forhold til en dansk kontekst tydeliggør Ibsen og Habermann, at der i organisationernes ledelse ikke må være et overtal af offentligt ansatte, og at organisationer selv kan beslutte, om der skal ske ændringer i organisationen eller om organisationen ønsker at ophøre(Ibsen m.fl. 2006:21ff).

1.5.4 SELVBESTEMMELSE

Dette fjerde karakteristika kan ses som en udvidelse af det ovenstående omhandlende 'organisationernes uafhængighed af den offentlige sektor'. Ifølge Salamon og Anheier udtrykker dette kriterium, at organisationerne selv har retten til at bestemme over egne anliggender - eksempelvis i forhold til at kontrollere ledelse og aktiviteter og dermed ikke skal underlægge sig kontrol af hverken det offentlige eller andre organisationer (Salamon m.fl. 1997:34). Ifølge Ibsen og Habermann har denne dimension en stor betydning for organisationerne og udgør for flere organisationer en vigtig del af deres selvforståelse og eksistensberettigelse. Et normativt element ved organisationernes selvbestemmelse er, ifølge Ibsen og Habermann, at den frivillige sektor ikke kan opretholdes som en selvstændig sektor, hvis organisationer ikke har en selvbestemmelse (Ibsen m.fl. 2006:38).

1.5.5 FRIVILLIGHED

Det femte kriterium som Salamon og Anheier opstiller, bygger på en forståelse af, at organisationerne skal være 'frivillige'. Hermed menes, at det for det første skal være frivilligt at deltage i organisationerne, i organisationernes aktiviteter samt i ledelsen. For det andet har organisationerne et element af frivilligt ulønnet arbejde (Salamon m.fl. 1997:34). Ifølge Ibsen og Habermann kan det frivillige arbejde udførelse i ledelsen eller som en del af aktiviteterne i organisationen. Bygger en organisation således udelukkede på lønnet arbejde, vil det ifølge Ibsen og Habermanns sondring ikke opfylde dette kriterium (Ibsen m.fl. 2006:24ff)

1.6 Konteksten

I dette afsnit redegøres for konteksten, de frivillige organisationer og virksomheder indgår i, og som jeg antager, har en betydelig indvirkning på, at partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer bliver indgået.

Partnerskaber kan som udgangspunkt anskues som en del af en samfundsmæssig og historisk udvikling. Efterkrigstidens udvikling af velfærdsstaten, som sidenhen har udviklet sig til et velfærdssamfund, har betydet, at flere forskellige velfærdsydere bidrager til løsningen af velfærdsopgaver. Hertil er der inden for de sidste årtier kommet et øget fokus på samproduktion. Samproduktion i form af en orientering mod at kombinere de komplementære ressourcer, som organisationer fra de forskellige sektorer besidder, i et forpligtigende samarbejde om at producere offentlig service til borgerne. Det øgede fokus på samproduktion kan ses som en konsekvens af det økonomiske pres, der har været på velfærdssamfundet. Et pres som også er blevet forstærket i kraft af befolkningens øgede forventninger til kvaliteten og mængden af de offentlige ydelser (Sørensen og Torfing 2012).

På baggrund heraf er der fra politisk side blevet rettet et blik mod civilsamfundet som en del af løsningen på sociale problemstillinger. Ifølge Taco Brandsen²⁰ og Victor Pestoff²¹ kan de politiske beslutningstageres interesse i det civile samfund ses i lyset af, hvordan civilsamsfundsorganisationer historisk set har været involveret i udviklingen af velfærdsydelser. Derfor betragter Brandsen og Pestoff den øget politiske interesse for det civile samfund ud fra, hvordan det civile samfund kan bidrage til at øge kvaliteten af den offentlige service (Brandsen og Pestoff 2006:495).

²⁰ Professor ved 'Comparative Public Administration' ved Radboud University Nijmegen.

²¹ Gæste professor ved Ersta Sköndal University College.

1.6.1 POLITISK INTERESSE FOR CIVILSAMFUNDET

Den politiske interesse for det civile samfund, kommer konkret til udtryk i form af politiske initiativer som charter, handlingsplaner og strategier for, hvordan civilsamfundet kan inddrages i velfærdsproduktionen. Disse politiske initiativer ønsker jeg at redegøre for i de efterfølgende afsnit.

I 2001 udarbejdede en arbejdsgruppe²² i samarbejde med Socialministeriet og Kulturministeriet "Charter for samspelet mellem det frivillige Danmark/ForeningsDanmark og det offentlige". Formålet med charteret var blandt andet "1) at styrke og udvikle samspelet mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige med respekt for deres forskellige kvaliteter, 2) at fastholde og udvikle det frivillige Danmark/Foreningsdanmarks bidrag til samfundets samlede velfærd, fællesskabernes velfærd og den enkeltes livskvalitet, 3) at synliggøre og fremme den frivillige indsats samt 4) at give den enkelte borger de bedst tænkelige rammer for at være en aktiv del af forpligtende fællesskaber og styrke samfundets sammenhængskraft"²³. Ønsket med dette charter var således at skabe nogle rammer for, hvordan det civile samfund i samspil med det offentlige kan bidrage til udviklingen af samfundet. På nuværende tidspunkt er der indgået nye forhandlinger om at forny dette charter²⁴.

Efterfølgende har der været forskellige politiske initiativer, som har haft det samme sigte. Særlig benævnelsesværdig er den seneste "National civilsamfundsstrategi", som er udarbejdet af VK-regeringen i år 2010. Denne strategi er udviklet på baggrund af Reformoplægget²⁵ af Frivillighedsrådet fra 2010 (Regeringen 2010:10). Særligt benævnelsesværdigt for reformoplægget er de to fokusområder der centrerer sig om, at 'Kommunerne skal udvikle velfærden sammen med civilsamfundet' samt at 'Erhvervslivet skal bruge mulighederne i civilsamfundet (Frivilligrådet 2010). Disse perspektiver har blandt flere således være et udgangspunkt for udviklingen af den nationale strategi for det civile samfund. Med den nationale civilsamfundsstrategi ønskede den tidligere VK-regering at skabe fokus på, hvordan det civile samfund mere systematisk kan indtænkes i arbejdet med socialt udsatte grupper. Ydermere var ønsket at skabe rammer for en styrkelse af det civile samfund (Regeringen 2010:11). På baggrund af denne målsætning opstilles der i strategien fire indsatsområder. Særlig interes-

²² Denne arbejdsgruppe bestod af kommunalpolitikere, ministre samt repræsentanter fra civilsamfundsorganisationer.

²³ Socialministeriet og Kulturministeriet 2001:6.

²⁴ Frivilligcharters hjemmeside: "Om chartret"

²⁵ Frivilligrådet fremlægger i reformoplægget fem politiske anbefalinger samt 24 forslag til konkrete initiativer. De fem politiske anbefalinger udgør følgende; 1) Som borger skal vi værne om friheden til at være ordentlige mennesker, 2) Læring om medborgerskab skal være et krav på alle uddannelser, 3) Kommunerne skal udvikle velfærden sammen med civilsamfundet, 4) Erhvervslivet skal bruge mulighederne i civilsamfundet, samt 5) Det kan betale sig at investere i civilsamfundet (Frivilligrådet 2010).

sant i dette øjemed er indsatsområde fire, omhandlende; ”Styrke det tværgående samarbejde”²⁶. Under dette indsatsområde ønskede VK-Regeringen at appellere til civilsamfundet om at indgå et samarbejde med det offentlige såvel som med den private sektor. Herunder sættes der fokus på, hvordan der kan udarbejdes en guide med information om, ”hvordan partnerskaber kan etableres, og hvilke muligheder partnerskaberne eller andre typer af samarbejde indeholder.”(Ibid:39). Formålet med de forskellige samarbejdsaftaler, er ifølge den tidligere VK-Regering, at iværksætte velfungerende partnerskaber, som via tværsektorielt samarbejde kan være med til forsat at generere innovation og udvikling af sociale indsatser (Ibid:35). Dette indsatsområde kan således udtrykke en åbenhed samt en fokusering på mulighederne i tværsektorelle partnerskaber.

Ibsen har i artiklen ”Et luftkastel for det frivillige Danmark”(2001), kommenteret det politiske charter for 2001, hvori han udtrykker en række kritiske bemærkninger til det politiske fokus på civilsamfundsorganisationerne. Kritikpunkter som også i et vist omfang synes at være gældende for Civilsamfundsstrategien. En af de centrale kritikpunkter ifølge Ibsen er charterets syn på Foreningsdanmark, som Ibsen betragter som værende idylliserende og naivt, og dermed lukker politikerne øjnene for civilsamfundets forskellige organisationer. Ikke alle civilsamfundsorganisationer fremmer et demokratisk samfund og individets demokratiske dannelse, men derimod indgår anti-demokratiske organisationer på lige fod med demokratisk dannende organisationer i Foreningsdanmark²⁷(Ibsen 2001). Dette synes tillige at være en problematik, som Michael Edwards pointerer i bogen *Civil Society* (2010). I bogen diskuterer Edwards forståelsen af civilsamfundet som ”det gode samfund”, idet der eksisterer en normativ forventning om, at alle civilsamfundsorganisationer kan være med til at skabe et demokratisk samfund. Ifølge Edwards er det dog ikke alle dele af civilsamfundet der arbejder ud fra princippet om at styrke det gode samfund, hvortil Edwards tillige benytter Ku Klux Klan som eksempel på anti-demokratiske civilsamfundsorganisationer(Edwards 2010:45ff). For det andet savner Ibsen en præcisering af det frivillige Danmarks forskellige organisationer, for at samspillet mellem det offentlige og de forskellige frivillige organisationer kan få en praktisk betydning. De forskellige organisationer i det frivillige Danmark har forskellige relationer til det offentlige, hvilket ikke fremgår af dette charter(Ibsen 2001). Dette perspektiv berører Edwards tillige, idet Edwards stiller spørgsmålstegn ved ”Who is in and who is out?”(Edwards 2010:24).

Disse kritikpunkter er interessante, da de illustrerer en manglende nuancering af civilsamfundet i de politiske initiativer. De politiske initiativer er dog i høj grad interessante at inddrage, da de tydeliggør det politiske fokus, der har været på udviklingen af velfærden ved

²⁶ Ibid: 13

²⁷ Som eksempel på anti-demokratiske organisationer nævner Ibsen Ku Klux Klan i USA.

inddragelse af civilsamfundet. Et politisk fokus, som udtrykker den positivitet overfor det civile samfund samt partnerskaber på tværs af sektorer, hvilket Jennifer M. Brinkerhoff²⁸ i følgende citat omtaler; ”*partnership is in danger of remaining a ‘feel good’ panacea for governance without obtaining a pragmatic grasp of the “why” and a clearer understanding of the ‘how’ of partnerships*”(Pishchikova 2012, min understregning).

Betragtes Frivilligrådets strategiplan for 2012-1015 under titlen ”Sammen om bedre velfærd”, ses også her en orientering mod samarbejde på tværs af sektorer. I strategien sætter Frivilligrådet særligt fokus på temaerne 1) Samskabelse 2) Frivillighed samt 3) Kapacitet. Under temaet ’Samskabelse’ ønsker Frivilligrådet at sætte fokus på at ”*det offentlige, erhvervslivet og civilsamfundet i højere grad skaber velfærd sammen*”. Ved at benytte synergi på tværs af sektorerne, ser Frivilligrådet en mulighed for at udvikle nye velfærdsindsatser. Der er således også blandt den frivillige verdens repræsentanter en orientering mod øget samarbejde på tværs af sektorer, hvor samarbejdet anskues som en mulighed for at ”*forandre, udfordre og skabe nye indsatsområder*”(Frivilligrådet 2012).

1.6.2 MARKEDETS ROLLE I LØSNING AF SAMFUNDETS PROBLEMSTILLINGER

Det er dog ikke kun det civile samfund, der har fået en politisk interesse, men der kan tillige adresseres en øget politisk opmærksomhed mod markedet i løsningen af samfundsmæssige problemstillinger. Der er således sket et skifte fra, at man tidligere anså virksomhederne som værende årsag til samfundsmæssige problemstillinger, til at virksomhederne i dag anskues som en ressource samt en del af løsningen(Haisler m.fl. 2008:28). Dette skifte kom blandt andet til udtryk i forbindelse med FN’s lancering af ’Global Compact’. Tidligere generalsekretær Kofi Annan havde i 1999 ved World Economic Forums topmøde inviteret alle verdens virksomheder til at underskrive ’Global Compact’. Ved at underskrive denne erklæring ville virksomhederne bekræfte deres interesse i at arbejde med 10 fastsatte principper, som indgår under følgende emner; menneskerettigheder, miljø, antikorrupation og arbejdstagerrettigheder²⁹. I år 2011 havde 237 danske virksomheder underskrevet denne erklæring³⁰.

Det stigende fokus på at inddrage virksomheder i løsningen af samfundsmæssige problemstillinger kommer i virksomhederne til udtryk i deres arbejde med begrebet CSR – Corporate Social Responsibility. En af de almindeligvis anvendte definitioner er Europa Kommissionens definition; ”*A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*”³¹. I forbindelse med Europa Kommissionens nye strategi for virksomhedernes

²⁸ Professor i Offentlige Administration og Internationale forhold ved George Washington Universitet.

²⁹ FN’s hjemmeside: ”Global Compact”.

³⁰ Erhvervsstyrelsens hjemmeside; ”FN’s Global Compact”.

³¹ Social ansvarligheds hjemmeside: ”CSR definitioner”.

ansvar 2011-2014 har de udarbejdet en ny og mere bredt omfattende definition af CSR-begrebet; *"the responsibility of enterprises for their impacts on society"*(Europa Kommissionen 2011:6). Med denne nye definition ønsker Europa Kommissionen at sætte fokus på, at virksomhederne i deres forretningsstrategi og som en del af deres virksomhedsdrift, ikke kun bør have fokus på sociale og miljømæssige forhold, men tillige etiske, menneskerettigheds- og forbrugerforhold. Som det fremgår af rapporten, er Europa Kommissionens formål med at inddrage disse forskellige aspekter at skabe "shared value" for både virksomheden, deres samarbejdspartnere og det omkringliggende samfund(Ibid.). Blandt internationale og nationale virksomheder er der kommet en øget interesse for CSR og flere virksomheder er begyndt at inkorporere det i deres forretningsstrategier, for derved at indikere deres samfundsmæssige ansvar over for omverdenen.

Begrebet har også inden for de sidste årtier og har til stadighed en stor politisk bevågenhed. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at der i 2009 blev gennemført politisk lovkrav om, at de største danske virksomheder er forpligtiget til at rapportere og informere om deres arbejde med samfundsansvar³². For virksomhederne er det ikke et krav at udarbejde en CSR-strategi, men med det politiske lovkrav tyder det på, at flere virksomheder oplever det som et uformelt krav om at udvise en social ansvarlig. Meget tyder dog på, at der er en tendens til at flere virksomheder kommunikerer sig ud af en håndtering samt udvikling af en reel strategi for, hvordan deres virksomhed vil påtage sig et socialt ansvar³³.

CSR blev tidligere anset som et passivt værktøj, hvorimod CSR i dag sættes i relation til vækst i form af en offensiv virksomhedsstrategi, i deres kamp om et større markedsandele (Haisler m.fl. 2008:22). Dette kan tydeliggøres ved at fremtrække den nyeste Handlingsplan for virksomheders sociale ansvar for år 2012-2015 som er udarbejdet af Erhvervs- og Vækstministeriet med titlen "Ansvarlig vækst"(Regeringen 2012). Som navnet indikerer, ønsker den nuværende SSFR-Regering at sammenkæde virksomheders vækst med virksomheders ansvarlighed. Således indskriver denne Handlingsplan sig under forståelsen af, at virksomheders ansvarlighed har en betydning for virksomheders vækst. Derved bliver arbejdet med social ansvarlighed ifølge Handlingsplanen ikke et spørgsmål om at være en omkostning for virksomhederne, men kan derimod anskues som et middel for virksomhederne til at generere mere profit.

Et af hovedpunkterne ved SSFR-Regeringens Handlingsplan er, at virksomhedernes sociale ansvarlighed skal fremmes via dialog og partnerskaber med interessenterne. I Handlingsplanen opfordres virksomhederne således til at indgå samarbejde med virksomheder i sam-

³² Samfundsansvars hjemmeside: "Lovkrav".

³³ Kommunikations Forum "CSR versus medarbejder moral. CSR er ondt" af Ph.d. Chefkonsulent Brian Due.

me branche, samarbejde med det offentlige samt samarbejde med frivillige organisationer (Ibid.:8). Igen synes samarbejde på tværs af sektorer at indgå som et løsningsforslag i forhold til udvikling af den samfundsmæssig ansvarlighed og virksomheder anskues som en aktiv medspiller. Dette kommer tillige til udtryk på den internationale politiske scene, hvor FN's 'Millennium Development Goals', kan nævnes som eksempel. Heri bliver partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder påpeget som et positivt løsningsforslag på nogle af verdens største problemstillinger, som relaterer sig til forbedringer af menneskerettigheder samt miljøproblematikker. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at FN appellerer til partnerskaber på tværs af alle samfundets sektorer som et værktøj til at nå sine udviklingsmål(FN Millennium Project).

At virksomhederne har påtaget sig en mere aktiv rolle, hvor der ud fra ledelsesmæssige værktøjer og CSR-strategier arbejdes med ansvarlig virksomhedsdrift, kan også tilregnes virksomhedernes interessenter, som over en årrække har lagt et stigende pres på virksomheder om at udvikle en samfundsmæssig og social ansvarlig profil. Virksomhederne er således blevet opmærksomme på den afgørende faktor, der eksisterer ved at skabe værdi for sine interessenter; *"producing benefits to other stakeholders, produced business value"*(Austin m.fl. 2012:732). I arbejdet med CSR har flere virksomheder fundet det interessant at indgå partnerskaber med frivillige organisationer for derved over for omverdenen at udvise en social ansvarlighed(Ibid.).

Hvordan organisationerne og virksomhederne forholder sig til denne kontekst, og hvordan disse forskellige emner har en betydning for deres incitament for at indgå partnerskaber, ønsker jeg at se nærmere på i analysen.

2 . METODE

I dette afsnit vil jeg redegøre for den metodiske tilgang og de metodiske overvejelser dette speciale tager udgangspunkt i. For det første vil jeg redegøre for valget af casestudiet som specialets forskningsstrategi, som er efterfulgt af beskrivelser af de udvalgte cases. Dernæst vil jeg sætte fokus på indsamlingen af det empiriske materiale, som skal være med til at belyse de udvalgte cases. Afslutningsvist vil jeg redegøre etiske overvejelser.

For at sikre undersøgelsens pålidelighed og gyldighed har det i hele indsamlingsprocessen af det empiriske materiale været af afgørende betydning at skabe en gennemgående kvalitetskontrol, hvorfor undersøgelsens validitet og reliabilitet vil blive vurderet løbende i de følgende afsnit.

2.1 Casestudiet som forskningsstrategi

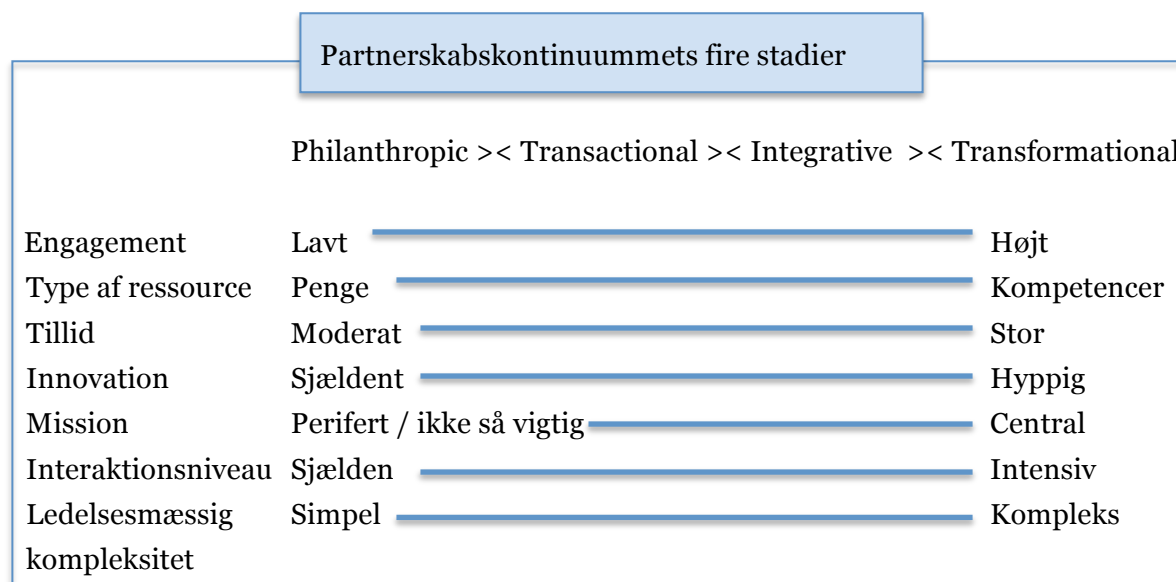
På baggrund af ønsket om at undersøge partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder er casestudiet valgt som forskningsstrategi, da dette design skaber mulighed for en dybdegående analyse af partnerskabers kompleksitet (Antoft m.fl. 2007:29ff). Med ønsket om at indfange, hvorfor virksomheder og frivillige organisationer indgår partnerskaber, samt hvordan partnerskaber forandrer de frivillige organisationer, er det centralt at have konteksten for øje, idet det er vanskeligt at adskille partnerskaberne fra deres kontekst. Derfor er det vigtigt som forsker at have en indsigt i den kontekst, som partnerskaber indgår i (jf. afsnit 1.6 – Konteksten samt teoriafsnit 3.2 – Kontekstens betydning i et institutionelt perspektiv) Netop kontekstens betydning for de valgte cases, udgør en begrænsning af den empiriske generalisering. Resultaterne på baggrund af de udvalgte cases kan derfor ikke nødvendigvis overføres til andre sammenhænge (Ibid.:31ff).

I dette speciale tages udgangspunkt i multiple cases. For det første på baggrund af, at det ud fra flere cases er muligt at opdage blinde felter. Ved en enkelt case kan disse fremstå som en selvfølgelighed eller et naturligt fænomen ved det at indgå i et partnerskab. Ydermere vil flere cases ofte forstærke den analytiske generaliserbarhed, da de analytiske resultater fremstår mere overbevisende og er med til at skabe en bredere indsigt i det studerede fænomen (De

Vaus 2001:227). Det er dog vigtigt at pointere, at på trods af at der er valgt multiple cases, vil det i kraft af deres unikke karakter ikke muliggøre en ekstern generalisering af analysens resultater. Dette er imidlertid ikke hensigten ved valget af casestudiet som forskningsstrategi, men ønsket er derimod at komme i dybden og skabe en nuanceret indsigt i de udvalgte cases. I dette speciale arbejdes der med tre cases, som beskrives i efterfølgende afsnit.

Specialets udvalgte cases har karakter af at være 'most similar' cases. Idet partnerskaber kan indtage meget forskellige former, er der i udvælgelsen fundet inspiration i Austins partnerskabskontinuum (Austin 2000a, Austin 2000b, Austin m.fl. 2012), som redegør for forskellige stadier for partnerskaber. I dette kontinuum redegør Austin for fire overordnede partnerskabsstadier³⁴, som redegøres for i de følgende afsnit. Nedenstående figur illustrerer kontinuummet.

Figur 1: Partnerskabskontinuum



Kilde: Austin m.fl. 2012:736.

1) Philanthropic. Dette stadie er primært unilateralt i den forstand, at en virksomhed overfører økonomisk kapital til en frivillig organisation. Dette er det typiske partnerskabsstadie både internationalt såvel som nationalt. Den økonomiske overførsel giver de frivillige organisationer en mulighed for at udføre sine missioner, hvilket ifølge Austin, i sidste ende vil skabe en øget social værdi. Dette partnerskab er ikke afhængigt af et tæt tillidsbaseret samarbejde mellem parterne (Austin m.fl. 2012:738ff).

³⁴ I denne sammenhæng er de engelske betegnelser benyttet da flere af begreberne er svære med et enkelt begreb at oversætte til dansk.

2) Transactional. På dette stadie er der mellem parterne klare mål for det fælles projekt, hvilket indebærer klart definerede ansvarsområder, programaktiviteter og forudbestemte tidsplaner. Som eksempel kan nævnes events samt sponsorkab. Et andet konkret eksempel kan være 'corporate voluntering', hvor virksomheden giver sine ansatte fri i arbejdstiden til at udføre frivilligt arbejde. Ydermere bygger denne type af samarbejde ofte på aftaler vedrørende brug af navn og logo. På dette stadie nævner Austin, at der er en direkte værdiskabelse for begge partner, eksempelvis via overførsler af forskellige ressourcer(Ibid.:739ff).

3) Integrative. På dette stadie er der ifølge Austin et tæt samarbejde mellem de involverede parter, som i modsætning til det foregående stadie ikke nødvendigvis er klart defineret i form af aktiviteter. På dette stadie benytter parterne i højere grad deres kernekompetencer og kombinerer disse i partnerskabet om at nå fælles mål og projekter. Dette benævner Austin som 'sammenvoksende' kompetencer, hvilke han anser for at være værdiskabende både for organisationerne såvel som for samfundet(Ibid.:742ff).

4) Transformational. Ved dette højeste partnerskabsstadie argumenterer Austin for, at der mellem parterne eksisterer en fælles læring om sociale problemstillinger, og hvordan disse problemstillinger imødekommes. Det fremstår dog uklart, hvordan dette konkret tager sig ud. Austin argumenterer tillige for, at der på dette stadie er fokus på en aktiv inddragelse af modtageren. Et eksempel på partnerskaber på dette stadie kan ifølge Austin være hybride organisationer eller multiorganisation(Ibid.:744).

I Danmark befinder de fleste partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer sig på det første stadie, som i almindelig omtale benævnes filantropi. Inden for det sidste årti ses dog et stigende antal af partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder på de andre stadier, som tidligere ikke var så almindeligt udbredt(Neergaard m.fl. 2009:10ff).

I dette speciale er der udvalgt partnerskaber, som placerer sig på det andet eller tredje stadie i Austins kontinuum. Hvor grænserne går mellem de forskellige stadier, kan være vanskeligt præcist at definere, hvilket bekræftes i, at Austin gør brug af et kontinuum. Med udgangspunkt i det andet og tredje stadie, er det tilstræbt at udvælge partnerskaber, hvor der mellem partnerne er et samarbejde om et fælles projekt, med definerede mål for projektet, samt forskellige ansvarsområder, hvor organisationernes og virksomhedernes forskellige kompetencer kommer i spil. Ydermere skal der i forbindelse med partnerskabet være overførsler af ressourcer mellem parterne, hvilket kan være i form af økonomiske overførsler samt 'human resources'. Med human resources menes overførsel af medarbejders tid, faglige kompetencer og viden(jf. afsnit 1.2.1.1 Muligheder ved at indgå partnerskaber med virksomheder). På trods af ønsket om at forfølge idéen om 'most similar' cases, har de udvalgte cases alle hver

især en unik karakter, og der er derfor forhold, hvor de forskellige cases adskiller sig fra hinanden.

Det har været et ønske at udvælge frivillige organisationer, som kan leve op til Salamon og Anheiers fem karakteristika af frivillige organisationer, samt at udvælge nogle af Danmarks største frivillige organisationer, idet disse organisationer har flere ansatte såvel som frivillige aktører tilknyttet. Disse organisationer er valgt ud fra begrundelsen om, at partnerskaber er ressourcekrævende og fordrer, at de frivillige organisationer har de nødvendige menneskelige ressourcer til, at kunne iværksætte et partnerskab (Halseth m.fl. 2007: 248). I større frivillige organisationer vil der således være en sandsynlighed for, at et partnerskab på et højere stadie i kontinuummet vil ende ud succesfuldt. Tillige kan disse større frivillige organisationer formodes at have en højere grad af professionalisering³⁵ end mindre frivillige organisationer, og derfor i højre grad have en evne og kapacitet til at inkorporere partnerskabet samt at udvikle et kendskab til virksomhedens kultur og rationaler. Hertil er tillige udvalgt partnerskaber, som er indgået med store eller mellem store virksomheder, som kan formodes i højere grad at have en interesse i at udarbejde CSR-strategier, hvor et partnerskab med en frivillig organisation kan være et centralt redskab i arbejdet med CSR (Austin m.fl. 2012: 728). To af de tre valgte partnerskaber er indgået med virksomheder, som indgår på den internationale scene, og således har en større berøringsflade end blot Danmark.

Ydermere har det været hensigten at udvælge partnerskaber, som har eksisteret i minimum et år. Dette ud fra begrundelsen om, at jo længere tid partnerskabet har eksisteret, jo bedre kendskab har de involverede medarbejdere til partnerskabet samt hvilke udfordringer og konsekvenser der er forbundet med etableringen og videreførelsen af partnerskabet³⁶. Dette illustrerer således et retrospektivt perspektiv, idet der forekommer at være et tilbageskuende blik på partnerskaberne (De Vaus 2001:227ff).

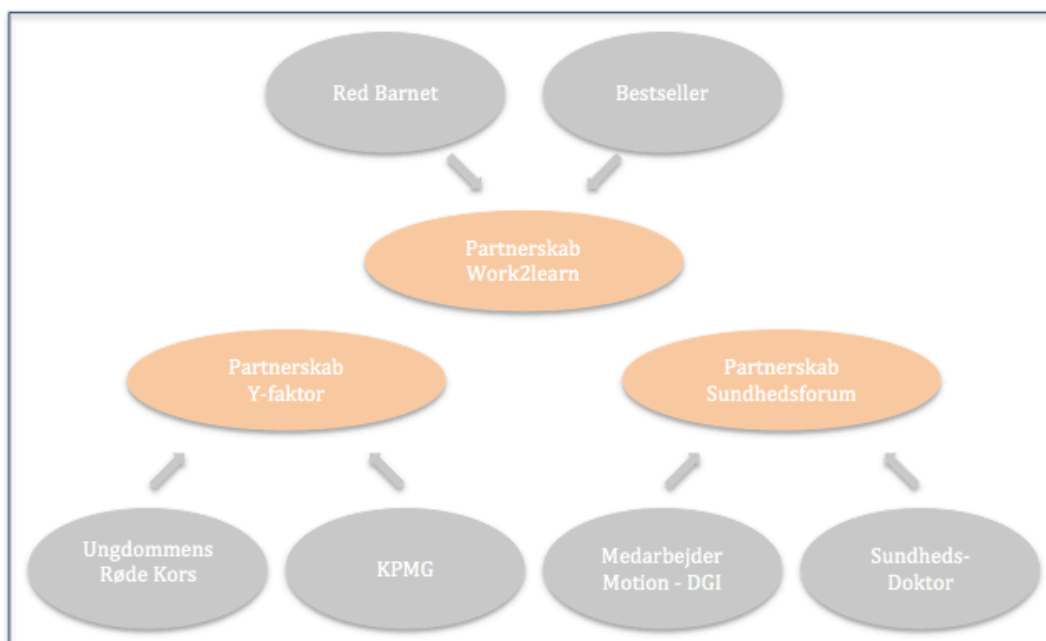
2.2 Beskrivelse af de tre udvalgte cases

I de følgende afsnit redegøres for de tre cases, som der i specialet tages afsæt i. Disse cases udgør følgende; 1) Partnerskab mellem Red Barnet og Bestseller under temaet Work2learn, 2) Partnerskab mellem URK og KPMG med titlen Y-faktor, samt 3) Partnerskab mellem DGI Medarbejdermotion og SundhedsDoktor med fokus på udarbejdelsen af et kommunalt sundhedsforum. Disse er illustreret i nedenstående figur. For nærmere redegørelse af de udvalgte parter henvises til bilag 1.

³⁵ For nærmere beskrivelse af begrebet professionalisering henvises redegørelsen af den normative mekanisme (jf. teori afsnittet 3.3.1 Institutionel Isomorfisme / Homogeniseringsproces).

³⁶ Dette perspektiv vil blive uddybet i kapitel 4 – Metode.

Figur 2: De tre udvalgte partnerskaber



2.2.1 WORK2LEARN – PARTNERSKAB MELLEM RED BARNET OG BESTSELLER

Partnerskabet mellem Red Barnet og Bestseller tager udgangspunkt i pilotprojektet Work2learn. Projektet havde sin første indledende fase tilbage i år 2008 og sluttede i december 2012. Dette projekt har til formål at udvikle uddannelsesforløb, hvor der er fokus på både skolegang og erhvervs erfaring på lokale fabrikker. Målgruppen for dette projekt er unge i alderen 16 – 18 år fra Dhaka i Bangladesh. På Work2learns hjemmeside skriver de, at ønsket er at give underprivilegerede og arbejdende børn og unge fra Dhaka *”et reelt alternativ til et liv i elendighed”*³⁷.

Formålet med dette projekt er yderligere at nuancere debatten om børnearbejde samt at skabe en politisk opmærksomhed omkring emnet. Red Barnet som er katalysator for projektet mener, at den eksisterende debat er ensidig og ikke tilgodeser børn og unges behov for at arbejde, hvorfor der i Red Barnet er et ønske om at advokere herfor³⁸.

Dette projekt er udviklet i samarbejde mellem forskellige samarbejdspartnere, henholdsvis; lokale skoler som er ledet af UCEP-Bangladesh(Underprivileged Children's Educational Programs), Save the Child, lokale fabrikker samt skandinaviske virksomheder. Jeg har dog valgt udelukkende at fokusere på Red Barnet samt deres samarbejde med Bestseller.

³⁷ Work2learns hjemmeside: ”Formål”.

³⁸ Ibid.

Af Red Barnets hjemmeside fremgår det, at Red Barnet samarbejder med Bestseller indenfor følgende områder; 1) Udvikling af undervisningsmoduler, markedsanalyser og standarder for at skabe ordentlige arbejdsforhold 2) Oprettelse af praktikpladser til eleverne hos Bestsellers underleverandør/egen produktionsvirksomhed 3) Forbedring og kontrol af arbejdsforhold for børn og unge i produktionen 4) Fortaler for Best Practices i forhold til børns rettigheder på arbejdspladser 5) Dokumentation, rapportering og projektbesøg 6) Involvering af medarbejdere i projektet Work2Learn³⁹. Projektet er finansieret af Danida⁴⁰ samt de skandinaviske virksomheder, som indgår i partnerskabet (Projektleder Bestseller:6).

2.2.2 Y-FAKTOR – PARTNERSKAB MELLEM URK OG KPMG

URK har indgået et partnerskab med KPMG, hvor de i fællesskab har udviklet projektet Y-faktor. 'Y-Faktor' er et mentorprojekt, hvor der sættes fokus på at give støtte og lektiehjælp til de handelsskoleelever, hvor der er en risiko for, at de ikke gennemfører deres HHX-uddannelse. Formålet med projektet er derfor at sikre udsatte børn og unge en uddannelse samt at give dem en tilknytning til arbejdsmarkedet⁴¹.

I dette projekt tilbyder KPMG deres kompetencer i forbindelse med den strategiske samt administrative opstart og videreudvikling af projektet samtidig med, at de tilbyder at deres højt kvalificerede og veluddannede medarbejdere kan indgå som frivillige i dette projekt. Projekterne er for KPMG derfor i høj grad båret af Corporate Volunteering, hvilket betyder, at KPMG tilbyder sine medarbejdere at kunne tage fri fra arbejdet i op til 40 timer om året for at kunne deltage i projektets aktiviteter⁴². Som frivillig skal medarbejderne yde lektiehjælp samt fungere som mentor for disse udsatte elever.

Projektet blev påbegyndt i år 2009, og fungerer i dag på fire forskellige handelsskoler i henholdsvis København, Odense, Aarhus og Vejle, hvor KPMG har kontorer. Målet for 2013 er tillige at tilføje to nye byer⁴³. I alt bidrager KPMG med 35 medarbejdere, som arbejder frivilligt for URK.

Ud over at KPMG hjælper med at facilitere og finansiere Y-faktor projektet, står KPMG også til rådighed med andre ressourcer og kompetencer. Her kan nævnes, at KPMG yder hjælp til organisatorisk og strategisk udvikling af URKs organisation samt rådgivning i forhold til udvikling af URKs café.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Danida er et aktivitetsområde under Udenrigsministeriet. Deres opgave er at planlægge, gennemføre og kvalitetssikre udviklingssamarbejdet.

⁴¹ URK's hjemmeside: "Y-faktor".

⁴² KPMG's hjemmeside – "Samfundsengagement".

⁴³ URK's hjemmeside: "Y-faktor".

2.2.3 KOMMUNAL SUNDHEDSFORUM

– PARTNERSKAB MELLEM DGI MEDARBEJDERMOTION OG SUNDHEDSDOKTOR

DGI Medarbejdermotion (DGI MM) har indgået et samarbejde med SundhedsDoktor om i fællesskab at styrke det forebyggende sundhedsarbejde i Danmark⁴⁴. Partnerskabet startede som et ønske fra begge parter om, at udgøre hinandens forlængede arm, i forhold til i fællesskab at kunne tilbyde sundhedsydelser alt efter deres kunder og medlemmers behov. Dette projekt havde derfor i begyndelsen i høj grad fokus på, hvad begge parter selv kalder et strategisk samarbejde i forhold til udvidelse og benyttelse af hinandens netværk, for derved at kunne udvikle deres egen organisation. DGI Medarbejdermotion startede som et udviklingsprojekt i 2010 under DGI Storkøbenhavn, og blev i 2011 udvidet til at udgøre et udviklingsprojekt for DGI på landsplan. Fra begyndelsen var der i DGI Medarbejdermotion et fokus på at finde en samarbejdspartner, som kunne være med til at udvikle dette projekt for DGI, idet det er planen, at projektet i slutningen af 2013 skal indgå som et fast indsatsområde i DGI (Beskrevet af Projektleder DGI MM via mailkorrespondance).

Ydermere har DGI Medarbejdermotion og SundhedsDoktor i samarbejde udviklet det 'Kommunale Sundhedsforum' og faciliterer i samarbejde dette forum to dage om året. Over 40 af landets kommuner indgår i dette forum, hvor der sættes fokus på at optimere og effektivisere det sundhedsarbejde, som finder sted på de kommunale arbejdspladser. Under disse møder har kommunerne mulighed for at dele erfaringer og viden inden for sundhedsarbejdet, få kendskab til de sidste nye tiltag inden for sundhedsområdet, samt indgå i et netværk med en stor del af Danmarks kommuner⁴⁵. Formålet med dette sundhedsforum er for både DGI Medarbejdermotion og SundhedsDoktor at skabe en øget opmærksomhed omkring sundhedsforebyggende arbejde i Danmark, såvel som ønsket om at erhverve sig nye kunder og medlemmer.

Ud over dette projekt tilbyder SundhedsDoktor rådgivning til DGI Medarbejdermotion samt deler idéer til strategiske udviklingsmuligheder. Ydermere stiller DGI Medarbejdermotion sine frivillige trænere til rådighed i de områder, hvor SundhedsDoktor ikke har konsulenter. Dette giver således SundhedsDoktor muligheden for at få en landsdækkende og dermed en bredere profil i Danmark. Overlevering af økonomiske ressourcer indgår ikke i dette samarbejde, men begge organisationer bidrager i fællesskab til dækning af de økonomiske udgifter (Fra interview med Projektleder DGI MM).

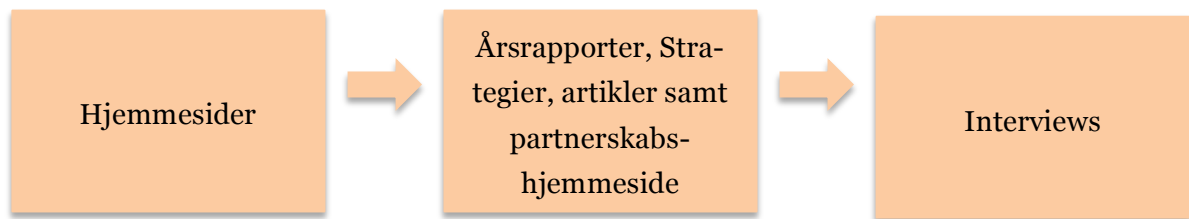
⁴⁴ SundhedsDoktors hjemmeside: "SundhedsDoktors Samarbejdspartnere".

⁴⁵ DGI Medarbejdermotions hjemmeside: "Det Kommunale Sundhedsforum".

2.3 Empiriindsamlingsprocessen

I besvarelsen af specialets problemstilling har jeg udvalgt forskellige empiriske kilder, som kan være med til at belyse de cases, som dette speciale centrerer sig om. De empiriske kilder er baseret på en metodetriangulering, hvor de på forskellig vis supplerer hinanden, samt underbygger hinandens forklaringskraft. Som illustreret i nedenstående figur udgør de empiriske kilder 1) Hjemmesider, 2) Årsrapporter, strategier, artikler og partnerskabshjemmeside samt 3) Interviews med relevante aktører.

Figur 4: De empiriske kilder



Som udgangspunkt for indsamlingen af empirien har jeg for det første fået en indsigt i de forskellige organisationer og virksomheder, ved at læse om dem på deres hjemmesider. Dette har hjulpet til at skabe en forståelse for deres visioner, hovedformål, arbejdsområder samt ydelser/aktiviteter. Ydermere har jeg haft en interesse i at få en indsigt i deres forståelse af partnerskaber samt at undersøge, hvordan de forskellige partner arbejder med forskellige former for partnerskaber. Særligt de frivillige organisationer har på deres hjemmesider interessante beskrivelser af forskellige typer af indgået partnerskaber samt partnerskaber, som de kan tilbyde interesserede virksomheder. De frivillige organisationers forskellige typer af partnerskaber kan i høj grad relateres til Austins tre første stadier i partnerskabskontinuummet. På baggrund af den indledende research på organisationernes hjemmesider, har jeg således fået et godt kendskab til organisationerne samt deres forståelse af forskellige partnerskaber. Dette er således et udgangspunkt for at kunne studere de udvalgte partnerskaber. Disse partnerskaber er af organisationerne desuden beskrevet på hjemmesiden samt i forskellige artikler, strategier og årsrapporter. Partnerskabet mellem Red Barnet og Bestseller har tillige sin egen hjemmeside, hvor der er en beskrivelse af partnerskabet, samt artikler og interviews med involverede parter.

Disse to indledende manøvre har givet mig en god ballast og indsigt i parterne samt de etablerede partnerskaber. Dette har således været udgangspunktet for de uddybende interviews med de udvalgte informanter. Disse semistrukturerede interviews skal bidrage med en uddybning af specialets genstandsfelt, hvor det via informanternes udtalelser og forståelser er muligt at nuancere samt at skabe en forståelse for dele af forskningsfeltets kompleksitet. Via

disse interviews skabes en bagvedliggende forståelse for partnerskaberne mellem parterne, hvorfor denne del også har en vis tyngde i det samlede empiriske materiale.

2.4 Interviewstrategi

For at skabe en dybdegående forståelse for partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder foretages interviews med medarbejdere, som er tilknyttet de udvalgte cases. Som udgangspunkt udføres interviews med partnerskabernes projektledere, da de som udgangspunkt har et dybdegående kendskab til partnerskabet samt samarbejdet med den anden part. Projektlederne forventes at have et kendskab til implementeringen af partnerskabet, samt overvejelserne om hvorfor deres organisation er interesseret i at indgå i tværsektorielle partnerskaber. Ydermere har de, i processen med udviklingen af partnerskabet, stiftet bekendtskab med muligheder, udfordringer samt konsekvenser herved. I interviewet med projektlederen fra Red Barnet var en projektmedarbejder også tilstede. Projektmedarbejderen har en mere administrativ og praktisk rolle i partnerskabet, og kan forventes at have en mere hands-on erfaring med partnerskabet og derved et indblik i, hvordan den praktiske gennemførelse af partnerskabet udspiller sig. Det var tillige ønsket at interviewe en projektmedarbejder fra URK. Et ønsket som desværre ikke er blevet indfriet.

Den følgende tabel illustrerer de forskellige informanter samt deres tilknytning til de forskellige organisationer og partnerskaber. For yderligere redegørelse af informanterne henvises til bilag 2.

Tabel 2: Oversigt over informanterne

Partnerskab mellem Red Barnet og Bestseller
Kommunikationsmedarbejder og projektleder fra Bestseller
Projektleder fra Red Barnet
Projektmedarbejder fra Red Barnet
Partnerskab mellem URK og KPMG
Kommunikationsmedarbejder og projektleder fra KPMG
CSR-partnerskabsansvar samt Projektleder fra URK
Partnerskab mellem DGI Medarbejdermotion og SundhedsDoktor
Projektleder fra DGI Medarbejdermotion
Strategiansvarlig og projektleder fra SundhedsDoktor

I valget af de forskellige informanter, er det hensigten at disse skal repræsentere de forskellige organisationer samt afdelinger, som de indgår i. Heri ligger der dog den fare, at organisationerne kan blive taget til indtægt for informantens subjektive holdninger, idet der kan fo-

rekomme tilfælde, hvor informanten udtrykker holdninger, som ikke er i overensstemmelse med de valgte organisationers standpunkter. Men informanternes udtalelser udgør centrale fortolkninger, som i relation til de andre datakilder kan være med til at skabe et billede af, hvilke argumenter der ligger til grund for indgåelsen af partnerskaber, samt hvordan partnerskaber forandrer de frivillige organisationer.

Idet der er valgt tre cases, må det pointeres, at der har været begrænset tid og mulighed for at foretage et udtømmende antal interviews med organisationernes topledere, medarbejdere, frivillige samt andre involverede aktører, som har en tilknytning til partnerskaberne⁴⁶. Der har således primært været fokus på de helt centrale aktører, som står for udviklingen og implementeringen af de forskellige partnerskaber.

Tillige må det pointeres, at parterne har en interesse i at opretholde en positiv kommunikation med hinanden, idet de indgår i et partnerskab og derfor kan undlade at berette om eventuelle problemstillinger, hvilket Alan R. Andreasen⁴⁷ også peger, er en problemstilling herved (Andreasen 1996). Dette kan således svække interviewets gyldighed, og der er derfor vigtigt som interviewer, at få informanterne til at italesætte udfordringer, forandringer og konsekvenser ved partnerskaberne, uden at dette for informanten kan opleves at have en skadende effekt på den anden part. At informanterne er interesseret i at opretholde en god tone, kommer også til udtryk, idet flere af partnerne har talt sammen om interviewets karakter inden interviewet.

2.5 Interviewguide

Da gruppen af informanter kan opdeles i to grupper; ansatte fra de frivillige organisationer og ansatte fra virksomhederne, har det været nødvendigt at udforme to forskellige semi-strukturerede interviewguides (Se Bilag 3 - Interviewguide). Ydermere har jeg på baggrund af min forforståelse for parterne og partnerskaberne, tilpasset de forskellige interviewguides så spørgsmålene er målrettet hver enkelt informant. Dette ud fra begrundelsen om, at informanterne har forskellige forforståelser af dette felt, idet de indtager forskellige positioner og har forskellige interesser i forhold til deres arbejde med partnerskaber.

⁴⁷ Professor i marketing ved McDonough School of Business ved Georgetown University.

Alle interviewguides er overordnet struktureret ud fra de fire følgende tematikker;

- 1) Præsentation af informanten og organisationen,
- 2) Beskrivelse af partnerskabet med fokus på form, omfang og potentiale,
- 3) Organisationens refleksion over *hvorfor* de indgår partnerskabet,
- 4) Partnerskabets muligheder, udfordringer og konsekvenser.

Disse forskellige tematikker, bygger i høj grad på specialets forskellige teoretiske perspektiver. Her har den teoretiske forståelse, jeg har fået ved gennemlæsningen af forskningslitteraturen samt de andre teoretiske perspektiver, haft en central rolle i udformningen af interviewguiden. Tillige har det været ønsket at indfange specialets to problemstillinger om, *hvorfor* organisationer indgår partnerskaber, hvilket primært er ønsket at blive indfanget ud fra tema 2) og 3), samt *hvordan* det forandrer organisationer at indgå partnerskaber, som kan ses i relation til tema 4). Ønsket med interviewguiden er således at indfange den del af virkeligheden, som problemformuleringen ønsker at besvare. Med tema 1) har det været ønsket at få en mere dybdegående indsigt i informantens arbejde samt organisationens struktur. Dette tillige ud fra ønsket at få informanten i tale ved spørgsmål, som det for informanten er let at svare på. Under de forskellige tematikker, er der opstillet underspørgsmål, hvorved ønsket er at indfange tematikkernes kompleksitet samt forskellige nuancer.

At der arbejdes med en semistruktureret interviewguide, betyder desuden, at der stilles åbne spørgsmål, hvor det er muligt at forfølge de svar, som informanten giver. Dette er essentielt ud fra ønsket om, at jeg som forsker kan skabe en indsigt for deres forståelseshorisont. Hermed sker der tilnærmelsesvist en horisontsammensmeltning mellem mig som forsker samt de interviewede, hvor der via dialog er skabes en gensidig meningsdannelse samt gensidig forståelse for forskningsfeltet (Langergaard m.fl. 2006:129). At stille åbne spørgsmål kan tillige sikre en højere grad af pålidelighed, idet ledende spørgsmål kan påvirke informanterne i deres svar (Kvale 1997:231). Hertil er desuden et ønske om at udfordre informanterne i deres omtale af holdninger samt selvfølgeligheder, hvorfor de er blevet bedt om at uddybe og at reflektere videre over deres svar. Desuden har der været et ønske om at stille kritiske spørgsmål til deres forståelse af partnerskaber samt konsekvensen af partnerskaber, således at informanterne ikke blot slipper af sted med retoriske fraser samt positive politiske holdninger til partnerskaber.

Det viste sig hurtigt i interviewforløbet med de første informanter, at det ikke var muligt at opretholde guidens opstillede struktur, hvorfor de følgende interviews bærer præg af forskellige strukturer. Interviewguidens forskellige temaer er dog alligevel i løbet af interviewene blevet besvaret. For yderligere redegørelse for den praktiske gennemførelse af interviews samt den empiriske bearbejdningsproces henvises til Bilag 4 og 5.

2.6 Etiske overvejelser

Inden interviewforløbet er der blevet overvejet, hvilke hensyn der skal tages til samtykke og fortrolighed (Kvale 1997:118ff). Alle de valgte informanter har frivilligt valgt at deltage i interviewet, og havde det været ønsket, har de haft en mulighed for at afstå fra at deltage eller efter interviewets gennemførelse at trække sig. I forhold til informanternes anonymitet har alle informanterne givet mig deres samtykke til at blive citeret i analysen med navn og stillingsbetegnelse. Jeg har dog valgt at skabe en fortrolighed omkring informantens personlighed samt direkte stillingsbetegnelse, hvorfor de udvalgte informanter bliver nævnt med stillingsbetegnelserne, projektleder eller medarbejder (Ibid.:250). Har *man* dog et stort kendskab til de udvalgte cases, er det muligt, at en genkendelse af de udvalgte informanter vil finde sted. Tillige er flere af informanterne benævnt i flere artikler, strategier samt årsrapporter, hvorfor en egentlig anonymitet kan være svær at opretholde. De gennemførte interviews vurderes dog ikke at udgøre nogen skadende effekt eller risiko for de udvalgte informanter.

De udvalgte organisationer samt partnerskaber, har jeg valgt ikke at gøre anonyme, da organisationernes mål, visioner og aktiviteter har en centralt betydning for målet for partnerskaberne, hvorfor en eventuel anonymisering ville kunne medføre en faldende gyldighed.

Efter gennemførelsen af interviewene efterspurgte nogle af informanterne muligheden for, at kunne verificere citater, som vil blive benyttet i analysen. Dette er blevet efterlevet ud fra argumentet om, at informanternes verificering kan være med til at øge interviewets fortrolighed samt validitet, idet det er muligt at minimere fejloverførsler samt grammatiske vurderinger fra lydfil til transskribering samt videre til analysen. Desuden understreger dette, at deres holdninger kommer rigtigt til udtryk.

3. TEORI

3.1 Den adaptive tilgang - forholdet mellem teori og empiri

Specialets grundstruktur bygger på den adaptive tilgang, som er inspireret af Derek Layders⁴⁸ introduktion af tilgangen i bogen *Sociological Practice: Linking Theory and Social research*(1998). Den adaptive tilgang kommer i specialet til udtryk i måden, hvorpå teorien møder empirien. Dette afspejles ved, at empirien som udgangspunkt filtreres af teorien samtidig med, at teorien i analysen er med til at forme, samt bliver formet af de empiriske fund. (Layder 1998:38; Jacobsen 2007:261ff). Den adaptive tilgang befinder sig således i spændingsfeltet mellem den deduktive og induktive tilgang. Hvordan dette konkret kommer til udtryk i forskningsprocessen redegøres for i det følgende.

Som udgangspunkt for dette speciales undersøgelse af partnerskaber, har jeg foretaget en scanning af den eksisterende internationale forskning, som har fokus på partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder. Dette betegner Layder som en 'aktiv læsning' af den eksisterende forskningslitteratur(Layder 1998:106). Ud fra dette forskningsstudie har det været muligt at kategorisere forskningens fokusområder i forhold til, hvilke muligheder og konsekvenser der er forbundet med at indgå partnerskaber (jf afsnit 1.2.1 – Partnerskaber i et internationalt civilsamfundsperspektiv). Dette forskningsstudie udgør således et orienteringsgrundlag for min empiri. De centrale perspektiver der er fremkommet i forskningslitteraturen, er således perspektiver, jeg har været opmærksom på i forhold til indsamlingen af empirien (jf. Kapitel 2 – Metode). Ydermere er det ud fra dette forskningsstudie muligt at tydeliggøre, hvilke mangler der eksisterer i forskningen inden for dette felt.

I udvælgelsen af partnerskaberne er jeg som tidligere indikeret inspireret af Austins partnerskabskontinuum samt Salamon og Anheiers *fem karakteristika ved frivillige organisationer*, som således har været med til at sætte en ramme om udvælgende af de tre cases. De fem

⁴⁸ Emeritus Professor ved University of Western Sydney.

karakteristika er tillige interessante dimensioner ved de frivillige organisationer, idet det ud fra disse perspektiver er muligt at belyse forandringer i de frivillige organisationer.

Idet forskningsstudiet bygger på internationale forskningsartikler, er en redegørelse af den danske kontekst essentiel, når det kommer til partnerskabers udbredelse i Danmark, samt det samfundsmæssige og politiske fokus herpå. Derudover er det stigende fokus på virksomheders samfundsansvar også beskrevet (jf. 1.6 – Konteksten). For netop at tydeliggøre kontekstens betydning i forhold til, at organisationer og virksomhederne indgår partnerskaber, fokuseres på de homogeniseringsprocesser, som udgør en teoretisk begrundelse for, hvorfor organisationerne i forsøget på at tilpasse sig 'omgivelsernes institutionelle aspekter' har en tendens til at komme til at ligne hinanden. På baggrund heraf er valgt at inddrage Walter W. Powell⁴⁹ og Paul J. DiMaggios⁵⁰ redegørelse af begrebet *Isomorfisme*, som jeg vil redegøre for i nedenstående afsnit.

Idet partnerskaber opstår i et spændingsfelt mellem frivillige organisationer og virksomheder, er det tillige interessant at undersøge, hvilke logikker og rationaler der adskiller parterne, og som kan være med til at skabe konflikter i et partnerskab. Hertil er valgt at inddrage Skov Henriksens redegørelse af 'Samfundets styrende principper', som kommer til udtryk i de tre dimensioner; *Bureaucrati*, *Marked* og *Community*'. Ud fra dette teoretiske perspektiv er det muligt at belyse, hvordan de frivillige organisationer forandres og inspireres af virksomhedernes rationaler. Dette vil jeg tillige redegøre for i efterfølgende afsnit.

De teoretiske perspektiver har således en dobbelt funktion. Dette kommer til udtryk ved, at teorierne både udgør indfaldsvikler i forhold til, hvilke perspektiver der er centrale at fokusere på i indsamlingen af empirien, samtidig med at de er redskaber til det videre arbejde med det empiriske materiale. I det analytiske arbejde med empirien vil jeg tillige inddrage forskningsartikler, som kan være med til at belyse de problematikker, der er fremkommet ved at studere empirien.

I de følgende afsnit vil jeg redegøre for Powell og DiMaggios forståelse af homogeniseringsprocesser samt efterfølgende give en redegørelse af Skov Henriksens redegørelse af 'Samfundets styrende principper'.

⁴⁹ Professor ved 'Education, Sociology, Organizational Behavior, Management Science and Engineering, Communication, and Public Policy med Stanford University

⁵⁰ Professor ved Institut for Sociologi og Research ved Woodrow Wilson School.

3.2 Kontekstens betydning i et institutionelt perspektiv

For at kunne argumentere for kontekstens betydning for de frivillige organisationers og virksomhedernes motivation for at indgå partnerskaber, inddrages et teoretisk perspektiv, som netop har fokus på omgivelsernes indvirkning på organisationer. Dette teoretiske perspektiv har sit afsæt i den ny-institutionelle organisationsteori, som bygger på tre forskellige perspektiver som henholdsvis tager udgangspunkt i Rational choice, Historisk ny-institutionalisme samt Sociologisk ny-institutionalisme.

I dette speciale fokuseres på den sociologiske ny-institutionalisme, som tager afsæt i bogen *The new Institutionalism in Organizational Analysis* redigeret af Powell og DiMaggio. Formålet med at inddrage dette teoretiske perspektiv er, at kunne analysere de sociologiske forandringsmekanismer, der finder sted i organisationer samt at pointere den kontekstuelle påvirkning, som organisationerne og virksomhederne oplever i forhold til indgåelsen af et partnerskab. I relation hertil kan det være anvendeligt at inddrage Powell og DiMaggios *homogeniseringsteser*, som udgør en teoretisk begrundelse for, hvorfor organisationerne i forsøget på at tilpasse sig 'omgivelsernes institutionelle aspekter' har en tendens til at ligne hinanden. Dette benævner DiMaggio og Powell som *Institutionel Isomorfisme*, hvilket jeg i det følgende afsnit redegør for.

3.2.1 INSTITUTIONEL ISOMORFISME / HOMOGENISERINGSPROCES

For at kunne opretholde sin egen organisation, søger organisationer ifølge Powell og DiMaggio omgivelsernes legitimitet og anerkendelse. Dette udgør et grundlag for, at organisationer vil forsøge at tilpasse sig sine omgivelser, samt tilpasse sig de forventninger i forhold til værdier og organisatoriske processer, som måtte eksistere inden for et givet organisatorisk felt. Det organisatoriske felt definerer DiMaggio og Powell som følgende; "*By organizational field we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: Key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar service or products.*" (Powell m.fl.1991.:64ff). Ifølge Powell og DiMaggio udgør organisationsfelter således en totalitet af relevante aktører, som er forbundet i en enhed samt har en strukturel lighed (Ibid.:65). I relation til dette speciale kan det diskuteres, hvorvidt partnerskaberne indgår i et tydeligt defineret og afgrænset organisatorisk felt. Partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder synes ikke at være afgrænset til bestemte aktører og organisationer, men indbefatter derimod aktører med bestemte interesser i forhold til arbejdet med CSR. Derfor kan der argumenteres for, at det organisatoriske felt partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder skriver sig ind under et udefineret og ikke afgrænset *CSR-felt*, som blandt andet indbefatter frivillige organisationer, virksomheder samt politiske aktører.

I et organisationsfelt er det ikke altid et spørgsmål om at tilpasse sig omgivelsernes forventninger. Hertil argumenterer Powell og DiMaggio for, at der vil være organisationer, som er de første til at indføre et nyt fænomen, hvorfor de vil være drevet af egen lyst frem for omgivelsernes pres og forventninger. Efterfølgende kan andre organisationer dog føle sig nødsaget til at gøre denne organisation efter, for at opnå legitimitet og anerkendelse af omgivelserne (Ibid.65). I relation til dette speciales genstandsfelt, omhandlende partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder, kan det tænkes, at de større frivillige organisationer samt virksomheder vil gå foran i forhold til at implementere dette nye fænomen. Dette vil muligvis medføre, at mellemstore frivillige organisationer og virksomheder vil følge efter.

Ifølge Powell og DiMaggio kan homogeniseringsprocessen beskrives ud fra tre mekanismer, 1) *den tvangsmæssige mekanisme*, 2) *efterligningsmekanisme* samt 3) *den normative mekanisme*.

Den tvangsmæssige mekanisme tager sit afsæt i reguleringer fra andre organisationer. Reguleringerne kan både have karakter af at være formelle og uformelle. Der kan for eksempel være tale om politiske og retslige organisationer, som udsteder reguleringer i form af lovforslag eller politiske beslutninger, som organisationerne og virksomhederne må indordne sig under. Reguleringerne kan tillige være i form af pres eller forventninger om, at organisationerne må agere på en bestemt måde (Ibid.:67ff). I relation hertil kan henvises til afsnittet 'Den strukturelle kontekst', hvor der redegøres for politiske initiativer, som afspejler formelle love og uformelle forventninger til de frivillige organisationer og virksomheder om at indgå partnerskaber.

Efterligningsmekanismen kommer til udtryk, idet organisationer inden for samme organisationsfelt bevidst eller ubevidst forsøger at efterligne hinanden. At efterligne en organisation vil primært bygge på argumenterne om at opnå samme succes samt legitimitet i samfundet, som den pågældende organisation måtte have. Denne mekanisme opstår primært på baggrund af en organisations usikkerhed, hvorfor en organisation kan have interesse i at efterligne andre organisationer, som synes at have opnået legitimitet og anerkendelse af omgivelserne. Hertil kan henvises til Babiak og Thibault, som netop udtrykker, at organisationer indgår partnerskaber på baggrund af de muligheder, som partnerskaber synes at medføre. Tillige er et argument for at indgå partnerskaber mulighed for at reducere en usikkerhed, som dog ifølge Babiak og Thibault bliver forstærket, i det at indgå partnerskaber; *"Although organizations enter into partnerships to capitalize on opportunity and reduce uncertainty, factors such as the loss of autonomy in decision making, power, conflict, and control may create challenges and raise additional uncertainties. Ironically, these issues are often neglected in the literature on multiple partnerships and cross-sector partnerships."* (Babiak m.fl. 2009:120).

En fare ved denne mekanisme kan ifølge Powell og DiMaggio være, at organisationen i en efterligningssituation, ikke altid er bevidst om den status, den måtte have fået af de efterlignende organisationer (Powell m.fl. 1991:69ff).

Slutteligt kan **den normative mekanisme** nævnes, som tager udgangspunkt i professionaliseringstendenser. Professionalisering definerer Powell og DiMaggio som følgende; *"[...]we interpret professionalization as the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control 'the production of producers', and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy."*(Ibid.:70). Hermed mener Powell og DiMaggio, at denne mekanisme tager udgangspunkt i en bestemt gruppering af individer, som tilhører samme uddannelsesgruppe eller har forholdsvis ens stillinger i en organisation. I denne gruppe eksisterer der en kamp om at identificere og at kontrollere inden for samme felt, hvor disse grupperinger bestræber sig på at skabe en fælles basis, for at kunne definere legitimitet og autonomi(Ibid.:70ff).

Ifølge Powell og DiMaggio er der indenfor denne mekanisme to perspektiver, som den normative isomorfisme udspringer af. Begge perspektiver har fokus på medarbejdernes betydning for organisationerne. Den første udgør formelle uddannelser af medarbejdere, som er produceret af universiteter samt andre professionelle institutioner. Disse institutioner er vigtige i det øjemed, at det er her, professionelle individer udvikles til bestemte organisatoriske normer samt en professionel adfærd. Når disse individer dernæst spredes ud i forskellige organisationer, medtager de normer og adfærdsmønstre, som kommer til at udgøre en del af organisationerne(Ibid.:71). Det andet aspekt udgør en stigende grad af professionelle netværk. Disse netværk består af individer med samme uddannelse, og som besidder ens stillinger i og på tværs af organisationer inden for det samme organisatoriske felt. Inden for det organisatoriske felt sker der således en rekruttering af individer med forholdsvis ens uddannelsesmæssig og faglig socialisering. Dette medfører således, som ved den først nævnte, at organisationerne bliver præget af ens tankemønstre(Ibid.).

3.2.2 OPSAMLLENDE

Powell og DiMaggio argumenterer for, at hver af disse homogeniseringsmekanismer kan være med til at skabe en stigende effektivitet af den interne organisering og ydeevne blandt medarbejderne. Dette ses ved, at organisationerne bliver belønnet for at være ens med andre lignende organisationer. Ydermere kan denne lighed gøre det nemmere for organisationerne at interagere med andre organisationer, at tiltrække kompetente medarbejdere samt at blive anerkendt for at være legitim og velrenommeret. I sidste ende kan dette blandt andet være med til at sikre organisationernes overlevelse(Ibid.:73).

Blandt organisationer kan der være varierende homogeniseringstendenser. Inden for det organisationsfelt, som jeg beskæftiger mig med, er der en tendens til, at der er en samfunds-

mæssig interesse for, at organisationer samt virksomheder inkorporerer partnerskaber i deres organisation (jf. afsnit 1.6 – Konteksten). Der er således en politisk interesse i dette felt, hvormed organisationerne kan opleve et politisk pres til at indgå partnerskaber. Ydermere synes adskillige organisationer at have taget dette fænomen til sig, og der kan derfor også være tale om efterligningsmekanismer imellem organisationerne i ønsket om at opnå omgivelsernes legitimitet og anerkendelse. Disse forskellige mekanismer ønsker jeg at sætte i relation til mine udvalgte cases og belyse nærmere i analysen.

Mekanismerne kan således udgøre et afsæt for at kunne analysere organisationernes og virksomhedernes incitament for at indgå partnerskaber. I spørgsmålet om incitament for at indgå i et partnerskab, ligger der således en fokusering på, kontekstens betydning samt ud fra hvilket aspekt de frivillige organisationer og virksomheder anskuer partnerskabets relevans. I forhold til 'organisationernes og virksomhederne incitament' kan der således ligge et ønske om at tilpasse sig omgivelserne, samt et ønske om at leve op til de samfundsmæssige krav for derved at opnå legitimitet samt anerkendelse. Dette perspektiv vil udgøre et udgangspunkt for efterfølgende at kunne analysere, hvilke forandringer organisationerne oplever i et partnerskab med virksomheder, som udgør anden del af problemformulerings-spørgsmålet.

3.3 Samfundets styrende principper

I en analyse af partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder er det essentielt at undersøge, hvilke rationaler og principper der ligger til grund for organisationernes og virksomhedernes forskelligheder. Dette er interessant ud fra ønsket om at undersøge, hvilket spændingsfelt partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder opstår i. Ud over de frivillige organisationer og virksomheder, udgør staten og herunder offentlige institutioner også en central del af samfundet som et hele.

I dette afsnit ønsker jeg dog at bevæge mig væk fra denne empiriske forståelse af samfundets tre sektorer, men derimod redegøre for tre dimensioner, som kan betragtes som styrende principper og rationaler, der er bestemmende for menneskelige handlinger. Disse tre dimensioner har en mere analytisk og abstrakt karakter. Samfundets styrende principper kommer til udtryk i tre dimensioner henholdsvis *Bureaukrati*, *Marked* og *Community*. De tre dimensioner benævner Kurt Klaudi Klausen⁵¹ som normative vektorer, idet alle dimensioner trækker samfundet i hver sin retning. Ifølge Klausen må samfundet bygge på alle disse forskellige dimensioner, for hele tiden at kunne bevæge sig i retningen mod skabelsen af 'det gode sam-

⁵¹ Professor ved Institut for statskundskab ved Syddansk Universitet.

fund'. Der er derfor ikke én dimension, der er 'bedre' end de andre, men derimod må alle dimensionerne i spil(Klausen 1994:34ff).

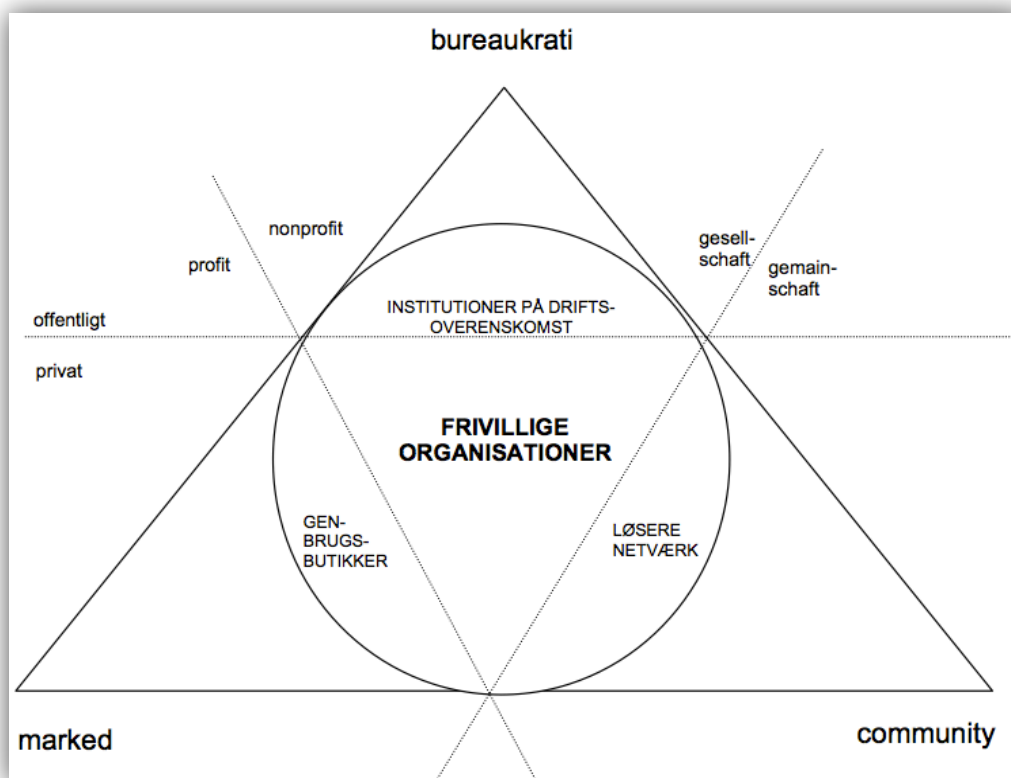
Disse dimensioner har en idealtypisk karakter, og kan derfor som udgangspunkt, ikke direkte overføres til forståelsen af de tre sektorer. Alle samfundets organisationer kan derimod betragtes som hybride karakterer, som har elementer fra de forskellige styrende principper. Ved de forskellige organisationer/institutioner/virksomheder vil der dog være principper som er mere dominerende end andre(Skov Henriksen 1996:48ff).

Ved at inddrage disse styrende principper er det muligt at illustrere samfundets og organisationers kompleksitet samt de flydende grænser mellem sektorer, som i stigende grad gør sig gældende (Suarez m.fl. 2012:8, Thøgersen 2012:36,58). Tillige er det muligt at tydeliggøre, hvilke styrende principper der er dominerende for de frivillige organisationer og virksomheder, som dette speciale centrerer sig om. Derudover hvordan der i et partnerskab kan opstå konflikter mellem disse styrende principper, og hvordan dette kan medføre, at parterne optager hinandens styrende principper.

3.3.1 BUREAUKRATI, MARKED OG COMMUNITY

Som nævnt udgør de tre dimensioner *Bureaukrati*, *Marked* og *Community*, som er illustreret i følgende figur. Denne figur er oprindeligt defineret af Pestoff (Pestoff 1992:24ff). Efterfølgende har Skov Henriksen videreudviklet figuren, hvor figuren har fået en mere sociologisk karakter således, at nogle af de oprindelige begreber er erstattet med mere sociologiske termer(Skov Henriksen 1996:48).

Figur 3: Samfundets dimensioner



Kilde: Skov Henriksen 1996:47.

At alle samfundets organisationer kan have elementer fra alle de styrende principper, er illustreret i figuren, idet cirklen i midten tydeliggør, hvordan forskellige frivillige organisationer vil kunne placeres i denne figur. Offentlige institutioner og virksomheder vil tillige placere sig på forskellige positioner i denne figur.

I figuren er de tre dimensioner adskilt fra hinanden via forskellige begrebspar som er henholdsvis; *Offentlig vs. Privat*, *Non-profit vs. For-profit* samt *Gemeinschaft vs. Gesellschaft*⁵². Hvordan disse forskellige begrebspar kan være med til at forklare de forskellige dimensioner, ønsker jeg at komme ind på i de følgende afsnit. Her vil jeg redegøre for dimensionernes idealtypiske karakterer på baggrund af nedenstående tabel.

⁵²Disse sociologiske termer er oprindeligt udviklet af sociolog Ferdinand Tönnies.

Tabel 1: Samfundets tre styrende principper

Samfundets styrende principper	Bureaukrati	Marked	Community
Rationale	Stabilitet, Forudsigelighed, Offentligt ansvar	Profit	Fællesskab/ Gemeinschaft
"Guiding principle"	Hierarkisk kontrol	Konkurrence	Spontan solidaritet
Medie for formidling	Administrative procedurer	Penge	Kommunikative netværk
Sammenholdsfaktor	Reguleringer og professionelle normer	Kontrakt	Sociale bånd
Relationstype	Magt og regler	Bytte	Tillid og Gensidighed
Arbejdsform	Lønarbejde	Lønarbejde	Frivilligt arbejde
Værdigrundlag/ rationale for handling	Demokrati, målrational handling	Profithensyn, målrational handling	Normer og værdibaseret rationale

Kilde: Tabellen er inspireret af: Skov Henriksen 1996:49; Klausen 1994 samt Thøgersen 2012:58.

Tabellen udgør de mest centrale indikatorer for, hvad der karakteriserer de forskellige styrende principper, og som jeg vurderer, har relevans i forhold til at kunne analysere partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder.

Det bureaukratiske princip

Denne dimension bygger på princippet om at indtage en 'offentlig position', som ifølge Skov Henriksen har en dobbelt betydning. Begrebet kan ikke kun betragtes i forhold til, hvorvidt en organisation anses som offentlig i sin retlige og formelle form, hvilket relaterer sig til spørgsmålene om, hvem der leder, finansierer og ejer organisationen. Men en organisations 'offentlige position' kan tillige betragtes i forhold til, hvorvidt organisationen beskæftiger sig med forhold, som er defineret som værende et 'fælles offentligt ansvar'. Betragtes et forhold som et offentligt ansvarsområde, er der mulighed for politisk intervention, hvilket blandt

andet kan komme til udtryk via reguleringer og professionelle normer, som bygger på princippet om hierarkisk kontrol. Formidlingen af disse forhold bygger på administrative procedurer, hvor ønsket er at udvise en stabilitet og forudsigelighed. Relationerne inden for dette princip er styret af magt og regler og arbejdsformen bygger på lønnet arbejde (Skov Henriksen 1996:49ff).

Et vigtigt aspekt ved distinktionen mellem offentlig og privat forhold er ifølge Skov Henriksen, at grænserne i høj grad synes at være flydende, idet offentlige ansvarsområder er politisk og normativt defineret, hvorfor det også kan være vanskeligt at trække nogle klare grænser mellem det offentlige og det private, som også over tid kan forandre sig (Ibid.:52ff).

Markedsprincippet

Markedsprincippet bygger på en orientering imod profit. Her udgør det styrende princip konkurrence, hvor relationer mellem mennesker i særdeleshed bygger på bytteforhold, som er formidlet via mediet penge. Dette forhold kan relateres til sociale relationer, som kan beskrives ud fra begrebet Gesellschaft. Gesellschaft-relationer tager udgangspunkt i kalkulerende interesserelationer, hvor målet for relationen er klart defineret og udgør udgangspunktet for samarbejdet. Denne type relation bærer præg af at bygge på upersonlige kontraktforhold (Ibid.:49ff). Arbejdsformen for dette princip udgør lønnet arbejde.

Ifølge Skov Henriksen udgør et vigtigt aspekt i forhold til profitorienteringen, hvorvidt organisationer administrerer et givet overskud. En klar definition på en for-profit organisation kan beskrives ud fra, at organisationens overskud kan gå til organisationen såvel som enkeltpersoner i form af medlemmer eller ejere af organisationen. Derimod bygger non-profit dimensionen på, at et eventuelt overskud må geninvesteres i organisationen, hvorfor overskuddet tilkommer organisationen og ikke enkelte personer (Ibid.:53).

Community-princippet

Community-princippets grundlæggende rationale er fællesskab, som bygger på en spontan solidaritet. Dette fællesskab har Skov Henriksen valgt at definere ud fra begrebet Gemeinschaft. Gemeinschaft-relationer bygger på tætte og emotionelle bånd mellem individer. Disse relationer finder ofte sted i familien, i et naboskab eller i tætte venskaber. I disse fællesskaber eksisterer der en høj grad af tillid samt en gensidig forståelse af tilhørsforhold, hvor de sociale bånd er det som holder individer sammen. I disse relationer er fællesskabet målet i sig selv. 'Mediet for formidling' udgør i disse fællesskaber det kommunikative netværk. Begreberne Gemeinschaft og Gesellschaft er af Tönnies oprindeligt defineret som sociale relationer, der udtrykker en historisk og samfundsmæssig udvikling fra det traditionelle samfund, som bygger på nære familiebånd (Gemeinschaft) til udviklingen af det moderne samfund, som i høj grad er præget af mere flygtige relationer (Gesellschaft). Begreberne kan dog

også betragtes som to idealtypiske fællesskabsformer, som eksisterer sideløbende, og som individer i det moderne samfund, på forskellig vis indgår i (Ibid.:51).

3.3.2 FRIVILLIGE ORGANISATIONERS OG VIRKSOMHEDERS STYRENDE PRINCIPPER

Blandt de udvalgte virksomheder og de frivillige organisationer fremgår det tydeligt, hvordan de er styret af de forskellige principper. Det synes overordnet at gøre sig gældende, at virksomhederne er domineret af markedsprincippet, idet de orienterer sig mod profit, penge, konkurrence, bytteforhold, samt målrationelle handlinger. I denne sammenhæng er det dog interessant at nævne SundhedsDoktor, som udtrykker en selvforståelse, der bygger på, at de betragter sig som en virksomhed, der arbejder ud fra princippet om et 'offentligt anliggende'. Dette kommer til udtryk, idet SundhedsDoktor ønsker at sikre og udføre forebyggende sundhedsarbejde, ved at tilbyde sundhedsordninger til ansatte på danske arbejdspladser, samt ønsker at være et *"center for viden omkring fysisk og mental sundhed på arbejdspladsen"*⁵³. Dette illustrerer således, at SundhedsDoktor bygger på det bureaukratiske princip, samtidig med at have markedsprincippet som det dominerende princip.

De frivillige organisationer er derimod domineret af community-princippet. Dette kommer til udtryk idet fællesskaber, solidaritet, gensidighed, tillid og frivilligt arbejde traditionelt set udgør stærke identitetsmarkører for deres selvopfattelse. Den traditionelle forståelse af de frivillige organisationer, synes dog i løbet af de seneste årtier at være under forandring, i kraft af at organisationer i stigende grad er styret af både det bureaukratiske princip såvel som markedsprincippet, dog i varierende grader. I takt med den stigende professionalisering af de frivillige organisationer er de i stigende grad orienteret mod flere administrative procedurer, hierarkisk kontrol og lønnede medarbejdere, som udgør elementer ved det bureaukratiske princip. Disse perspektiver kommer også til udtryk i interviewene med informanterne idet projektlederen fra Bestseller beretter om organisationernes krav om rapportering⁵⁴. Tillige fortæller projektlederen i DGI MM, at DGI Storkøbenhavn i løbet af de sidste fem år er gået fra at have fem ansatte til i dag at have 30 ansatte⁵⁵. I relation hertil spiller størrelsen af de udvalgte organisationer også en rolle, idet større organisationer i højere grad kan formodes at være præget af standardisering samt administrative og formelle procedurer. Tillige kan det argumenteres for, at den stigende markedsorientering i højere grad medfører, at de frivillige organisationer lader sig styre af markedsprincippet.

I relation til dette speciale er det centralt at se på, hvordan de styrende principper kommer til udtryk i partnerskaberne mellem de frivillige organisationer og virksomheder, hvordan de

⁵³ SundhedsDoktors hjemmeside: "Vision, mission og værdier".

⁵⁴ Projektleder Bestseller:3.

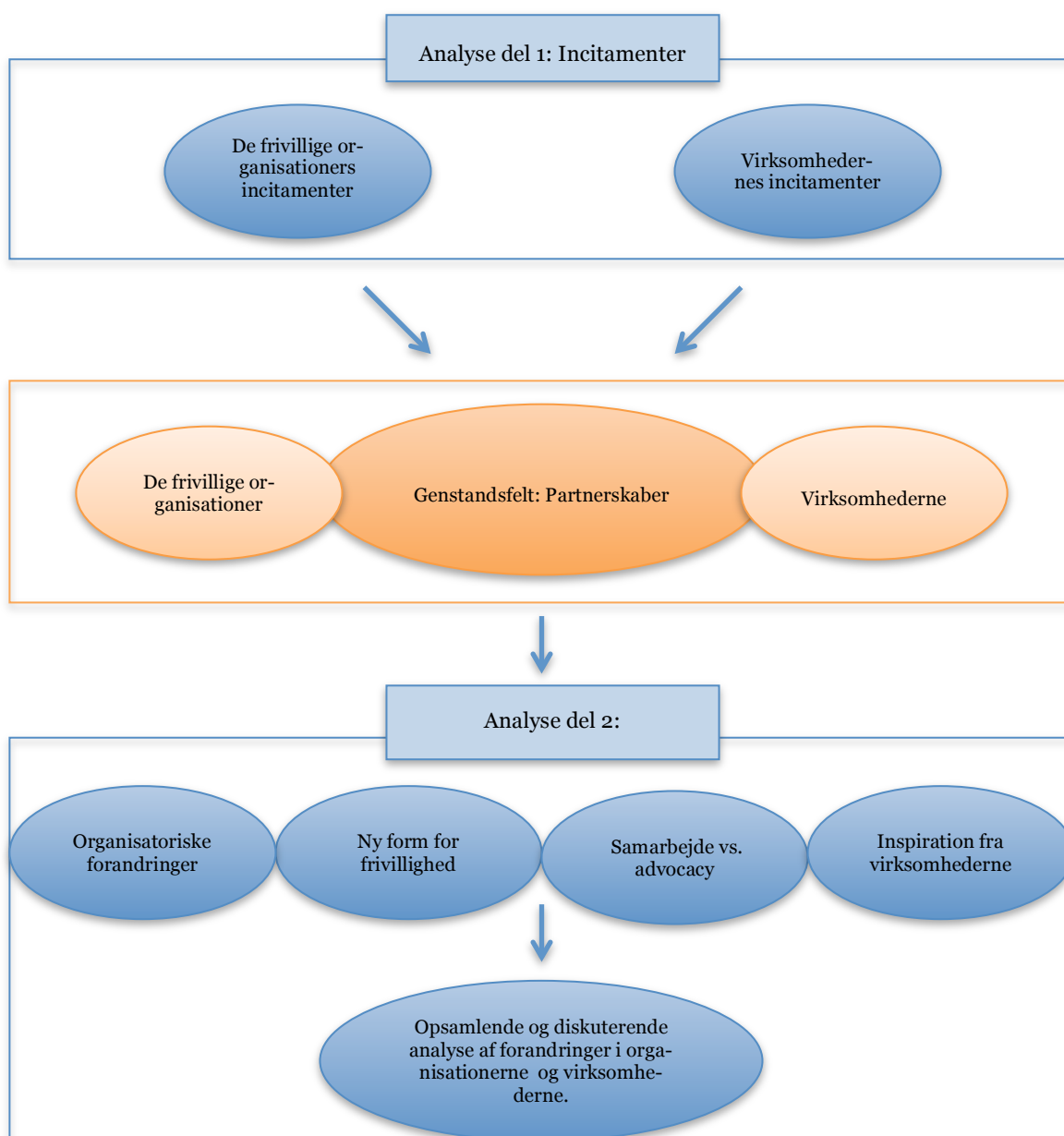
⁵⁵ Projektleder DGI MM:5

orienterer sig mod forskellige dominerende principper, samt hvordan disse dominerende principper kommer til udtryk, idet de indgår partnerskaber. Her er det særligt interessant at undersøge, hvordan organisationer i et partnerskab med virksomheder påvirkes af virksomhedernes styrende principper, som bygger på markedsprincippet.

4. ANALYSE

I dette indledende analyseafsnit vil jeg redegøre for analysens struktur samt fremkomsten af analysens tematikker. Nedenstående figur er en visualisering af analysens struktur.

Figur 5: Den visuelle analysestruktur



Den overordnede struktur for analysen tager udgangspunkt i at belyse problemformulerings todelte spørgsmål henholdsvis; 1) hvad udgør frivillige organisationer og virksomheders incitamenter for at indgå partnerskaber med hinanden, samt 2) hvordan oplever de frivillige organisationer en forandring i forhold til deres grundlæggende karakteristika, når de indgår i partnerskaber med virksomheder.

I første analysedel vil jeg belyse, hvilke incitamenter der ligger til grund for, at de frivillige organisationer indgår partnerskaber. I dette afsnit vil jeg som udgangspunkt fremhæve, hvordan partnerskaber betragtes som en form for overlevelsestrategi, hvor organisationerne har mulighed for at få forskellige ressourcer fra virksomhederne. Tillige vil jeg pointere informanternes italesættelse af partnerskaber som en tendens i samtiden.

Efterfølgende vil jeg redegøre for virksomhedernes incitamenter for at indgå partnerskaber. I dette afsnit vil der være fokus på virksomhedernes orientering mod politiske lovkrav samt forventninger fra interessenterne om at udvise en CSR-strategi, hvor partnerskaberne indgår som et centralt element. Derudover vil jeg belyses, hvorledes partnerskaber indtager en central branding værdi, samt udgør en mulighed for en blåstempling af virksomhedernes arbejde.

I analysedel 2 vil jeg fremhæve, hvilke forandringer de frivillige organisationer gennemgår i et partnerskab med virksomheder. Her vil der være fokus på fire centrale perspektiver omhandlende 1) organisatoriske forandringer 2) en ny form for frivillighed 3) spændingsfeltet mellem at samarbejde og at advokere samt slutteligt 4) organisationernes inspiration fra virksomhederne. Som en opsamling på disse perspektiver vil jeg slutteligt foretage en opsamlende og diskuterende analyse af forandringerne i de frivillige organisationer, såvel som forandringer ved virksomhederne i forhold til orientering mod CSR.

Strukturen for analysen er til dels inspireret af de indledende forskningsmæssige overvejelser om konsekvenser ved partnerskaber, karakteristika ved frivillige organisationer samt specialets andre teoretiske perspektiver. Disse samlede teoretiske perspektiver udgør således, i samklang med specialets empiriske materiale, udgangspunktet for emnerne som er opsat for analysen.

4.1. Analyse del 1 - Incitamenter for at indgå partnerskaber

4.1.1 DE FRIVILLIGE ORGANISATIONERS INCITAMENTER

I de følgende afsnit ønsker jeg at belyse, hvilke argumenter der ligger til grund for, at de frivillige organisationer indgår partnerskaber med virksomheder. For det første vil jeg belyse, hvordan partnerskaber kan betragtes som en overlevelsesstrategi. Dernæst fokuseres på projektledernes beskrivelse af partnerskaber som værende værdiskabende for organisationer, hvor de får tilført human ressourcer samt har muligheden for at arbejde med deres mission og derved nå flere i målgruppen. Slutteligt er det interessant, hvordan projektlederne beretter om partnerskaber som en samfundstendens, som derved understøtter organisationernes partnerskabstilgang.

4.1.1.1 *Partnerskab som en overlevelsesstrategi*

I dette afsnit vil jeg redegøre for, hvordan partnerskaber kan ses som en overlevelsesstrategi i relation til organisationernes behov for økonomisk støtte, samt at erhverve sig flere medlemmer.

1) *Partnerskaber en alternativ vej til økonomisk støtte*

Partnerskaber kan for det første betragtes som en overlevelsesstrategi i relation til de frivillige organisationers behov for økonomisk finansiering. Informanterne fra de frivillige organisationer henviser blandt andet til tipsmidler, støtte fra Danida, private donationer, medlemsbidrag, indsamlinger og støtteordninger, som på forskellige niveauer, er med til at støtte deres aktiviteter.

Af interviewene med projektlederne fra Red Barnet samt URK fremgår det, at de oplever partnerskaber med virksomheder som en ny og alternativ vej til at få økonomisk støtte til deres forskellige aktiviteter og projektet. Den økonomiske støtte som bliver givet i partnerskabet er således med til at kompensere for de frivillige organisationers utilstrækkelighed i forhold til deres 'nonprofit failures' (Smith m.fl. 2006:225). Projektlederen fra URK udtrykker følgende;

"Vi har bare besluttet, at når vi laver partnerskaber, så skal vi få noget ud af det på nogle forskellige platforme, hvor vi skal have et økonomisk afkast, vi holder møder og sender mails til dem og alt sådan nogle ting, det skal dækkes. Det skal ikke koste os penge at få deres kompetencer, det må vi ikke skulle betale dem for at få. Så det skal være omkostningsneutralt som minimum."

(Projektleder URK:10)

I Y-faktor projektet finansierer KPMG hele projektet, hvilket ifølge projektlederen fra URK er et krav til deres samarbejdspartnere. Partnerskabet med KPMG muliggør finansiering af en bestemt aktivitet, som KPMG er med til at arrangere. KPMG's finansiering er således 'låst' til et bestemt projekt, hvorfor URK ikke selv har retten til at råde over det økonomiske bidrag, hvis de vurderede, at der var brug for pengene et andet sted i organisationen eller til en anden gruppe af udsatte børn og unge. Dette betyder, at URK har en mindre grad af økonomisk selvbestemmelse, hvilket ifølge Anderasen kan være central problematik forbundet med denne type af partnerskaber (Anderasen 1996). Derfor er de også stadig nødt til at fundraise økonomiske midler fra andre aktører for at dække de faste udgifter. At URK bliver støttet økonomisk af KPMG behøver dog ikke at betyde, at URK's samlede økonomiske indtægt stiger. Ifølge Andreasen kan der være en fare for, at URK's andre partnere vurderer, at URK få tilstrækkelig økonomisk støtte fra KPMG, og derved selv trækker sig (Andreasen 1996). Hvorvidt dette gør sig gældende for URK er dog ikke muligt at vurdere, men er derimod en problematik, som er central for de frivillige organisationer at holde sig for øje.

Som det fremgår af det nedenstående citat, er URK ikke direkte afhængige af KPMG's økonomiske bidrag, men det økonomiske bidrag bevirker, at de har muligheden for at hjælpe flere børn og unge;

"Men jeg ved godt, at det måske lyder lidt klicheagtigt, men man kan bare sige, hvis en virksomhed lige pludselig hiver deres 300.000 kr. ud så betyder det, at vi kan gøre rigtig meget mindre for nogle børn, som vi gerne vil hjælpe."

(Projektleder URK:9)

Hvordan URK fortæller om deres mulighed for at hjælpe flere vil jeg redegøre for senere. Det der er interessant i dette citat, er projektlederens pointering af, at de har brug for den økonomiske støtte, for at nå så mange børn og unge som muligt. Y-faktor er et pilotprojekt, hvor URK og KPMG i samarbejde stadig er i gang med at udvikle projektet. Den dag projektet er fast etableret og der ikke længere vil være samarbejde om at udvikle projektet, er der dog stadig brug for økonomisk finansiering for at videreføre Y-faktor. URK er således afhængig af et vedvarende samarbejde og økonomisk støtte for, at Y-faktor fortsat kan udgøre en del af URK's faste aktiviteter.

2) Filantropi eller forpligtigende partnerskaber?

De frivillige organisationer har dog ikke altid selv muligheden for at vælge mellem et filantropisk partnerskab eller et mere forpligtigende partnerskab, hvilket fremgår af følgende citat;

”Og så kan man sige, helt overordnet vil vi gerne have sponsorater. Men vi ved også godt, at markedet ikke er der, hvor man bare går ud og siger, jamen vil I ikke give os en halv million kroner, for enhver investering for en virksomhed skal jo give mening, og de skal bruge den til at kommunikere med, det er derfor de støtter. Og det giver bare ekstrem meget mening for virksomhedernes medarbejdere, at de på en eller anden måde kan identificere sig med deres arbejdsplads, qua at de kan lave noget der er sådan lidt atypisk, måske for en bogholder eller et eller andet, det er ikke noget, der linker til det de normalt laver.”

(Projektleder URK:3)

En central pointe i dette citat er, at der er ønsker fra virksomhedernes side om at fokusere på mere forpligtigende partnerskaber, hvor *begge* parter synes at få en større værdi ud af partnerskabet. Dette kommer til udtryk, idet projektlederen fra URK udtrykker, at *”markedet er ikke der”*. Men virksomhederne ønsker også at få en værdi ud af deres økonomiske *”investering”*, såvel som de frivillige organisationer ønsker at opnå en værdi ud over det økonomiske bidrag.

3) At lære at tænke som de kommercielle aktører

For organisationer er deres nonprofit-dimension en udfordring, idet de er afhængige af støtte fra andre aktører. Hvordan organisationer kan være presset i forhold til deres nonprofit-dimension fremgår af følgende citat;

”Lige nu er der gang i sådan en idrætspolitik, en idrættens kortlægning eller, at man ligesom ser på alle de her tipsmidler, hvad bliver de givet til, og hvordan skal man gøre det i fremtiden. Så DGI’s fundament er heller ikke helt skråsikkert. Det kan være vi på et tidspunkt i fremtiden får færre midler, som vi så skal lære at forvalte bedre, på den måde vil DGI også gerne lære at tænke lidt mere kommercielt. [...] Jeg kan sige, at DGI vil generelt gerne lære af de kommercielle aktører, som vi kalder dem. DGI skal i fremtiden, for at overleve tænke mere kommercielt, fordi vi jo også er i konkurrence med dem.”

(Projektleder DGI MM:4)

Af dette citat fremgår det, at DGI oplever en usikkerhed i forhold til deres fremtidige finansiering. Her bliver partnerskaber for DGI set som en mulighed for at *”lære”* af virksomheder i forhold til at styrke deres egen organisation, hvilket igennem interviewet bliver pointeret adskillige gange. Dette synes at illustrere, hvad Powell og DiMaggio betegner efterligningsmekanismen, idet DGI på baggrund af en finansiell usikkerhed søger at lade sig inspirere af og efterligne SundhedsDoktor, som synes at have succes samt legitimitet i samfundet. Hvordan det at frivillige organisationer søger at efterligne virksomheder, kan betragtes som en problematik, vil jeg vende tilbage til i analyse del 2.

4) Nye medlemmer

Desuden kan 'partnerskaber som en overlevelsestrategi' anskues i relation til de frivillige organisationers behov for at erhverve sig flere medlemmer og derved at kunne opretholde organisationens (størrelsesmæssige) position i samfundet. Dette perspektiv kommer til udtryk i følgende citater fra interviewet med Projektlederen fra DGI MM;

Interviewer: "Har det været nogle ydrefaktorer, som også har påvirket jer til at indgå partnerskaber?"

Projektleder DGI MM: "Altså fra DGI har det ydre nok været at stå stærkere, kan man sige."

(Projektleder DGI MM:10)

I DGI oplever de, at der er kommet en stigende konkurrence inden for sundhedsområdet, hvor DGI både er i konkurrence med andre frivillige organisationer og virksomheder. Derfor har de også set et behov for, at udvide deres organisation med nye indsatsområder, hvorfor de har startet projektet med fokus på medarbejdermotivation. Dette er et indsatsområde, som DGI tidligere har beskæftiget sig med, men som de overdrog til Dansk Firmaidræt Forbund (DFIF). Nu kan DGI igen se et potentiale i denne målgruppe, og ønsker derfor at udvide deres organisation. Når projektet udløber om et årstid, har DGI en forventning om, at projektet indgår som et nyt indsatsområde. For at kunne styrke projektets omfang, har de set partnerskabet med SundhedsDoktor som en afgørende mulighed for, at kunne trænge ind på et nyt marked. Partnerskabet bliver således en måde, hvorpå DGI kan forny sin organisation samt er få ny medlemmer og kunder. Hvordan partnerskabet skaber en ny organisering i DGI vender jeg tilbage til i analyse del 2.

4.1.1.2 Mulighed for værdiskabelse

Projektlederne fra de frivillige organisationer udtrykker en positiv fortælling om, hvilken værdiskabelse partnerskaber medfører i organisationerne. En positiv fortælling som også synes at udgøre en legitimation for at indgå partnerskaber.

Værditilførslen, som projektlederne omtaler, kommer for det første til udtryk ved, at organisationerne har mulighed for at opnå flere 'human resources' i kraft af nye kvalificerede og professionelle frivillige. For det andet udtrykker projektlederne, at de har en mulighed for at arbejde med deres mission og at nå flere i målgruppen.

1) Mulighed for human resources fra virksomhederne

For alle de frivillige organisationer er der et ønske om at få human resources fra virksomhederne. Med human resources forstås, at virksomhedens medarbejdere har nogle kompetencer, som kan komme de frivillige organisationer til gode.

I relation hertil fokuserer informanterne særligt på muligheden for kompetencesparring med virksomhedens ansatte. Denne kompetencesparring mener særligt projektlederen fra DGI MM er et væsentlig argument for, at de har indgået et partnerskab med SundhedsDoktor. I denne kompetencesparring, oplever projektlederen fra DGI MM at få hjælp til den organisatoriske udvikling samt strategisk planlægning af projektet DGI Medarbejdermotion. Sparringen har dog ikke en konkret form, men udgør en interaktion mellem projektlederne, hvilket i interviewet kommer til udtryk, ved at projektlederen fra DGI MM beretter om, at hun er meget lydhør over for projektlederne fra SundhedsDoktor, og lader sig inspirere i samtalerne med dem (Projektleder DGI MM:5,6,8).

Projektlederen fra URK oplever tillige et behov for kompetencesparring, hvilket fremgår af følgende citat;

"Og vi havde i og med, at vi er en organisation i udvikling, der havde vi brug for at få noget kompetencesparring ind over noget, hvor der var en organisation der ligesom vidste nogle ting på et andet niveau, så de kunne opgradere os, uden at det koster os [...]"

(Projektleder URK:3)

Det interessante i dette citat er projektlederens forståelse af, at kompetencesparring med en virksomhed kan være med til at "opgradere" deres organisation. Dette synes således at illustrere, at organisationerne søger kompensation for deres amatør-tilgang, hvor virksomhedernes professionalisme bliver et svar herpå (Smith m.fl. 2006:225). Ydermere illustrerer dette, hvad Powell og DiMaggio betegner efterligningsmekanismen, idet URK søger at efterligne KPMG's professionalisme og derved opnå succes og legitimation. Alle projektlederen er af den holdning, at virksomhederne har en mulighed for at "opgradere" de frivillige organisationer.

Ud over kompetencesparring oplever URK også i partnerskabet med KPMG at få en ny type af frivillige, som er særligt tilpasset Y-faktor projektet (Projektleder URK:3). I forhold til dette projekt har der således været en bevidst rekruttering af en bestemt type af frivillige, som URK vurderer, er kompetente nok til at tage ansvar for opgaven om at være mentor for udsatte unge studerende. Hvilke udfordringer samt hvilken nytænkning af frivillighed dette illustrerer, ønsker jeg at uddybe i et senere analyseafsnit.

Hertil er det yderligere interessant at fremhæve, at disse human resources, kun er værdiskabende for organisationerne i kraft af, at organisationer og dens ansatte har mulighed for at implementere disse og gøre brug af dem i deres organisation.

2) Mulighed for at arbejde med deres mission og at nå flere i målgruppen

For projektlederne fra URK og Red Barnet er et helt centralt argument for at indgå partnerskaber som tidligere nævnt, at de har muligheden for at udvikle flere projekter og arbejde med deres mission om at hjælpe flere børn og unge. Dette kommer til udtryk i følgende citat, hvor projektlederen fra Red Barnet forinden er blevet spurgt om Red Barnets interesse i at indgå et partnerskab med virksomheder, hvortil projektlederen svarer;

”Jamen det er jo fordi, vi har en klar mission, det er at nå så mange børn og unge som overhovedet muligt. Mange af de børn og unge der er i produktionen i dag, når vi ikke, hvis ikke vi samarbejder med virksomhederne.”

(Red Barnet:3)

Af dette citat fremgår det, at projektlederen har et klart fokus på organisations hovedformål om at hjælpe deres målgruppe, samt et ønske om at *”nå så mange børn og unge som overhovedet muligt”*. I interviewet med projektleder fra URK beretter projektlederen tillige;

”Man kan sige, for os handler det jo egentlig bare om, at de her partnerskaber vi har, at de skal spille ind i vores mission. Altså vi vil gerne have en bedre verden og vi laver nogle aktiviteter for at nå derhen. Og hvis virksomhederne har noget der kan hjælpe os til at komme derhen, og at kunne gøre de frivilliges arbejde bedre, eller kan gøre, at vi har flere penge til at uddanne frivillige, at starte nye aktiviteter op, lave alle mulige forskellige ting, så er det bare godt for os, så hjælper det os til at komme videre, det er det vigtigste, at vores partnerskaber gør det. ”

(Projektleder URK:2)

Af de ovenstående citater fremgår det tydeligt, at projektlederne fra URK og Red Barnet mener, at de indgår partnerskaber i forhold til målet om at hjælpe flere fra deres målgruppe. Partnerskaber synes således ifølge projektlederne at være en alternativ indgangsvinkel for dem til at arbejde med deres målgruppe, idet de ved at indgå partnerskaber har en mulighed for at få den økonomiske støtte fra virksomheder samt human resources som betyder, at de netop kan hjælpe flere. Projektlederen fra URK beretter tillige om, at virksomhederne kan være behjælpelige med 'bedre frivillige', flere økonomiske midler, mere uddannelse af frivillige samt hjælp til at starte projekter op. Forbedringer som, ifølge projektlederen fra URK's udtalelser, kan tolkes som en forståelse af en stærkere og forbedret organisation.

At arbejde med missionen og at hjælpe flere i målgruppen, kommer også til udtryk i interviewet med de to ansatte fra Red Barnet, idet partnerskaber skaber en mulighed for at have

en større samfundsmæssig og politisk indflydelse. I netop dette partnerskab er det centralt at have in mente, at Red Barnet arbejder sammen med mange forskellige parter både fra civilsamfundsorganisationer såvel som private erhvervsorganisationer. I partnerskabet har Red Barnet således en bred skare af samarbejdspartnere, som de på forskellig vis ønsker at påvirke, hvilket fremgår af følgende citat;

”Og så forventer vi, at vi får lavet en holdningsændring, vi forventer, at de virksomheder, som vi samarbejder med, ændrer deres holdninger, og får en større forståelse for, hvordan man skal beskytte børns rettigheder, når man driver sin business. Og det er ikke kun virksomhederne. Holdningsændringer er også på regeringsniveauer, både her hjemme og internationalt. Vi gør et kæmpe stykke arbejde også i forhold til lokale regeringer. Simpelthen at få ordet ’børns rettigheder’ ind i lokale regeringers principper og strategier og måder de ligesom skal arbejde med det på.”

(Projektleder Red Barnet:9)

Centralt i ovenstående citat er Projektlederens ønske om at skabe *”holdningsændringer”*, blandt deres samarbejdspartnere. Red Barnet har således et budskab og en mission, som de *”via partnerskaber får muligheden for at advokere for”* (Projektleder Red Barnet:1). Hvordan Red Barnet både kan være en samarbejdspartner samt tillige at være en kritisk aktør over for virksomhederne og deres underleverandører, er et interessant spændingsfelt, som jeg vil give en nærmere belysning af i analysedel 2.

4.1.1.3 Partnerskaber som en tendens i samtiden

Helt overordnet betragter projektlederne fra de frivillige organisationer partnerskaber som en selvfølgelig tendens i samtiden. Dette udgør således et argument i forhold til spørgsmålet om, hvorfor de indgår partnerskaber. Projektlederen fra DGI udtrykker det således;

Projektleder DGI MM; ”[...] det står også i DGI’s strategi, at vi gerne vil indgå partnerskaber med anderledes partnere, end man har gjort tidligere. Så det har også været et helt klart mål fra DGI, at man vil åbne dørene lidt op til partnerskaber der giver mening.”

Interviewer: ”Hvad tror du det skyldes, at man har indskrevet det i visionerne? Hvorfor er det interessant med anderledes partnere?”

Projektleder DGI MM: ”Jeg tror bare generelt, der er et rigtig stort fokus på det her med offentlig-private partnerskaber, og at tendensen er lige nu, at man åbner meget op over for ens konkurrenter

*i gåseøjne. Forretningsudvikling handler meget om ikke at sidde og nurse sit eget, sådan helt at have barrikaderne oppe, men man ser rigtig meget værdi i at åbne op og have en åben dialog*⁵⁶.

(Projektleder DGI MM:10-11)

I dette citat udtrykker Projektleder fra DGI MM, at der er en generel *"tendens"* til, at samfundets forskellige organisationer fokuserer på at skabe partnerskaber på tværs af sektorgrænser. Dette kan være med til at illustrere, hvad Powell og DiMaggios benævner Institutionel Isomorfisme, idet forskellige organisationer synes at lade sig inspirere af hinanden og i ønsket om at leve op til omgivelsernes forventninger, har organisationerne en tendens til at komme til at ligne hinanden.

At DGI er inspireret af denne samfundstendens kommer til udtryk ved, at DGI har indskrevet partnerskaber som en integreret del af deres mål og visioner. URK har tillige indskrevet partnerskaber som en del af deres *Strategi 2015*, hvilket fremgår af følgende citat;

"Vi vil styrke vores samarbejde med den private sektor! Den private sektor er en medspiller, som vi i endnu højere grad vil samarbejde med. Den private sektor ønsker i højere og højere grad at tage et socialt ansvar, og Ungdommens Røde Kors kan med stor fordel drage nytte af de økonomiske midler og den viden, som virksomhederne tilbyder. Det giver dog sig selv, at Ungdommens Røde Kors skal fastholde en fornuftig og konstruktiv kritisk tilgang til samarbejdet med den private sektor."

(URK – Strategi 2015)

At partnerskaber er indskrevet i organisationernes visioner og strategier kan være et udtryk for, hvad Powell og DiMaggio betegner den tvangsmæssige mekanisme, idet visionerne og strategierne kan betragtes som uformelle forventninger til organisationernes omgivelser om i stigende grad at inkorporere partnerskaber. Dette sender således signaler til lignende organisationer om, at DGI og URK betragter partnerskaber som en accepteret og værdiskabende arbejdsform.

Den nye tendens i form af at indgå partnerskaber, begrundes af projektlederen fra DGI netop, ud fra udtrykket; *"man ser rigtig meget værdi"* i at indgå partnerskaber. Her betoner projektlederen den generelle opfattelse af, at partnerskab er en værdiskabende mulighed for organisationer. Denne forståelse synes ikke blot at komme til udtryk i samtalen med Projektlederen fra DGI MM, men er en forståelse som går igen i alle interviewene. Dette relaterer sig således til den offentlige positive retorik omkring partnerskaber, hvor der i høj grad fokuseres på, hvilke muligheder der er forbundet med partnerskaber (jf 1.1 Indledningen).

⁵⁶ Med offentlig-privat partnerskaber menes partnerskaber på tværs af sektorerne, og der henvises ikke blot til partnerskaber mellem offentlige institutioner og virksomheder, men også mellem civilsamfundsorganisationer og det offentlige, samt civilsamfundsorganisationer og private erhvervsorganisationer.

Mulighederne ved partnerskaber bliver i det ovenstående citat sat i relation til det at *”forretningsudvikle”*. At partnerskaber skaber en mulighed for at forretningsudvikle synes også at have været DGI’s argument for at indgå partnerskabet med SundhedsDoktor. Hvordan partnerskaberne beskrives som *”forretningsudvikling”* og *”forhandlingssituationer”*⁵⁷, og derved skriver sig op ad en markedsdiskurs, ønsker jeg at vende tilbage til senere i analysen, da dette udgør en af konsekvenserne for de frivillige organisationer ved at indgå partnerskaber.

Projektlederen fra Red Barnet oplever tillige den øgede samfundsmæssige og politiske opmærksomhed på tværsektorielle partnerskabet. Denne opmærksomhed udtrykker projektlederen som værende af positiv betydning for Red Barnet, idet det understøtter Red Barnets arbejdsmæssige tilgang, som i høj grad bygger på partnerskaber og samarbejde med organisationer og virksomheder. Dette fremgår af følgende citat;

”Altså jeg vil sige, det er jo ikke kun os, der ligesom har set lyset i forhold til at have sådan et multi-stakeholder tilgang til det arbejde vi laver, og det gør alle jo i dag. Altså hvis du ser regeringens nye partnerskabsstrategi, det er det samme. Alle steder bliver vi opfordret til at arbejde sammen, hvilket også giver god mening.”

(Projektleder Red Barnet:8)

I dette citat beretter projektleder fra Red Barnet om, at flere og flere organisationer begynder at indgå partnerskaber, hvorfor dette citat tillige illustrerer Powell og DiMaggios redegørelse af organisationers efterligningsmekanisme. Hvordan organisationerne efterligner hinanden og tilmed indoptager de samme projekter, træder særligt tydeligt frem i forhold til det projekt, Red Barnet har indgået med blandt andet Bestseller. I interviewet med projektlederen fra Bestseller fremgår det, at den tyske afdeling af Red Barnet også har indgået et partnerskab med blandt andet tøjfirmaet S. Oliver, et projekt under sammen navn; Work2learn (Projektleder Bestseller:11). Mellem de forskellige organisationer, nationalt såvel som internationalt, er der således mulighed for at overføre konceptet, samt at overtage idéer til at udvikle projektet.

I ovenstående citat henviser projektlederen tillige til *”regeringens nye partnerskabsstrategi”*, som formodes at være den Nationale civilsamfundsstrategi (2010), hvori regeringen opfordrer til mere tværsektorielt samarbejde. For Red barnet et det politiske fokus på partnerskaber, med til at legitimere Red Barnets arbejde hermed. Work2learn projektet bliver tillige anerkendt og legitimeret, idet ministre og kronprinsen ønsker at besøge projektet. Om denne

⁵⁷ Projektlederen fra Red Barnet omtaler i interviewet partnerskabet som en forhandlingssituation (Projektleder Red Barnet:10).

anerkendelse kan tillægges partnerskabstilgangen eller projektets mål om at hjælpe udsatte unge i Bangladesh, er det dog ikke muligt at konkludere på, for som projektlederen udtrykker det;

”Jamen det er jo fordi, at vi har en klar mission; det er at nå så mange børn og unge som overhovedet muligt. Mange af de børn og unge der er i produktionen i dag, når vi ikke, hvis ikke vi samarbejder med virksomhederne. Så det er en del af det. Altså vi får gjort en større forskel, fordi vi får adgang til flere af dem, det handler om.”

(Projektleder Red Barnet:3)

Det er blot interessant at pointere, at ønsket om at hjælpe flere udsatte unge i Bangladesh kan relateres til den partnerskabstilgang, som Red Barnet benytter.

4.1.2 VIRKSOMHEDERNES INCITAMENTER

I dette afsnit ønsker jeg at redegøre for virksomhedernes incitamenter for at indgå partnerskaber. Først vil jeg belyse virksomhedernes italesættelse af partnerskaber som en del af deres CSR-strategi. At virksomhederne indgår partnerskab kan relateres til formelle og uformelle krav og forventninger fra politikere samt interessenter, om at virksomhederne må udvise en social ansvarlighed. I forhold til interessenternes forventninger udtrykker projektlederne, at virksomhederne har et behov for at differentiere sig fra andre virksomheder, samt vigtigheden af at kunne fortælle den gode historie. Slutteligt vil jeg illustrere betydningen af, at de frivillige organisationer blåstempler virksomhederne, idet de indgår i et partnerskab med hinanden.

4.1.2.1. Partnerskab som en italesat del af virksomhedernes forretningsstrategi

Det er interessant at berøre, hvordan informanterne fra virksomhederne som det første i interviewene præsenterer partnerskabet som en central del af deres virksomhedsstrategi. Dette træder særligt tydeligt frem i interviewet med projektlederen fra SundhedsDoktor, idet jeg i begyndelsen af interviewet bliver introduceret for en udførligt beskrevet virksomhedsstrategi, der påviser, hvordan partnerskabet er tænkt ind i den eksisterende vision, samt hvordan partnerskabet kan medvirke til den fremtidige udvikling af virksomheden⁵⁸. I relation hertil fremstår det tydeligt, at den interviewede projektleder samt SundhedsDoktors anden projektleder til daglig har ansvaret for SundhedsDoktors strategi og udvikling.

At projektlederne ønsker at fortælle om, hvordan partnerskabet og deres CSR-strategi er bundet op på deres virksomhedsvision, kan tolkes som om, at de har et behov for at legitimere deres arbejde med CSR ud fra et virksomhedsperspektiv i form af virksomhedsrationaler og logikker. Virksomhedernes primære opgave er at levere serviceydelser og varer til kunderne og for alle projektlederne er det centralt at pointere, hvordan partnerskabet, som ofte bliver betragtes som en sekundær opgave, er i tråd med deres overordnet strategi og vision for virksomheden. Som projektlederen fra KPMG udtrykker det;

" [...] vi vil gerne prøve at gøre vores CSR-strategi, eller vores indsats lidt forretningsdrevet, dvs. at vi vil gerne have den knyttet op til vores forretning."

(Projektleder KPMG:1)

I citatet udtrykker projektlederen således en klar virksomhedsstrategi for partnerskabet, således at partnerskabet har en tydelig relation til virksomhedens primære opgave. I KPMG's

⁵⁸ Her henvises til de første sider i interviewet med projektlederen fra SundhedsDoktor.

tilfælde træder dette frem ved, at KPMG ønsker at benytte deres højt uddannede ansatte som mentorer og uddannelsesrådgivere.

At virksomhederne benytter deres kommunikationsansatte og strategi- og udviklingsansvarlige til at være projektledere for partnerskaber, er også i høj grad af strategisk karakter for virksomhederne og afspejler ligeledes, hvilke ønsker de har for partnerskaber.

4.1.2.2. Politisk fokus på CSR-strategi og tværsektorielle partnerskaber

I modsætningen til de frivillige organisationer, som beretter positivt om de politiske tiltag som opfordrer til tværsektorielt samarbejde, er der fra virksomhedernes side en mere blandede tilgang til de politiske initiativer (jf. 1.6 - Konteksten).

I relation hertil beretter projektlederen fra KPMG netop om, hvordan de politiske love og forventninger har medført tvungen ændret adfærd i deres virksomhed. Dette illustrerer således, hvad Powell og DiMaggio benævner den tvangsmæssige mekanisme, idet virksomheder forsøger at leve op til disse formelle og uformelle lovkrav. Projektlederen fra KPMG fortæller;

”Jamen det er jo lovpligtigt for de største virksomheder i Danmark, de skal jo rapportere på CSR, eller på deres samfundsansvar. De har jo så i princippet lov til at sige, at de ikke gør noget, så er det meget kortfattet, men det har man lov til [...] Det har sådan tvunget, kan du sige, virksomheder ud i det. Igen du kan tage den der figur jeg tegnede før [tegner figur, mens Projektleder KPMG fortæller]. Du har al lovgivning herinde, det er det du skal gøre, og så har du de der forventninger, de ligger herude. Men rammerne her bliver mere og mere udvaskede. Fordi de ting som ligger herude, som er nogen krav eller forventninger, som ikke er lovpligtige, den flytter sig lige så stille og roligt, ik’. Så kommer der lovgivning om det ik’. Nu skal man jo også rapportere på menneskerettigheder, det er jo også blevet påkrævet nu, så der kommer lige så stille en udvikling rent lovmæssigt. Så er der jo også FN’s, The UN Global Compact, som der også er rigtig mange virksomheder, der har tiltrådt efter hånden. [...] Så alle de her ting gør jo, at virksomheder bliver mere og mere bevidste om, hvad de gør, og hvordan de gør det, og om de måske kunne gøre det anderledes ik’. Så der prøver vi jo selvfølgelig også at sige, at vi vil gerne være på forkant, netop når det handler om rapportering, det er jo en af vores kerneforretninger, kan man sige, så der vil vi også gerne gå foran med et godt eksempel.”

(Projektleder KPMG:9-10)

I dette citat er det interessant, at projektlederen beskriver de slørede grænser mellem, hvad der er lovpligtigt at rapportere om, samt hvad der primært blot er uformelle krav eller forventninger til virksomhederne. Uformelle krav og forventninger, som projektlederen formoder, med tiden vil kunne udvikle sig til også at være lovpligtige krav. Her henviser projektlederen for det første til lovkravet fra 2009 i Årsregnskabsloven §99a, hvor det er pålagt større

virksomheder at rapportere om, i hvilket omfang de forholder sig til menneskerettigheder, sociale forhold, miljø- og klimamæssige forhold samt bekæmpelse af korruption. Det er dog frivilligt, i hvilket omfang virksomhederne ønsker at arbejde med disse forhold i deres forretningsstrategi og –aktiviteter. Dette lovkrav er både KPMG og Bestseller indbefattet af. På trods af at arbejdet med social ansvarlighed er frivilligt, beretter KPMG dog om, at dette opleves som et uformelt pres om alligevel at udvikle strategier for, hvordan de konkret ønsker at arbejde med social ansvarlighed i KPMG. For det andet formodes det, at projektlederen i citatet indirekte henviser til det nye lovkrav fra 2013 om, at virksomheder skal forholde sig specifikt til menneskerettigheder samt klimaforhold⁵⁹. Dette er således to eksempler på, at der i løbet af det sidste årti er blevet tilføjet nye lovkrav, som virksomheder må forholde sig til. Dette kan være en medvirkende forklaring til den homogeniseringsproces, der finder sted blandt virksomheder i forhold til at udvikle CSR-strategier, idet adskillige virksomheder er tvunget til at efterleve disse mere eller mindre formelle og lovpligtige krav.

Ifølge projektlederen forsøger KPMG at leve op til både de lovpligtige såvel som uformelle krav. Dette tvinger således KPMG til at foretage nogle bevidste valg i forhold til at udvise et samfundsansvar, hvor det at indgå partnerskab med UKR er et centralt element i deres CSR-strategi. I ønsket om at leve op til uformelle krav og forventninger kan det, at *”være på forkant”*, ses som en signalværdi, KPMG ønsker at udsende til omverdenen. En signalværdi der ifølge projektlederen tydeliggør, at KPMG er en samfundsbevidst og ansvarlig virksomhed. At være på forkant kan relateres til et forsøg på at imødekomme fremtidige love, og derved statuere det gode eksempel over for andre virksomheder, politikere og det omkringliggende samfund. At KPMG indgår i UN Global Compact, kan også betragtes som en signalværdi til omverdenen om, at de er en virksomhed der tager stilling til samfundsmæssige og etiske forhold.

Dette pres om at leve op til politiske lovkrav, bliver ikke på samme måde italesat i interviewene med projektlederne fra SundhedsDoktor og Bestseller. I interviewet med projektlederen fra SundhedsDoktor refererer projektlederen ikke til nogen politiske initiativer i sin argumentation for, hvorfor SundhedsDoktor har indgået partnerskab med DGI MM. Dette partnerskab er udelukkende indgået ud fra strategiske overvejelser om at udvide deres virksomhed (Projektleder SundhedsDoktor:1,2). Her kan en forskel til KPMG være, at SundhedsDoktor er en mindre virksomhed, som ikke er indbefattet af lovkravet om at rapportere om deres CSR-strategi.

Hvad Bestseller angår, udtaler projektlederen derfra heller ikke det pres, som projektlederen fra KPMG italesætter. At indgå i partnerskaber er, som projektlederen udtaler; *”fordi vi selv*

⁵⁹ Samfundsansvars hjemmeside: ”Lovkrav”.

kan se fordelene”, hvorefter projektlederen sætter fokus på, at fordelene ligger i multistakholder-tilgangen, og det at kunne forbedre arbejdsforholdene på underleverandørernes fabrikker, som i sidste ende også skaber et bedre produkt for Bestseller (Projektleder Bestseller:4,5,10). Denne multi-stakholder tilgang vil jeg udfolde yderligere i det følgende afsnit.

4.1.2.3. Interessenternes forventninger om differentiering

Af interviewene med projektlederne fra virksomhederne fremgår det tydeligt, at interessenternes forventninger til virksomhederne om, at de skal udvise en social ansvarlighed, er af afgørende betydning for, hvorfor de udvikler CSR-strategier og indgår partnerskaber. Dette træder særligt tydeligt frem i interviewet med projektlederne fra Bestseller og KPMG.

I interviewet med projektlederen fra KPMG fremgår det, at KPMG har et ønske om at leve op til de uformelle krav og forventninger, som de i høj grad bliver mødt med fra deres interessenter. Dette fremgår af følgende citat;

”Der er rigtig mange krav og forventninger i markedet fra kunder, ja fra organisationer, fra potentielle medarbejdere, egne medarbejdere, alle mulige steder fra, at man skal opføre sig ordentlig, man skal være ansvarlig. [...] vi vil rigtig gerne imødekomme de krav, vi ved også i høj grad, i forhold til at skulle ansætte nye medarbejdere især unge medarbejdere, der er det meget vigtigt for mange af dem, at man tager stilling, at man har en holdning, at man gør noget aktivt, og ja at gøre en forskel. Det er selvfølgelig noget vi gerne vil bidrage med.”

(Projektleder KPMG:4)

Det interessante i dette citat er projektlederens betoning af interessenternes betydning for virksomheden. Interessenterne er netop med til at skabe et ydre pres på KPMG om, at de skal leve op til samt forsøge at efterleve de uformelle krav, som interessenterne måtte have. At efterleve de uformelle krav er således ikke blot et spørgsmål om at statuere det gode eksempel, men tillige erkendelsen af den magt, interessenterne har over virksomheden. Dette kommer også til udtryk ved, at projektlederen pointerer virksomhedens interesse i at skabe gode oplevelser for kunderne, leverandørerne og medarbejdere samt at udvise en social profil, som kan tiltrække nye dygtige medarbejdere. Dette tvinger KPMG og andre virksomheder til at tænke på differentieringsmuligheder i forhold til andre virksomheder. Her beretter flere af informanterne om, hvilke differentieringsmuligheder der ligger i det at indgå et partnerskab med en frivillig organisation. I følgende citat italesætter projektlederen fra Red Barnet forståelsen af partnerskaber som en differentieringsstrategi;

” Men jeg ved, at det marked der er i dag i forhold til at drive business og differentiering, det er jo noget af det allervigtigste. Noget af det man kan differentiere sig på i dag det er jo at have en social impact også, når man driver sin business, og det er der rigtig mange gode økonomiske årsager til også. Men det er fremtiden, social business er noget som alle taler om nu. Og mange virksomheder

vender på tallerknen, og siger jamen kan vi samtidig drive vores forretning og tjene penge på det, og så lave en social impact, jamen så synes de jo, at det er den lykkeligste situation. Og det tror jeg er driveren og motivationsfaktoren [for at indgå partnerskaber].”

(Projektleder Red Barnet:9)

Projektlederen italesætter således, at ”*motivationsfaktoren*” bag partnerskabet kan anskues ud fra en orientering om at differentiere sig. Virksomhederne driver således ikke kun deres forretning og sælger deres varer og ydelser. Men de orienterer sig tillige mod at have en social profil, hvor de har mulighed for at have en ”*impact*”. En ”*impact*” som på et marked med hård konkurrence kan anses som en betydningsfuld måde, hvorpå de kan differentiere sig fra deres konkurrenter. Hvorvidt motivationen hertil kommer i kraft af virksomhedens interesse for at udvise en social profil, eller om virksomheden i høj grad af deres omverdenen oplever et pres, er dog vanskeligt at redegøre for. I citatet udtaler projektlederen dog, at social business ”*er fremtiden*” for virksomhederne, og noget ”*alle taler om*”, hvilket kan illustrere en tendens til homogenisering blandt virksomhederne, hvor virksomhederne også synes at indoptage de samme principper og efterligne hinanden. Dette træder også tydelig frem i interviewet med projektlederen fra KPMG, som udtaler;

”Og det er da også, selv om vi godt nok ikke lige kan finde tal, der er helt opdateret på det, så er det da min klare fornemmelse, at der er flere og flere virksomheder der går ind i det her corporate volunteering.”

(Projektleder KPMG:9)

Projektlederen fra KPMG udtaler således, at de er bevidste om, at flere og flere finder en interesse i at samarbejde med frivillige organisationer og tilbyde deres frivillige arbejdskraft, hvilket temabladet Frivillig (2007) også synes at bekræfte. Der synes dog at være et paradoks mellem virksomhedernes ønske om at være unikke og differentiere sig fra hinanden, samt det at flere og flere indoptager konceptet i deres organisation. I ønsket om at være unik og udvise en social profil, kan der derimod være en ensliggørelse af virksomhederne, hvor partnerskabet mister sin unikke karakter. Det som derefter adskiller virksomheder er deres forskellige partnerskaber, samt hvorvidt partnerskaberne er en succes. Her er der således også noget på spil for virksomhederne, idet de i høj grad har et ønske om at skabe et tilfredsstillende og succesfuldt partnerskab, så de har muligheden for at benytte dette partnerskab som en branding af den gode historie. Dette er således en synlig og eksplicit både, hvorpå virksomhederne kan opnå social legitimitet fra omgivelserne (Rendtorff 2005:27).

4.1.2.4. Branding af partnerskabet som ’den gode historie’

For virksomhederne er det at differentiere sig også et spørgsmål om branding af virksomheden. Virksomhederne ser således en værdi i at indgå et partnerskab med en frivillig organisation, som kan sætte dem i relation til ’den gode historie’, som bygger på fortællingen om at

tage et ansvar for skabelsen af en bedre verden. Blandt alle projektlederne er der en samstemmig forståelse af denne værdi for virksomhederne.

At fortælle den gode historie kræver dog, at partnerskabet fremstår som en succes. I forbindelse hermed pointerer næsten alle informanter vigtigheden af at lave et godt 'match' mellem den frivillige organisation og virksomhederne, for derved at sikre partnerskabets succes. På spørgsmålet om, hvad ordet 'match' betyder, svarer projektlederen fra URK;

"Det er egentlig et meget godt spørgsmål, i virkeligheden er det jo noget lidt udefinerbart, man kan bare sige, at der er nogle fælles behov, der er til stede i forhold til at matche hinanden. Nogen af de ting vi har behov for, dem vil de gerne ind på. Hvis de gerne ville noget med miljø, hvilket de også gør, så ville vi jo være en rigtig dårlig partner."

(Projektleder URK:4)

Blandt virksomhederne og de frivillige organisationer er der således et bevidst 'match' i forhold til udvælgelsen af samarbejdspartner. Dette kommer i Y-faktor projektet konkret til udtryk, idet projektlederen fra KPMG beretter om, at de i KPMG havde et ønske om at sætte fokus på deres medarbejderes faglighed som et element i deres CSR-strategi. Dette har taget form af et CSR fokusområde, som bygger på temaet 'Community – Læring, Viden og Uddannelse'⁶⁰. Hertil udgør Y-faktor samt partnerskabet med URK et centralt match, da det netop understøtter dette tema.

Ud fra de forskellige interviews fremgår det, at partnerskaberne betragtes som succeshistorier. Hvorvidt dette gør sig gældende og ud fra hvilke kriterier, er ikke muligt at afgøre. Men den gode historie for virksomhederne ligger blandt andet i den gode fortælling om to organisationer, der er gået sammen i visionen om at skabe en bedre verden. Som projektlederen fra URK i følgende citat beretter om;

"[...] vi er snart seks steder i DK, når dette år er slut, hvor vi driver Y-faktor, så det er jo total fantastisk, og det har de jo deres navn på, det er jo virkelig en god historie skal man huske."

(Projektleder URK:11)

Af dette citat og senere i interviewet fremgår det, at projektlederen har en formodning om, at KPMG er interesseret i den gode historie, og at kommunikere den ud til omverdenen. Dette gør sig også gældende for de andre projektledere fra de frivillige organisationer. Hvad projektlederen fra Bestseller dog beretter i interviewet er;

⁶⁰ KPMG's CSR-strategi er inddelt i fire underemner henholdsvis; 1) Marketplace, 2) Workplace, 3) Environment samt 4) Community (KPMG 2013).

"[...]jeg ville egentlig gerne sige, at vi havde kunne bruge det positivt i vores kommunikation og fortælle den positive historie, det har vi bare ikke rigtig gjort. Men det burde vi have gjort."

(Projektleder Bestseller:7).

Af citatet fremgår det, at den forventning til Bestseller om, at de ønsker at fortælle den gode historie, dog i forhold til deres daværende kommunikationsstrategi, ikke er blevet efterlevet. En forventning som dog synes at træde i kraft de to andre cases.

For virksomhederne er det, at kunne fortælle den gode historie centralt af to årsager. For det første ønsker virksomhederne at henvende sig til omverdenen i form af blandt andet kunder, leverandører, og fremtidige medarbejdere (ekstern modtager). Dette i håb om, som indikeret i de ovenstående afsnit, at leve op til omgivelsernes forventninger og derved vinde legitimitet. For det andet har virksomhederne en interesse i forhold til at skabe tilfredse medarbejdere (intern modtager).

I relation til den interne modtager redegør projektlederen fra KPMG for deres tilfredshedsundersøgelse, hvor medarbejderne redegør for, i hvor høj grad de er tilfredse med KPMGs miljømæssige og sociale ansvar. I klimamålingen for år 2012, svarede 65% af medarbejderne, at de mener, at *"KPMG er dedikeret til at udvise samfundsansvar"*. I 2011 mente derimod 82% af medarbejderne, at KPMG er en social ansvarlig virksomhed. Ifølge projektlederen fra KPMG kan denne tilbagegang skyldes ændringen i ordlyden af spørgsmålsformuleringen, men det kan også skyldes, at medarbejdernes forventninger til virksomhedens sociale ansvarlighed er steget, og at denne har været mindre synlig. Projektlederen beretter derfor om, at KPMG har fornyet deres CSR-strategi for blandt andet at kunne øge medarbejdernes engagement og opbakning, da deres mål er, at 80% af medarbejderne anser KPMG som værende en virksomhed, der udviser en social og miljørigtig ansvarlighed (Information via opfølgende mail).

I interviewet med projektlederen fra URK, udtaler projektlederen også denne orientering mod, at partnerskabet skal medvirke til at skabe tilfredse medarbejdere;

"Det giver bare ekstrem meget mening for virksomhedernes medarbejdere, at de på en eller anden måde kan identificere sig med deres arbejdsplads, qua at de kan lave noget der er sådan lidt atypisk, måske for en bogholder eller et eller andet, det er ikke noget der linker til det de normalt laver. [...] Det er ikke bare et logo eller sådan noget. De kommer ud med en aktivitet. De historier de skal være grubund for at kunne kommunikere partnerskabet og deres sociale engagement intern for dem. De har nogle medarbejdere, som dem der sidder nede i kantinen og fortælle om, "jamen jeg er faktisk ude her, der fik han lige et 10 tal i stedet for. Det var skide let, og jeg føler selv, at jeg har været med

til at bidrage til det ik'." Den stolthed, og at der er en virksomhed, der tager det ansvar, det er det vi spiller på."

(Projektleder URK:3)

I citatet udtrykker projektlederen, at de i URK også har et fokus på at skabe tilfredse medarbejdere hos KPMG, og at URK ligeledes ønsker at indskrive medarbejdertilfredshed som en del af målsætningen for partnerskabet, hvilket fremgår af følgende citat;

"Jeg tror de sidder med en fornemmelse af, at de må ikke i virkeligheden sige, hvad deres virkelige mål er med at arbejde sammen med os. De må ikke sige, at det handler om bundlinje eller tilfredse medarbejdere, eller dygtige medarbejdere til lavere penge eller, og det er det i virkeligheden et eller andet sted. Jeg synes selv jeg prøver at være ret åben omkring det, og så sige, skriv det ind som målsætninger, vi skal sgu have, at I får nogle bedre medarbejdere, det er en del af målsætningen."

(Projektleder URK:7)

For URK kan det, at skabe tilfredse medarbejdere, også tolkes som et ønske om at give KPMGs frivillige en social oplevelse, hvilket ifølge projektlederen skaber en personlig værdi. En værdi, som KPMG ikke bare kan købe sig til via markedsføring og filantropiske partnerskaber, men dog kan købe sig til ved at indgå i partnerskabet med URK;

"Og det er også derfor, at det i sidste ende altid kommer tilbage til værdierne og hvad det er, det i virkeligheden betyder for én. Og der kan man sige, det er jo bare fantastisk. Jeg håber i hvert fald, at KPMGs medarbejdere de sidder et eller andet sted og tænker, "hold kæft hvor er det fedt, jeg er lidt stolt". Når man sidder der hjemme og spiser aftensmad med familien, eller er ude at snakke med vennerne, "jeg laver sgu noget som er helt unik sammen med KPMG". Og det er sådan noget, det kan du ikke købe dig til med markedsføring."

(Projektleder URK:12)

I dette citat italesætter projektlederen fra URK, at det ikke blot handler om at skabe tilfredse medarbejdere, men at medarbejderne tillige kan ses som stolte ambassadører for deres virksomhed.

4.1.2.5 Partnerskab som en blåstempling af virksomhedernes arbejde

At virksomhederne bruger de frivillige organisationer som en blåstempling af deres arbejde, er et perspektiv, som bliver nævnt af alle informanterne. Dette kommer særligt tydeligt til udtryk i følgende citat med projektlederen fra SundhedsDoktor. På spørgsmålet om hvad, der gør et partnerskab succesfuldt svarer projektlederen;

"Jamen det er jo, at der er værdi for begge partner ik'. Og hvad er værdi? Det kan være, at der er goodwill ved, at der er blåstempling i, altså for vores vedkommende, at vi er sammen med DGI i for-

skellige sammenhænge, jamen det er en blåstemplende ting af SundhedsDoktor. Det er selvfølgelig også, at DGI via deres relationer osv. kan bidrage til en sund forretning i SundhedsDoktor. Så det er både sådan noget, der er kroner og ører bag, og det er også noget, hvor det er en blødere form for image og branding af os.”

(Projektleder Sundhedsdoktor:6)

I dette citat italesætter projektlederen hvilken værdi, der ligger i, at DGI MM blåstempler SundhedsDoktor som virksomhed. For SundhedsDoktor bliver samarbejdet med DGI MM en signalværdi til omverdenen om, at de er en troværdig virksomhed, da DGI i kraft af partnerskabet med SundhedsDoktor markerer en tillid til SundhedsDoktor. En tillid som projektlederne oplever, at omverdenen også tager til sig. Dette kommer blandt andet til udtryk i interviewet med Projektlederen fra DGI, hvor projektlederen italesætter en fornemmelse for, at kommunerne tidligere udtrykte en mistillid til kommercielle virksomheder som SundhedsDoktor, på grund af deres økonomiske fokus. I samarbejdet mellem de to parter har DGI en mulighed for at *”slå nogle døre ind, som de [SundhedsDoktor] har lidt sværere ved at sparke ind”*(Projektleder DGI MM:5). I fællesskab har parterne således mulighed for at komme ind på nogle nye markeder. SundhedsDoktor har således i kraft af partnerskabet med DGI en mulighed for at vende denne mistillid fra blandt andre kommunerne til en øget tillid.

At partnerskaberne symboliserer en blåstempling af virksomhederne, som udtrykker en tillid og en troværdighed, træder også tydeligt frem i interviewene med projektlederne fra KPMG og URK. Projektlederen fra URK udtrykker følgende;

”De køber jo troværdigheden og vi sætter vores navn på det. Vi blåstempler en aktivitet, som de er med til at udvikle. Det er jo lige som alt andet, så betaler man penge for at få kvalitet.”

(Projektleder URK:16)

Hvad der er interessant i dette citat er projektlederens fokusering på, at virksomheden *”køber”* en troværdighed af de frivillige organisationer. En troværdighed som udgør en accept af virksomhedens visioner og ydelser. De frivillige organisationers grundværdier og holdninger udtrykkes således at være kommet til salg, og man kan fristes til at spørge, om dette er til højest bydende. Idet virksomhederne køber sig ind på de frivillige organisationernes værdier, kan der være en fare for, at disse værdier bliver udvandet i omgivelsernes øjne.

Projektlederen fra Red Barnet udtrykker dog, at de forsøger at være opmærksomme på dette ved at foretage konkrete 'screenings' af de virksomheder, som de vælger at samarbejde med (Projektleder Red Barnet:6). Hvilken betydning det har, at de frivillige organisationer blåstempler virksomhedernes arbejde, vurderer jeg som en central problematik, hvorfor det-

te vil blive uddybet nærmere i et senere afsnit, hvor det vil blive sat i relation til de frivillige organisationers grundlæggende mål og ønske om at advokere.

4.1.3 OPSAMLING PÅ ANALYSEDEL 1

I de ovenstående afsnit er det belyst, hvilke perspektiver der har en betydning for, hvorfor de frivillige organisationer og virksomheder indgår partnerskaber. For både de frivillige organisationer og virksomhederne gør det sig gældende, at der er en orientering mod at udnytte hinandens indbyrdes fordele for derved at kompensere for egne mangler/'failures'. Der opstår således, hvad Steven Rathgeb Smith⁶¹ og Kirsten Grønberg⁶² vil kalde transaktioner mellem parterne (Smith m.fl. 2006:225).

De frivillige organisationers 'failures' kan betragtes i forhold til nonprofit-dimensionen, idet organisationerne er afhængige af økonomisk støtte fra andre parter. At organisationerne er non-profit medfører tillige, at deres arbejdsform i høj grad bygger på frivillige amatører i stedet for en professionel arbejdskraft (Ibid.). I lyset af disse 'failures' kan organisationernes interesse for at indgå partnerskaber anskues. Idet organisationerne er afhængige af at få donationer for at udvikle aktiviteter til deres målgruppe, søger de, via partnerskaberne, økonomisk støtte fra virksomheder. Ydermere orienterer organisationerne sig mod en øget intern professionalisme. I et partnerskab med virksomheder har de netop mulighed for at lære af virksomhedernes professionelle ansatte, samt at højne kvaliteten og stabiliteten af deres frivillige arbejdskraft. Organisationerne ser dog også en mulighed for at påvirke virksomheder, idet samarbejdet skaber en mulighed for en dialog med virksomhederne, hvor organisationerne har mulighed for at advokere for forhold som vedrører deres målgruppe. For de frivillige organisationer bliver partnerskaber ligeledes et spørgsmål om at opnå anerkendelse og legitimation fra omgivelserne. Dette i kraft af at deres arbejde med partnerskabstilgangen understøttes af det politiske og samfundsmæssige fokus på samskabelse på tværs af sektorer.

Virksomhedernes 'failures' kan anskues som en form for samfundsmæssigt image problem, ud fra begrundelsen om at virksomhederne ofte bliver betragtet som årsagen til sociale og miljømæssige problemstillinger i samfundet. Dette har medført formelle og uformelle lovkrav om, at virksomhederne skal udvise social ansvarlighed, hvilket er lovkrav, som virksomhederne orienterer sig imod. Via partnerskaber med frivillige organisationer har virksomhederne således en mulighed for at arbejde med og forbedre omverdenens syn på virksomheden. Derfor er partnerskaber for virksomhederne i høj grad blevet et redskab, hvorved virksomhederne kan differentiere sig fra andre virksomheder samt en branding af den gode historie om 'at være en ansvarsfuld og samfundsbevidst virksomhed'. Virksomhederne søger således omverdenens legitimation og via partnerskaber har de til dels muligheden for opnå en blåstempling af deres arbejde, hvilket højner deres anseelse i det omkringliggende samfund.

⁶¹ Professor ved Georgetown University. Public Policy.

⁶² Professor of Public and Environmental Affairs Tilknyttet center for Filantropi ved Indiana University.

Idet der finder transaktioner sted mellem de frivillige organisationer og virksomheder, kan der være tale om et bytteforhold. I dette bytteforhold må parterne gøre sig det bevidst om fordelene ved at indgå partnerskaber overstiger omkostningerne. Der synes primært for de frivillige organisationer og virksomheder at være en orientering mod mulighederne ved at indgå partnerskaber, hvilket også afspejler offentlighedens positive orientering mod partnerskaber. I denne sammenhæng kan der argumenteres for, at den manglende offentlige fokusering på konsekvenser ved at indgå partnerskaber, kan have en indflydelse på, at bytteforholdet ikke hos alle informanter tages op til overvejelse. Derfor finder jeg det essentielt i det følgende afsnit netop at belyse, hvilke problematikker og omkostninger der for de frivillige organisationer er forbundet med at indgå partnerskaber, samt hvilke forandringer dette medfører.

4.2 Analysedel 2 - Forandringer i de frivillige organisationer

I denne analysedel er der udvalgt fire forskellige temaer, som er med til at belyse, hvilke konsekvenser der er forbundet med, at frivillige organisationer indgår partnerskaber med virksomheder, samt hvilke forandringer disse konsekvenser medfører. Forandringerne kan overordnet ses i relation til de frivillige organisationers grundlæggende karakteristika omhandlende; organisationernes organisatoriske opbygning, frivillighedsdimension, nonprofitdimensionen, selvbestemmelse - og uafhængighedsdimensionen samt deres rolle som advokerende aktør. Flere af temaerne er blevet berørt i analysedel 1, hvorfor denne analysedel kan anskues som en uddybning samt nuancering af de perspektiver, som er fremkommet i de foregående afsnit.

Konsekvenserne der er forbundet med at indgå partnerskaber for de frivillige organisationer, afspejles i spændingsfeltet mellem frivillige organisationers dominerende principper samt virksomheders dominerende principper. Jeg ønsker således i det følgende afsnit at belyse, hvordan dette spændingsfelt skaber nogle forandringer i de frivillige organisationers grundlæggende karakteristika.

4.2.1 FRA DEMOKRATISK OPBYGGEDE AFDELINGER TIL LØSRETVET SATELLITTER

I interviewene med projektlederne fra de frivillige organisationer, er det blevet tydeligt for mig, at det at indgå partnerskaber med virksomheder medfører nogle ændringer i de frivillige organisationers demokratiske organisatoriske opbygning. For det første beretter projektlederne om, at der i organisationerne er blevet oprettet afdelinger, som særligt har til opgave at varetage partnerskaber med virksomhederne. For det andet beretter projektlederne om, at disse afdelinger har et andet set-up end de andre afdelinger i organisationen. Dette med udgangspunkt i at kunne tilpasse sig virksomhederne og partnerskabernes omfang. Disse organisatoriske forandringer ønsker jeg at redegøre for i det følgende afsnit.

I alle tre frivillige organisationer gør det sig gældende, at de har oprettet en ny afdeling i deres organisation, hvor hovedformålet for afdelingen er at etablere mere avancerede partnerskaber med virksomheder, end blot fundraising og filantropiske partnerskaber. I URK og Red Barnet ønskes partnerskaber med mange forskellige virksomheder, hvor partnerskaberne indtager forskellige positioner i Austins partnerskabskontinuum. Dette fremgår af organisationernes hjemmesider, hvor der redegøres for forskellige partnerskabsformer, som virksomheder kan vælge at indgå med organisationerne⁶³. Til disse afdelinger er der udover pro-

⁶³ Red Barnets hjemmeside: "Virksomheder". URK's hjemmeside: "Bliv CSR-partner. Sammen kan vi give udsatte børn og unge en ny fremtid."

jektlederen også tilknyttet projektmedarbejdere. I DGI er det derimod udelukkende den interviewede projektleder, som arbejder med det ene projekt med SundhedsDoktor.

Hvordan afdelingerne er tilknyttet centralorganisationen, er dog forskelligt fra organisation til organisation. Af interviewene med projektlederne fra Red Barnet og DGI MM fremgår det, at partnerskaberne har fordret, at afdelingen har en anden organisatorisk tilknytning til organisationen, end hvad der gør sig gældende for de 'almindelige afdelinger'. Dette kommer til udtryk i følgende citat med projektlederen fra Red Barnet, som udtaler;

"Jamen, som jeg startede med at sige til dig, der er jo to afdelinger her i huset, som arbejder med virksomheder. Der er den som hedder 'corporate fundraising afdeling', som ligger under fundraising, det er en lille session. Og så er der jeg og [Projektmedarbejder], som sidder som en lille løsrevet satellit her, og det er så vores 'CSR in Child rights team', hedder det. Og jeg referer til vores kommunikations- og fundraisingsdirektør og [Projektmedarbejder] referer til vores programledelse. På den måde er vi løsrevet lidt i forhold til alle afdelinger, og det er vi, fordi det arbejde der foregår her, de partnerskaber med virksomheder som vi laver er meget tværfaglige i den forstand, at vi har et meget stærkt programelement, og derfor er det vigtigt, at [Projektmedarbejder] har et ben ind i program afdelingen og jeg har et ben ind til ledelsen og kommunikationsdelen også, så vi får sikret, at de partnerskaber, som vi laver her, er tværgående og er involverende i forhold til de andre."

(Projektleder Red Barnet:1)

I dette citat beskriver projektlederen CSR-afdelingen som en "løsrevet satellit". Argumentet herfor er, at partnerskaber er tværfaglige og derfor ikke blot kan kobles op på en afdeling. Faren ved løsrevet satellitter er dog, at der for afdelingen ikke er en samlet ledelsesenhed, der kan refereres til, men derimod forskellige ledere, som skal holde sig ajour med, hvad der sker i CSR-afdelingen. Dette kræver således flere engagerede ledere. Ydermere kan der være en fare for, at CSR-afdelingen netop vil indtage en position som en løsrevet eller selvstændig afdeling, som kan miste sit fodfæste i organisationen i tilfælde af uklare informations- og kommunikationsveje, idet afdelingen kan falde mellem to ledelsesstole.

I interviewet med projektlederen fra DGI MM, udtaler projektlederen også den organisatoriske udfordring, der har været i forhold til at indgå partnerskab med SundhedsDoktor. For at kunne indgå partnerskabet, har DGI måttet ændret på deres organisationsstruktur, hvilket fremgår af følgende citat;

Projektleder DGI MM: "Og det er også en udfordring i DGI, fordi jeg ikke sådan direkte har nogen beføjelser over for dem[kollegaerne i Jylland og på Fyn]. De må egentlig gøre, hvad de vil, fordi de er en juridisk enhed, så i DGI har man klassisk set udfordringer i forhold til, at man er delt sådan op organisatorisk. Og det er vi egentlig kommet ret godt over synes jeg, vi har fundet en god balance i det. Og DGI MM er et eksempel på, at man godt kan gøre noget på landsplan og ligesom stå sam-

men om det. Men jeg vil sige, partnerskabet med SundhedsDoktor var også en del af grunden til at, det var et godt argument for mig intern i organisationen i forhold til at kunne sige, at vi er nødt til at kunne... Hvis de har en kunde i Jylland, så er jeg også nødt til at kunne bakke op omkring det i Jylland.”

Interviewer: ”Så det har haft nogle organisatoriske ændringer at I...?”

Projektleder DGI MM: ”Ja, eller det har i hvert fald vist nogle nye veje, kan man sige i DGI, fordi vi var nødt til at tilpasse os nogle, som var organiseret anderledes, altså en kommerciel aktør kan man sige.”

(Projektleder DGI MM:2)

Af dette citat fremgår det, at DGI har været udfordret af deres demokratiske organisatoriske opbygning i forhold til at indgå partnerskabet med SundhedsDoktor. Da dette partnerskab er et landsdækkende projekt, er det således ikke tilstrækkeligt, at projektet er tilknyttet DGI-Storkøbenhavn, som først var hensigten. Projektet må tillige være tilknyttet den nationale afdeling, for derved at have de juridiske beføjelser, som bliver nævnt i citatet. Projektlederens argument for, at projektet er nødt til at være tilknyttet to afdelinger er; ”vi var nødt til at tilpasse os nogle, der er organisatorisk anderledes”. Herudfra italesætter projektlederen, at DGI MM synes at tilpasse sig SundhedsDoktors organisering. Det fremgår således af interviewene med både Red Barnet og DGI MM, at i kraft af at de har indgået samarbejde med virksomheder, medfører dette nogle helt grundlæggende organisatoriske ændringer i måden, hvorpå de organiserer deres nye afdelinger på. Dette illustrerer således, hvad Lesley Hustinx⁶⁴ betegner ”*a deliberate restructuring of organizational settings*”(Hustinx 2010:171), idet de frivillige organisationer tilpasser deres organisering til omgivelserne, for netop at leve op til omgivelsernes forventninger. At organisationerne bliver restruktureret, kan tillige medføre en professionalisering i CSR-afdelingen samt centralorganisationen og medføre en større afstand til de lokale foreninger, hvor aktiviteterne og medlemmerne finder sted. Projektlederen fra DGI argumenterer dog for, at omstruktureringen i DGI skal skabe et mere samlet DGI og mere kontakt til de lokale foreninger. Denne kontakt bliver dog primært etableret for, at det fra ’CSR-afdelingen’ er muligt at iværksætte og lede projekterne decentralt. Dette illustrerer tillige den ’top-down’ styring af frivillighed, som Hustinx argumenterer for, udgør en del af den nye form for restrukturering i organisationerne(Ibid.).

Ydermere beretter alle informanterne også, at det kræver ekstra ressourcer, viden og medarbejdertid at kunne etablere partnerskaber med hinanden. Hertil benævner Andeasen, at arbejdet med partnerskaber kan fjerne fokus fra andre vigtige opgaver. Ydermere kan der være

⁶⁴ Professor ved Center for Social Theory.

tabte ressourcer i tilfælde af, at partnerskabet må afbrydes, hvis det ikke lever op til forventningerne, eller at parterne ikke formår at realisere målene for partnerskabet (Andreasen 1996). Dette kan særligt være et problem, hvis der kun er et lille antal medarbejdere i organisationen. For mindre frivillige organisationer kan det således være en udfordring at etablere partnerskaber, da de ikke nødvendigvis har ressourcer til at etablere en ny afdeling, eller har tilstrækkeligt med ansatte, der har tiden og kan opbygge en viden til at kunne etablere disse partnerskaber (Halseth m.fl. 2007:248). Derfor har det også en betydning, at de udvalgte frivillige organisationer er nogle af landets største, da de netop har flere medarbejderressourcer end de mindre organisationer, og dermed potentielt har bedre muligheder for at etablere (succesfulde) partnerskaber. Idet der er en tendens til at frivillige organisationer efterligner hinanden, kan dette udtrykke en udvikling af, at mindre organisationer også vil indgå partnerskaber, på trods af at de ikke har samme kapacitet til at udføre partnerskaber.

4.2.2 FRA 'FRIVILLIG FRIVILLIGHED' TIL 'LØNNET FRIVILLIGHED'

De frivillige organisationers frivillighedsdimension bliver ligeledes udfordret og forandret i et partnerskab med virksomheder. At frivillighedsbegrebet netop synes at have fået et nyt udtryk, træder særligt tydeligt frem i Y-faktor projektet, hvilket jeg vil belyse i de følgende afsnit.

4.2.2.1 Ny frivillighedsprofil

Y-faktor-projektet er ifølge projektlederen bygget op omkring muligheden for, at få en anden type frivillige end dem URK normalt beskæftiger sig med. Dette fremgår af følgende citat, hvor projektlederen beskriver den nye frivillig-type, som de søger til dette projekt;

"Men det har ligesom være baseret på, jamen vi havde Y-faktor projektet, vi gerne ville have løftet, og der har været potentiale for at vi kunne bruge nogle lidt ældre typer af frivillige. Nogle lidt mere kompetente stabile typer frivillige, end dem vi normalt er gode til at hverve. Sådan normalt, studerende og gymnasieelever, som vi selv er gode til at få kontakt til."

(Projektleder URK:3)

Af dette citat fremgår det, at URK søger en bestemt 'frivillighedsprofil', som kan matche projektets udfordringer. Projektlederen omtaler, at de havde et behov for at "løfte projektet", hvorfor den nye type frivillig blev et interessant værktøj for dem i arbejdet med projektet, idet de vurderer, at denne gruppe bedre vil kunne håndtere opgaverne frem for URK's "almindelige frivillige". For URK har det således være centralt at finde lidt ældre og stabile frivillige med erhvervs erfaring samt faglige kompetencer, som kan matche projektets fokus på uddannelses – og erhvervsmentor-ordninger.

I kraft af at projektlederen italesætter deres andre frivillige som de "almindelige frivillige", ligger der også en pointering af, at denne nye gruppe af frivillige er anderledes og dermed

har en anden karakter for URK. Ud fra projektlederens udtalelser er der en tendens til en kategorisering og gruppering af de frivillige, hvor der kan være en fare for, at de 'lønnede frivillige' vil få en særbehandling og en særlig status i kraft af deres professionelle position. Der kan således være en fare for, at denne kategorisering kan medføre et hierarki blandt de frivillige, hvor der kan opstå en forestilling om, hvilke typer af frivillige der er mest værdiskabende for URK.

For de 'lønnede frivillige' i KPMG, er KPMG netop vejen ind til URK, hvorfor denne type af frivillighed – corporate volunteering, medfører at de ansattes kontakt med de frivillige organisationer, går gennem virksomhederne. For de 'lønnede frivillige' kan det således være svært uden om virksomheden og virksomhedens markedsadfærd at udføre og opretholde deres egne rettigheder som frivillige. Dette er en problematik som Eve E. Garrow⁶⁵ og Yeheskel Hasenfeld⁶⁶ også udtrykker i artiklen "Nonprofit Human-Service organizations, Social Rights, and Advocacy in a Neoliberal Welfare State"(Garrow m.fl. 2012:307). De 'lønnede frivillige' kan således anskues at være i et spændingsfelt mellem KPMG og URK, hvor de må forsøge at leve op til de krav og forventninger der stilles af begge partnere.

I interviewet med projektlederen fra KPMG fremgår det, at de 'lønnede frivillige' har udtrykt holdninger om, at de er bange for ikke at kunne leve op til KPMG's forventninger. Frygten for ikke at kunne leve op til KPMG's forventninger, forekommer at være med til at stoppe de ansatte i forhold til at indgå som 'lønnede frivillige' i projektet. Projektlederen fra KPMG udtaler om det, at arbejde frivilligt for URK;

"Og der må du lægge 40 timer. Så har vi så sagt, at vi forventer så selvfølgelig også, at man af egen tid også investerer noget tilsvarende oveni. Men vi giver i hvert fald de 40 timer [...] Så den forpligtigelse har vi ligesom lagt ind, at det skal man kunne binde sig til. Og interessen er rigtig stor. Men vi fornemmer lidt, at det er meget for folk at sætte af, fordi de også arbejder rigtig meget herinde. Og så kan man være nervøs for, om man også kan leve op til vores CSR [...] Ja så bliver de nervøse for, at de ikke kan leve op til de krav, eller at kunne hjælpe tilstrækkeligt meget, og så vælger folk måske at sige, ej så venter jeg lige og ser, der ik'."

(Projektleder KPMG:3)

Hvad der træder frem i ovenstående citat, er KPMG's forventninger til de medarbejdere, som ønsker at arbejde frivilligt for URK. Medarbejderne får ikke blot givet 40 timer om året, men der er også en forventning fra KPMG om, at de ansatte investerer deres "egen tid" og ikke kun 'KPMG's tid' i projektet. Ydermere er der et krav til de 'lønnede frivillige' om, at de skal

⁶⁵ Professor assistent ved Social work. University of Michigan.

⁶⁶ Professor ved University of Michigan. Social Welfare.

forpligtige sig i projektet. Her kan de 'lønnede frivillige' opleve et større pres end de "almindelige frivillige", idet de ud over at være frivillige, skal kunne leve op til KPMG's standarder, og dermed levere en ydelse på niveau med, hvad de yder i deres daglige arbejde. Dette pres fra KPMG må ses i lyset af KPMG's ønske om, at projektet skal lykkes, da det kun er vellykket partnerskaber, der giver mulighed for 'den gode historie'. De 'lønnede frivillige' oplever derfor et tydeligt pres fra oven, hvilket i lyset af Nina Eliasophs⁶⁷ iagttagelser kan betragtes som, at KPMG indirekte "is *making the employee participate*" (Eliasoph 2009:306). Denne problematik kalder Politikens oppositionsredaktør Per Michael Jespersen for "en stor selvmodsigelse", idet frivilligt arbejde netop skal blomstre fra neden, og ikke være fastsat ud fra bestemte rammer, som er defineret af en arbejdsgiver⁶⁸.

Disse iagttagelser er udsprunget af interviewet med projektlederne fra KPMG og URK. Da det ikke har været muligt at få et interview med de 'lønnede frivillige', er disse perspektiver således en gengivelse af, hvad primært projektlederen fra KPMG har erfaret. Hvorvidt de 'lønnede frivillige' oplever dette pres, er således ikke berettet fra første hånd, og det er derfor ikke muligt at konkludere på baggrund her af. Men perspektiverne er medtaget, da jeg i interviewet med projektlederen oplevede, at dette var en problematik, som optrådte flere gange i interviewet, og som jeg betragter, står i kontrast til, hvad frivillighed i almindelighed betragtes at være.

4.2.2.2 Ny organisering af aktiviteter

Denne nye type af frivillige kræver tillige en anden organisering af aktiviteterne, end hvad URK er vant til i forhold til deres andre frivillige, hvilket fremgår af følgende citat;

"[...] her kræver det lidt mere central koordinering, for at vi kan arbejde sammen med en virksomhed. Så er der jo nogle forskellige ting, der gør sig gældende. Det er ikke fordi, de kræver mere organisering, men man kan bare sige, at vi har specialiseret os i at organisere almindelige frivillige. Vi har ikke specialiseret os i, når det er en medarbejder der har nogle timer, som har en arbejds hverdag, der måske er på 35 timer, hvordan kan de så være med til at hjælpe. Vores aktiviteter er ikke designet til dem."

(Projektleder URK:11)

Af citatet fremgår det, at projektlederen oplever, at de i forhold til Y-faktor projektet må ændre på designet af deres eksisterende aktiviteter for at kunne tilpasse Y-faktor projektet til denne gruppe af frivillige. Her synes det at være en udfordring, at der er fastsat nogle ram-

⁶⁷ Professor i Sociologi ved University of Wisconsin

⁶⁸ Politiken: "Nallerne væk fra civilsamfundet, politikere" af Politikens opinionsredaktør Per Michael Jespersen.

mer fra KPMG for, hvornår og hvor meget KPMGs frivillige har mulighed for at være frivillige.

Tillige nævner projektlederen, at Y-faktor kræver en *"mere central koordinering"*. Dette betyder, at aktiviteterne i højere grad er styret fra CSR-afdelingen i samarbejde med KPMG. Dette kan tillige medføre en afstand til de lokale foreninger, idet aktiviteterne synes at være koordineret og styret fra oven, hvilket tillige kan medføre mindre råderum ude i de lokale afdelinger.

Ydermere forekommer der at være en særlig udfordring i forhold til at mobilisere og rekruttere denne nye gruppe af frivillige. Dette kommer til udtryk i Y-faktor-projektet, idet projektlederen fra KPMG beretter om, at de har vanskeligt ved at motivere deres egne ansatte, og at hun oplever, at dette er den største udfordring ved projektet (Projektleder KPMG:11). Da projektet er bygget op omkring disse nye frivillige, stiller dette krav til de frivillige organisationer så vel som virksomhederne om at lære at mobilisere, rekruttere, lede og vejlede denne nye gruppe af frivillige for, at projekterne kan blive en succes og have muligheden for at fortsætte. KPMG bliver således en virksomhed, der må forholde sig til, hvordan man 'organiserer og rekrutterer' de 'lønnede frivillige'.

4.2.2.3 Corporate volunteering – en ny form for frivillighed?

I de foregående afsnit er det belyst, hvordan frivilligheden i partnerskabet mellem KPMG og URK illustrerer en ny form for frivillighed, nemlig en 'lønnet frivillighed'. Der kan stilles spørgsmålstegn ved, hvorvidt denne nye form for frivillighed kan betragtes som frivillighed i forhold til ordets 'oprindelige' definition.

I definitionen af frivillighed i rapporten "Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark" af Inger Koch-Nielsen⁶⁹ m.fl., som jeg vurderer, er retningsgivende for forståelsen af frivillighed, defineres det at udføre frivilligt arbejde ud fra følgende; *"at man i en organisatorisk sammenhæng udfører et stykke ulønnet arbejde for andre end sig selv og sin nærmeste familie"* (Koch-Nielsen m.fl. 2005:9). Hvad der er centralt i dette citat er netop, at frivilligt arbejde, skal være *"ulønnet arbejde"*, hvilket synes at stå i kontrast til konceptet corporate volunteering, som er 'betalt frivillighed'.

Idet KPMG betaler for, at deres ansatte kan arbejde frivilligt, men også forventer, at de arbejder frivilligt i deres fritid, sker der en 'sløring' af grænserne mellem, hvornår det frivillige arbejde er betalt og kan anskues som en del af arbejdstiden, og hvornår det frivillige arbejde er ulønnet og en del af fritiden. Det frivillige arbejde kommer således til at bevæge sig i

⁶⁹ Seniorforsker ved SFI.

et spændingsfelt mellem arbejdstid og fritid, hvor de forventninger og krav der udgør en del af arbejdstiden og fritiden, også i højere grad sløres.

Ydermere synes frivilligheden ikke blot at udgøre et element hos de frivillige foreninger, som tidligere havde monopol på at organisere frivillige, men frivilligheden udgør i dette eksempel også et centralt element hos virksomheder, i deres 'kamp' om at skabe tilfredse og stolte medarbejdere.

4.2.3 I SPÆNDINGSFELTET MELLEML AT SAMARBEJDE OG AT ADVOKERE

Som belyst i analysedel 1 indgår parterne i partnerskabet et forpligtigende samarbejde i løsningen af de forskellige projekter. I denne sammenhæng er det interessant, hvordan projektlederne italesætter deres afhængighed af parterne forskelligt. Dette træder særligt tydelig frem i interviewene med projektlederne fra DGI MM og Red Barnet;

"Jamen jeg tror egentlig, at afhængighed er godt, fordi hvis vi føler, at vi er afhængige af hinanden, jamen så avler det et godt partnerskab. Sådan ser jeg egentlig på det. Så vil man det gerne. Hvis ikke man er afhængig af hinanden, så er der jo selvfølgelig ikke så meget partnerskab at komme efter."

(Projektleder DGI MM:12)

"Jamen jeg synes afhængig måske er et forkert ord at bruge. Altså jeg synes, at vi aktivt søger partnerskaber, fordi vi gerne vil have så stor impact som overhovedet muligt på alle de her niveauer, som vi har talt om. Ja det vil da være enormt svært for os, og på den måde kan du godt sige vi er afhængige."

(Projektleder Red Barnet:12)

På trods af uenighed om ordvalget og ordlyden, fremgår det tydeligt af citaterne, at projektlederne oplever, at de frivillige organisationer er afhængige af deres samarbejdspartnere. Denne afhængighed italesættes tillige ud fra en positiv optik, idet afhængigheden i et partnerskab er med til at fremme et succesfuldt partnerskab. I flere af forskningsartiklerne, som fokuserer på partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder, fremtrækkes netop dette aspekt, idet de udtrykker en bekymring om, at organisationer i et samarbejde med virksomheder må gå på kompromis med deres uafhængighed og selvbestemmelse (Bingham m.fl. 2012; Cairns m.fl. 2011, Harris 2012; Austin m.fl. 2012). Dette kan tillige ansues i forhold til den traditionelle civilsamfundsdiskurs, som Edwards blandt andet diskuterer i *Civil Society*(2010). I bogen understreger Edwards betydning af civilsamfundets autonomi og uafhængighed fra de andre sektorer. Disse skal forstås som normative begreber, da en total autonomi ikke finder sted i nogen organisationer. Derimod benævner Edwards, at de flydende grænser mellem de empirisk definerede sektorer medfører, at civilsamfundets autonomi bliver udfordret af en gensidig afhængighed af både staten og markedet (Edwards

2010:24ff). De udvalgte partnerskaber synes således at være med til at forstærke de frivillige organisationers afhængighed af virksomhederne. Ydermere kan partnerskaber være med til at nedbryde forskelle og grænser mellem de frivillige organisationer og virksomheder. Hvordan nedbrydningen af disse grænser kommer til udtryk i de udvalgte cases, vil jeg belyse i sidst del af analysen.

Idet der opstår et tæt samarbejde og en afhængighed af virksomhederne, kan der være en fare for, at det kan være svært for de frivillige organisationer at advokere for deres målgruppe. International forskning viser netop, at jo mere afhængige organisationerne er af økonomisk støtte fra det offentlige eller virksomheder og jo større afhængighed organisationerne har af at tjene på deres aktiviteter eller medlemskaber, jo mindre vil de advokere (Garrow m.fl. 2012:309; Suarez m.fl. 2012:20). Andreasen benævner ligefrem, at organisationerne som indgår partnerskaber med virksomheder, kan i rollen som samfundets vagthund opleve at få mundkurv på, når det kommer til forhold, som kunne have en negativ indflydelse på virksomhederne. Dette i kraft af at virksomhederne vil forvente, at organisationerne udtrykker sig positiv om virksomheden, idet de to parter er forbundet i et partnerskab (Andreasen 1996).

Om partnerskaber har medført, at de frivillige organisationer advokerer mindre, har jeg ikke en forudsætning for at kunne konkludere. Det er dog interessant at fremhæve, hvordan informanterne fra de frivillige organisationer netop italesætter muligheden for at kunne advokere i kraft af samarbejdet. Projektmedarbejderen fra Red Barnet udtaler følgende;

"Det er jo selvfølgelig en afvejning hver gang. Du skal se på, hvad er det for en risiko, du indgår i, og hvad er det for en impact du potentielt kan have i det her samarbejde. Og det er jo den afvejning hele tiden. Og så er du jo sat i verden af en årsag. Og hvis vi ikke ligesom vil bruge de muligheder vi har for at få en indflydelse på børns vilkår og levevis, jamen så kan vi jo lukke ned."

(Projektmedarbejder Red Barnet:7-8)

I dette citat italesætter projektmedarbejderen således, at partnerskabet giver en mulighed for at advokere om børns rettigheder. Dette for virksomheder såvel som de lokale regeringer i Bangladesh;

"Og så forventer vi, at vi får lavet en holdningsændring, vi forventer, at de virksomheder som vi samarbejder med ændrer deres holdninger, og får en større forståelse for, hvordan man skal beskytte børns rettigheder, når man driver sin business. Og det er ikke kun virksomhederne, holdningsændringer er også på regeringsniveauer, både her hjemme og internationalt. Vi gør et kæmpe stykke advocacy-arbejde også i forhold til lokale regeringer, simpelthen at få ordet, børns rettigheder ind i lokale regeringers principper og strategier og måder de ligesom skal arbejde med det på."

(Projektlederen Red Barnet:9)

Medarbejderne fra Red Barnet er dog også klar over, at det er en afvejning at have en politisk "impact", i forhold den risiko der er forbundet med at samarbejde med virksomheder, set i lyset af at virksomhederne tidligere er blevet anset for at være årsagen til flere af de sociale og miljømæssige problemer. I interviewet fremgår det, at projektmedarbejderne har valgt at fokusere på muligheden for at have en "impact", frem for de konsekvenser der kan være forbundet ved at indgå samarbejde med en virksomhed. Derfor er det også vigtigt for Red Barnets medarbejdere at fortælle, at de 'tjekker' deres samarbejdspartnere, inden de indgår et samarbejde, og at de går i dialog med virksomhederne, for som projektmedarbejderen udtaler;

"[...]for det er jo en afvejning omkring, vi vil sætte vores brand ind i forhold til at samarbejde med denne her virksomhed. Fordi det kan jo have en negativ presse eller en afledt effekt på Red Barnets brand."

(Projektmedarbejder Red Barnet:6-7).

På trods af at Red Barnet tjekker deres samarbejdspartnere, kan de dog ikke være 100 % sikre på, at de har rent mel i posen, hvilket også er en problemstilling, som de forholder sig til. Men de betragter dog stadigvæk virksomhederne som en central og afgørende samarbejdspartner, hvorfor det *ikke* synes at være en mulighed, *ikke* at indgå et partnerskab med virksomhederne, hvilket fremgår af følgende citat;

"Jeg vil også sige, at de store virksomheder, kan jo heller ikke, du kan ikke finde en ren virksomhed, fordi en værdikæde er så kompleks. Så derfor er det vigtige ikke om de har haft sager eller ej, det vigtige er, at de hele tiden har fokus på at gøre det bedre og sikre sig imod, at de sager opstår igen. Så jeg vil mere sige, at det er det, at man kan forestille sig, at man finde en som er ren, en stor international virksomhed, så kan vi lade være med at arbejde med den private sektor, vil jeg næsten sige. De eksisterer jo ikke."

(Projektmedarbejderen Red Barnet:7)

I interviewet med projektlederen fra URK beretter projektlederen tillige om URKs mulighed for at advokere over for deres samarbejdspartnere. I denne sammenhæng pointerer projektlederen ønsket om at advokere over for forhold som relaterer sig til deres målgruppe – udsatte børn og unge. Men projektlederen erkender dog også, at de ikke kan advokere over for alle, også på trods af, at de indgår partnerskaber med disse virksomheder;

"Jamen det vigtige er jo at man, UnoX har givet os nogle penge, fordi vi skal gøre noget godt for nogle børn, og det er det, vi vil hænges op på. Vi kan jo ikke ændre olielovgivningen, det er jo ikke os, der har lavet lovgivningen på olie. Vi er heller ikke sat i verden for at ændre på olielovgivningen eller brandstofudledningen, eller hvad ved jeg. Hvis de behandler deres medarbejdere lort og slår de-

res børn så ville vi nok sige nej. Vi vil heller ikke arbejde sammen med nogen der fabrikere våben, fordi det synes vi ikke er godt, og vi kan ikke arbejde sammen med nogen der producerer alkohol. Men vi kan ikke holde vagt for alle. Og det er der helt sikkert nok nogle andre der skal gøre heldigvis. Vi vil gerne gøre det på vores område. Og man kan sige, at det handler nok om, hvordan man håndterer det.”

(Projektleder URK:14)

Idet URK indgår partnerskaber med virksomheder, kan omgivelserne betragte dette som en blåstempling af virksomhederne og dens arbejde. Denne blåstempling har dog den skyggeside, at det kan være svært for de frivillige organisationer at være opmærksomme på eventuelle konflikter, der kan være forbundet med en virksomhed som UnoX, som URK også har haft et partnerskab med. I det ovenstående citat fremgår det, at projektlederen fralægger sig ansvaret fra at kunne advokere for forhold, som ikke er i direkte relation til deres målgruppe, idet URK ikke kan *”ændre på olielovgivningen eller brandstofudledningen”*. Dette synes at afspejle en af civilsamfundsorganisationernes ’failures’ omhandlende ’particularism’ (Smith m.fl.2006:225ff). Dette kommer til udtryk i URK, idet de i forsøget på at hjælpe deres egen målgruppe, ikke har øje for de mere overordnede samfundsforhold. At indgå partnerskaber med virksomheder fra oliebranchen vurderes af projektlederen ikke at have en direkte effekt på deres målgruppe. Ud fra et overordnet samfundsperspektiv kan det dog medføre nogle andre problematikker, at virksomhederne og deres arbejde blåstemmes i et partnerskab med frivillige organisationer. Idet URK indgår partnerskaber med for eksempel UnoX, kan det skabe konflikter over for organisationer, der netop ’har til opgave’ at advokere for olieindustrien, og dermed vanskeliggøre deres arbejde, idet URK i et partnerskab kan betragtes at blåstempe dem.

4.2.4 DE FRIVILLIGE ORGANISATIONERS INSPIRATION AF MARKEDSPRINCIPPET

I det følgende afsnit belyser jeg, hvordan informanterne fra de frivillige organisationer italesætter organisationers inspiration af virksomhedernes logikker og deres økonomiske rationaler. Disse er, som tidligere indikeret, i høj grad domineret af markedsprincippet, hvilket kommer til udtryk i informanternes sprogbrug samt deres rolle i partnerskabet. Ydermere diskuterer jeg, hvordan projektlederne oplever spændingsfeltet mellem de idealtypiske community-principper og markedsprincipper. Dette ses blandt andet i spændingsfeltet mellem tillid og konkurrence i partnerskabet mellem DGI MM og SundhedsDoktor. Tillige beskriver projektlederne, hvordan de ser de frivillige organisationer som CSR-konsulentbureauer, der sælger deres varer til virksomhederne. Afslutningsvist er det interessant at belyse, hvordan projektlederne forsøger at optegne grænsedragninger i forhold til, hvornår de frivillige organisationer i tilstrækkelig grad bevæger sig ind på virksomhedernes domæne.

4.2.4.1 Det økonomiske sprogbrug

I løbet af empiriindsamlingsprocessen er jeg blevet mere og mere bevidst om, at alle informanterne i beskrivelserne af 'partnerskaberne og deres samarbejdet imellem de to partner' taler ud fra økonomiske rationaler og logikker, som synes at være styret af markedsprincippet. Dette kommer til udtryk ved, at projektlederne i interviewene benytter adskillige termer, som ofte er anvendt i en økonomisk kontekst. I denne sammenhæng er det interessant at inddrage følgende citat med projektlederen fra Red Barnet;

"Det er jo det Work2learn handler om. Det handler om at udvikle nogle programmer hos virksomhedernes producenter, altså inde på fabrikkerne, med de medarbejdere der er inde på fabrikkerne, med de børn der bor i området. Altså en mere form for involverende samarbejde, hvor der også er et meget stærkt fokus på det begreb som hedder 'shared value'. Det betyder jo selvfølgelig, at virksomhederne skal få noget ud af det. Ikke kun PR og branding, men også i forhold til deres hardcore business. Fordi at i de typer partnerskaber, som vi etablerer får de en bedre type arbejdskraft på fabrikkerne. Det er når vi tager 'work2laern', hvilket også betyder en højere produktivitet, mindre spild og en bedre bundlinje."

(Projektleder Red Barnet:2)

I dette citat fremhæver projektlederen begrebet "shared value", som en rammesættende betegnelse for den værdi, som både frivillige organisationer og virksomheder skal have ud af at indgå i partnerskabet. En værdi som for virksomhederne ikke blot er branding og PR, men tillige "hardcore business" i form af "højere produktivitet, mindre spil og en bedre bundlinje". At projektlederen italesætter disse økonomiske rationaler tydeliggør, at projektlederen har en forståelse for den økonomiske ramme som begreberne indgår i, og også har et ønske om at efterleve virksomhedernes krav og forventninger til partnerskabet.

Begreberne som projektlederen redegør for, bygger på rationaler og principper, som ikke normalt relaterer sig til community-princippet, som er dominerende for den civilsamfunds-kontekst, som Red Barnet er en del af. Derimod er det begreber og logikker, som stammer fra en økonomisk kontekst. Begrebet "shared value" er oprindeligt nævnt af økonom Michael Porter⁷⁰ i artiklen "Creating shared value", og defineres som følgende; "The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress."(Porter m.fl. 2011:66). Begrebet synes således at orientere sig mod at skabe værdi for virksomheder samt deres omkringliggende samfund. I værdiskabelsen er der ikke kun fokus på mulighederne/benefits,

⁷⁰ Professor ved Harvard Business School.

men også i høj grad på omkostningerne/costs, hvorfor det at skabe værdi, skal kunne betale sig for virksomhederne. Denne tilgang har, ifølge Porter været anerkendt længe blandt virksomheder, men hos frivillige organisationer er denne tilgang til værdiskabelse, med fokus på cost/benefits, knap så almindelig. Ifølge Porter vil samarbejdet med erhvervslivet stige, jo mere frivillige organisationer begynder at tænke ud fra denne værdiskabelses-tankegang (Ibid.).

Dette er blot et eksempel blandt mange på, at projektlederne fra de frivillige organisationer italesætter en forståelse for de økonomiske begreber og markedsprincipper. Af andre eksempler kan nævnes, at projektlederne benytter begrebet *"multi-stakeholder tilgang"* til at beskrive både de frivillige organisationers og virksomhedernes øget fokus på at skabe værdi for deres samarbejdspartnere og interessenter (Projektleder Red Barnet:8). Ydermere beskriver projektlederne partnerskabet som en *"forhandling"*, hvor virksomhederne og de frivillige organisationer har mulighed for at forhandle om hvilke krav og ønsker, de hver især ønsker at få indfriet (Projektleder Red Barnet:10,12). Krav og ønsker, som skaber muligheder for, at organisationerne og virksomhederne begge kan *"forretningsudvikle"* (Projektleder DGI MM:11). I samarbejdet beskriver de hinanden som *"forretningspartnere"* og *"konkurrenter"* (Projektleder Red Barnet:2, Projektleder DGI MM:11). Begreberne afspejler således, at partnerskaberne er orienteret mod markedsprincipperne. Dette står i kontrast til de idealtypiske community-principper, som centrerer sig om fællesskab, samarbejde, tillid og gensidighed, hvilket er værdier de frivillige organisationer traditionelt vis er orienteret imod. En problematik som jeg senere vil uddybe nærmere.

Projektlederne overtager tilsyneladende de økonomiske principper og bevæger sig ind på virksomhedernes territorier i ønsket om at fremme deres egne mål, hvilket fremgår af følgende citat;

"Så tilbyder vi jo også dem en masse rådgivning. For eksempel hvordan gør man, når man har en CSR-politik, eller man har guidelines eller code of conducts, hvordan sikre man, at de også omfatter og tilgodeser børns rettigheder."

(Projektleder Red Barnet:4)

Af dette citat fremgår det, at Red Barnet tilbyder virksomhederne hjælp til, hvordan de kan *"tilgodese børns rettigheder"* og inkorporere disse værdier i deres CSR-politikker. Dette fører som tidligere nævnt tilbage til Red Barnets intention om at advokere og skabe øget fokus på børns rettigheder blandt virksomhederne. Men for at kunne advokere, er projektlederne netop nødt til at lære at forstå virksomhedernes kulturer og lære at kommunikere ud fra økonomiske termer, hvilket projektlederen fra Red Barnet italesætter i følgende citat;

”Jamen det er klart, at du skal som udgangspunkt have noget forretningsforståelse. Når du skal kunne lave sådan nogle forhandlinger og indgå i sådan et partnerskab og kunne kommunikere [...] Altså du skal kende din partner. Det gælder sådan set for alle partnerskaber. Man skal have en forståelse for, hvordan en virksomhed operer og fungerer som udgangspunkt.”

(Projektleder Red Barnet:12)

For projektlederne er det en læringsproces at få et kendskab til virksomhederne og deres dominerende markedsprincipper. I samarbejdet med virksomhederne får projektlederne erfaringer fra både succesfulde og mislykkede partnerskaber hen ad vejen;

Projektleder URK: ”Og der kan man så sige, i og med at vi prøver det noget oftere end de gør, så stiller det lidt større krav til os selv, at vi skal være bedre til at kunne forstå deres situation, end jeg forventer, at de skal være til at forstå min. For man kan sige, de har forhåbentlig kun et partnerskab, som er os, eller to. Så det er ikke deres ekspertise, men jeg snakker med 30 forskellige virksomheder, og derfor er det selvfølgelig klart, at hvis vi gerne vil være gode, så kræver det at jeg forstår sproget, at vi forstår hvad er det for nogle leverancer, der har betydning for dem. Så det kræver noget viden, og det kræver nogle evner til at administrere.”

Interviewer: ”Hvordan tilegner du dig det så?”

Projektleder URK: ”Jamen det er jo faktisk et meget godt spørgsmål. Jeg vil sige at modsat de fleste andre, som har siddet og studeret det rimelig hardcore, og når de så endelig skal til at lave partnerskaber, kan de slet ikke få det til at fungere. Så er jeg startet lidt nede fra, med at jeg er startet med at have nogle partnerskaber, som vi skulle have til at fungere, og har selvfølgelig brændt nallerne sammen med nogle partnere, det her virker ikke, det her virker. Vi har fantastisk mange erfaringer med det.”

(Projektleder URK:5)

I citatet pointerer projektlederen fra URK, at det er vigtigt for de frivillige organisationer at kende deres partnere, og at projektlederen ser det 'at kende virksomhederne' som en "ekspertise". Projektlederen stiller således højere krav til sig selv om at kende virksomhederne end, hvad projektlederen forventer af partnerne fra virksomhederne kender til URK. Argumentet herfor er ifølge projektlederen, at de har flere partnerskaber med virksomheder, hvorimod virksomheder typisk kun indgår et enkelt partnerskab med en frivillig organisation. Projektlederen forventer således i højere grad, at organisationerne træder ind på virksomhedernes domæne, end at virksomhederne træder ind på deres.

Dog fremgår det også af interviewene, at der blandt projektlederne fra de frivillige organisationer er en forventning om, at virksomhederne respekterer deres historiske og værdimæssige

ge baggrund, hvorfor forståelsen, accepten og respekten må gå begge veje. Dette fremgår af følgende citat med projektlederen fra DGI MM, som udtaler;

”Så det giver god mening at lave partnerskaber, men man skal også have den her balancegang i forhold til værdier og DGI’s historie versus kommercielle aktører. Nogle gange når jeg henter en foredragsholder ind, som vil have helt urimelige store summer for deres foredrag eller en underviser, eller hvad det nu kunne være, og det er selvfølgelig ikke helt urimeligt, hvis man ser på det med deres øjne, fordi det kan de få andre steder. Men vi vil ikke bruge nogen, som ikke også har... Det er vigtigt for DGI, når vi henter folk ind, at de forstår vores værdisæt. Og det føler jeg egentlig, at SundhedsDoktor gør. De forstår godt, hvad det er, vi kommer fra, og for dem er det jo også en fordel at have et partnerskab med sådan nogen som DGI.”

(Projektleder DGI MM:5)

Dette citat tydeliggør, at der er helt grundlæggende forskelle mellem organisationerne og virksomhederne i deres økonomiske udgangspunkt og råderum. Hvorvidt disse forskelle kan udgøre en asymmetri i deres relation, vil jeg belyse senere i analysen.

4.2.4.2 Projektledernes rolle i partnerskabet

For alle projektlederne er det ikke blot et spørgsmål om at tillære sig det økonomiske sprogbrug og lære at forstå virksomhedskulturer. I interviewet med projektlederen fra DGI MM fremgår det, at projektlederens økonomiske uddannelsesmæssige baggrund også har en betydning for, at projektlederen er tilknyttet partnerskabet. Dette fremgår af følgende citat;

”Jeg kan måske mærke, at jeg provokerer lidt engang i mellem, i forhold til min... jeg er selvfølgelig også uddannet fra CBS [Copenhagen Business School]. Det er der ikke nogle af mine kollegaer der er. Så jeg er måske også lidt mere, sådan forretningsdrevet kan man sige, og jeg kan nogle gange mærke, at jeg provokerer lidt i DGI med min sådan kommercielle tankegang. Men ikke at det har givet anledning til problemer overhovedet. Jeg tror, hvis det ikke var mig, der sad på det her samarbejde, hvis det var en meget mere værdibåret medarbejder eller én, der havde været i DGI i mange år, så kunne det skel måske godt være mere tydeligt, end det er mellem SundhedsDoktor og mig.”

(Projektleder DGI MM:4)

Projektlederen italesætter her sin økonomiske uddannelsesmæssige baggrund, hvilket betyder, at projektlederen har en mere *”kommerciel tankegang”*, end de andre der er ansat i DGI. Projektlederen har således igennem sin uddannelsesmæssige baggrund et kendskab til virksomhedskulturer og økonomiske logikker. At projektlederen i sin tankegang trækker på økonomiske rationaler, udfordrer den eksisterende professionalisering i DGI, idet alle de andre ansatte synes at have en mere ens uddannelsesmæssig baggrund, og bliver *”provokeret”* af projektlederens økonomiske tankegang. Kollegaernes forholdsvis ens uddannelsesmæssige baggrund synes at afspejle, hvad Powell og DiMaggio betegner den normative mekanisme.

Projektlederen er, i kraft af en anden uddannelsesmæssig baggrund, med til at udfordre den eksisterende identifikation af, hvad der definerer DGI. Dette ses eksempelvis ved, at projektlederen vægter andre værdier og rationaler, og kan derved være med til at indgå i diskussionen om, hvad der skal definere DGI's fremtidige legitimation og position i samfundet. De tanker som projektlederen netop gør sig om DGI's fremtidige overlevelse ved at lade sig inspirere af markedsprincipperne, vil jeg vende tilbage til.

Projektlederens rolle er ikke blot central i forhold til den uddannelsesmæssige baggrund, men i interviewet med projektlederen fra DGI MM, italesætter projektlederen også, at en udfordring kan være, at partnerskaberne er personbåret, hvilket fremgår af følgende citat;

"Udfordringerne kunne være, at det godt kan være lidt personafhængigt. Lige nu har jeg en rigtig god dialog med dem. Jeg går på barsel her til sommer, så der skal vi selvfølgelig finde ud af, hvad så, hvem overtager den dialog med dem. Og sådan noget som tillid skal selvfølgelig bygges op, for tillid er jo meget personafhængig også, så det kunne være en udfordring."

(Projektleder DGI MM:11)

For projektlederen er tilliden mellem parterne vigtig. Det tager tid at opbygge en sådan tillid, hvorfor det også vil være en udfordring for DGI at finde den rette kandidat til at overtage projektlederens rolle. Ifølge projektlederen fra DGI MM er partnerskaber afhængige af, at der er tillid mellem parterne, for hvis denne tillid ikke eksisterer, kan det ifølge projektlederen medføre, at dialogen bliver mindre og derved vil parterne ikke få lige så meget ud af partnerskabet, som kunne være ønsket. Er der slet ingen tillid imellem parterne, kan partnerskabet i så fald ikke bestå. Der kan dog også ligge en fare i, at der er for meget tillid mellem parterne, hvilket jeg kommer ind på i det følgende afsnit.

4.2.4.3 Spændingsfeltet mellem tillid og konkurrence

At partnerskabet betragtes som en forhandlingssituation, kan stå i kontrast til projektlederens beskrivelse af partnerskabet med SundhedsDoktor. Her tydeliggør projektlederen, at partnerskabet bygger på gensidighed og tillid mellem partnerne, som er grundlæggende relationstyper ved community-princippet. Det tillidsfulde forhold kommer i interviewet til udtryk ved, at Projektlederen fra DGI MM betragter projektlederne fra SundhedsDoktor som sine "kollegaer" (Projektleder DGI MM:6). Idet projektlederen oplever at sidde meget alene med sine opgaver, udtrykker projektlederen, at det er "rart" at kunne tage kontakt til 'kollegaerne i SundhedsDoktor'. Projektlederen beretter tillige, at have haft glæde af at kunne sparre med projektlederne fra SundhedsDoktor i opstartsfasen, da de selv har været samme proces igennem, og derfor kan give gode råd og sparring (Ibid.). Projektlederen søger at tage ved lære af de to erfarne projektledere fra SundhedsDoktor og udtrykker at nære en tillid til deres rådgivning og vejledning.

Denne tillid bliver i løbet af interviewet med projektlederen italesat mere og mere nuanceret, idet projektlederen i løbet af interviewet bliver opmærksom på det spændingsfelt, der er mellem tilliden og konkurrencen i partnerskabet. Dette er en tydelig illustration af, at community-princippets relationstyper, som bygger på tillid og solidaritet støder sammen med markedsprincippets fokus på bytte og konkurrence.

Dette spændingsfelt kommer for det første til udtryk i projektlederens beskrivelse af sin rolle i partnerskabet;

"I DGI kunne man godt lære lidt af dem faktisk. Man kunne godt lære lidt af at være lidt mere cost-benefit, sådan hvordan styrer man mere økonomisk. Så på den måde synes jeg det har været rigtig rart og til tider også rigtig frustrerende at stå med et ben i hver lejr, altså sådan at have dem på den ene side og. Men jeg synes, det har været fedt at opleve forskellen, kan man sige, og så at trække det gode med fra begge steder. Men det har nok givet nogle udfordringer til min rolle tror jeg, altså mig som person, fordi det er der den ligesom krydser i forhold til, at jeg skal argumentere den ene vej økonomisk og mere værdibåret den anden vej."

(Projektleder DGI MM: 3)

Det interessante i dette citat er netop, hvordan projektlederen oplever, at hun er fanget mellem forskellige rationaler, som kommer til udtryk i organisationerne; DGI og SundhedsDoktor. Over for sine ledere i DGI, oplever projektlederen at skulle argumentere ud fra værdibåret rationaler, hvorimod de målrationelle logikker har størst gennemslagskraft overfor de to projektledere i SundhedsDoktor. I kraft af at DGI MM har indgået partnerskabet med SundhedsDoktor, oplever projektlederen således at være i en konflikt mellem det idealtypiske værdigrundlag som community-princippet og markedsprincippet hver især bygger på. Projektlederen udtrykker, at det kan være "svært" at være i dette spændingsfelt, idet projektlederens rolle ikke er givet på forhånd. Projektlederen spiller således to roller i samme spil, og må vælge sin rolle og sine argumenter alt efter, hvilken aktør projektlederen henvender sig til.

I interviewet udtrykker projektlederen fra DGI MM tillige en konflikt i forhold til det at have et tillidsforhold til projektlederne fra SundhedsDoktor, idet parterne også er i konkurrence med hinanden, hvilket betyder, at der kan opstå interessekonflikter imellem parterne. Dette bliver yderligere forstærket, idet SundhedsDoktor også indgår i et samarbejde med DGI's største konkurrent Dansk Firmaidræts Forbund (DFIF). Projektlederen fra DGI MM fortæller;

"Jeg er selvfølgelig også lidt på vagt i forhold til, hvad jeg fortæller, det vi talte om tidligere, når nu jeg tænker mig om, så ved jeg jo også, at SundhedsDoktor sidder i brancheforeningen, og at de diskuterer konkurrenceforvridning, så jeg fortæller ikke nødvendigvis alt for meget om vores økonomi

bag projektet. Og altså jeg prøver også lidt, selv om det er svært for mig faktisk, fordi jeg har så meget tillid til dem, og ser dem lidt som nogen jeg kan fortælle alt, men nogle gange skal jeg huske, at de kan bære ting videre, og bruge det som skyts i en konkurrenceforvridningsdebat.”

(Projektleder DGI MM:13)

I dette citat fremgår det, at forholdet mellem paterne tydeligt bærer præg af en høj grad af tillid. Denne tillid gør, at det for projektlederen fra DGI, kan være svært også at se projektlederne fra SundhedsDoktor som konkurrenter. Man kan derfor stille spørgsmålstejn ved om tilliden i et partnerskab, som i høj grad er styret af markedsprincipper, kan blive for stor? Der er en fare for, at den ene part kan blive udnyttet, hvis tilliden er for stor til den anden part, og parten ikke formår at kræve sin ret. Dette kan medføre asymmetriske relationer, hvilket er en problematik, som adskiller civilsamfundsforskere fremhæver i undersøgelser af partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder. Denne asymmetri kommer i forskningslitteraturen til udtryk i form af skæve ansvarsfordelinger og ejerskab i partnerskaberne samt i forhold til det økonomiske perspektiv, at organisationerne er non-profit, og søger økonomisk støtte hos for-profit organisationer/virksomheder (Bingham m.fl. 2012:8ff; Babiak m.fl. 2009:121).

I forhold til denne problemstilling udtaler projektlederen fra Red Barnet, at der er sket en udvikling blandt de frivillige organisationer, som i dag er blevet bedre til at opstille krav og forventninger til virksomhederne, hvorfor projektlederen ikke betragter de asymmetriske forhold som en nutidig problematik;

”[...]vi har respekt for jer og I har respekt for os. Og jeg tror det er det bedste udgangspunkt for kommunikation i partnerskab mellem en virksomhed. At man har en forudsætning for det, men også, at man som NGO, og det har jeg set mange gange og heldigvis er mange NGO'er færdige med det, men mange NGO har været utrolig ydmyge i mødet med virksomheder i deres kommunikation og i deres tilgang til dem på, altså, og ligesom ikke rigtig været så gode til at stille krav og forventninger i mødet. Og det er et meget farligt udgangspunkt, for hvis du ikke gør det, så er det jo klart, så er der jo en der får sin vilje, på bekostning af en anden. Den situation vil vi jo ikke ud i. Vi sidder jo med meget store virksomheder, med meget store muskler, men vi er jo ikke bange, og vi er stolte af det vi laver, og vi ved hvad vi kan. Og vi går ikke på kompromis. Og jeg tror, at mange NGO'er har skulle vænne sig meget til det. Mange NGO'er har brændt sig rigtig meget, ved ikke at have den selvtilid, for at sige det lige ud, som man skal have i sådan et partnerskab.”

(Projektleder Red Barnet:13)

Projektlederen fra Red Barnet italesætter således, at projektlederen ikke oplever denne asymmetri længere, idet frivillige organisationer i samarbejdet med virksomhederne, har lært at stille krav og italesætte deres forventninger til virksomhederne. Der synes dog ikke at være en samklang mellem, de holdninger som projektlederen fra Red Barnet udtrykker, og

de konflikter der ifølge projektlederen fra DGI MM synes at finde sted i deres partnerskabet med SundhedsDoktor.

4.2.4.4 Fra frivillig organisation til CSR-konsulentbureau

I interviewene er det yderligere interessant, hvordan projektlederne fra de frivillige organisationer omtaler deres organisation i forhold til virksomhederne. Flere af projektlederne fra de frivillige organisationer beskriver deres organisation som et ”konsulentbureau” (Projektleder URK:4) og deres egen rolle som, ”konsulenter” (Projektleder Red Barnet:12). Disse udtalelser træder frem i kraft af deres oplevelse af, at de leverer ydelser til virksomhederne. Sociale ydelser, hvor virksomheder køber sig ind på en aktivitet, og derved får deres navn på denne vare. Projektlederen fra URK udtrykker det således i interviewet;

”[...] man kan sige, at CSR har ikke noget med humanitære organisationer at gøre. Man kan sige, vi arbejder med CSR, vi er jo kun CSR. Vi er kun social ansvarlighed, vi er jo ikke andet. Vi gør ikke andet. Og det giver folk også penge for at gøre, så det er klart det skal vi blive ved med at gøre, det er sådan det hænger sammen. Og virksomheder tilbyder deres frivillige arbejdskraft for at købe ind på Røde Kors’ verdensdrøm, kan man sige.”

(Projektleder URK:15)

Det interessante i dette citat er projektlederens pointering af, at der for det første ikke er nogen sammenhæng mellem humanitære organisationer og virksomhedernes CSR-strategier, hvorefter projektlederen dog alligevel illustrerer deres rolle; ”vi er kun CSR. Vi er kun social ansvarlighed”. Dette tydeliggør, at projektlederen italesætter deres egen rolle ud fra økonomiske sprogbrug og termer, for at tydeliggøre deres sociale arbejde. CSR-begrebet bliver således overført til ’den sociale virkelighed’ og bliver en måde at italesætte den mission, som URK arbejder ud fra, nemlig ønsket om at tage et socialt ansvar og gøre en forskel for udsatte børn og unge i vores samfund.

I interviewet med projektlederen fra Red Barnet italesætter projektlederen organisationen Red Barnet som både en NGO og en virksomhed;

”Altså vi er en NGO, men vi er også en virksomhed, men vi er ikke så meget en virksomhed som nogle af de andre virksomheder, så vi har også brug for at lære noget der, i forhold til nogle arbejdsgange og måder at gribe tingene an på.”

(Projektleder Red Barnet:10)

Centralt for dette citat er projektlederens italesættelse af ikke blot at være en NGO, men også en virksomhed, der kan tage ved lære af de andre ’rigtige virksomheder’, som ud fra ovenstående udtalelse, har sar på, hvordan man som organisation organiserer sig på den ’rette måde’. Dette leder således tilbage til de frivillige organisationernes ønske om at indgå partner-

skaber med virksomhederne, idet de kan tilføre de frivillige organisationer værdi i kraft af human resources, som er redegjort for i analyse del 1.

Projektlederen fra DGI MM italesætter desuden, hvordan DGI har sin styrke i at være en værdibåret organisation, men for at overleve den hårde konkurrence, må DGI effektivisere og optimere, hvortil de kan lære noget af de mere kommercielle partnere;

”Det er også en af DGI største styrker, at vi er en værdibåret organisation. Men det skal vi være uddadtil og indadtil skal vi kunne styre vores mål og effektivitet og sådan nogle ting mere effektivt. Og det der så er, det er, at vi jo har på den anden side alle de her frivillige, DGI lever jo også af frivillige som brænder for at gøre en forskel ude i vores foreninger. Og der fokuserer vi også nu på at uddanne de her frivillige at give dem noget på CV’et og alle sådan nogle ting. Og jeg tror, det er svært at finde frivillige og det bliver sværere og sværere. Det er i hvert fald sådan den historie man fortæller intern. Man bliver mere og mere kommercielt drevet. [...] Og det kan jeg også høre, når jeg kommer ud hos vores partnere, at vi kan godt lære noget af dem.”

(Projektleder DGI MM:4-5)

I dette citat italesætter projektlederen, hvilken styrke der er i at være en værdibåret organisation, hvilket også er aktuelt i kraft af den offentlige interesse for det civile samfund. Ifølge projektlederen er de frivillige organisationer dog også nødt til at styrke deres organisation indadtil, hvilket gøres ved at *”lære noget af dem.”*

4.2.4.5 Grænsedragningerne mellem de dominerende principper

I de ovenstående afsnit er det fremhævet, at projektlederne fra de frivillige organisationer taler med økonomiske begreber som virksomhedsansatte, de omtaler sig selv som konsulenter og deres organisationer som CSR-konsulentbureauer, de sælger deres sociale aktiviteter til virksomhederne, som var det sociale services, de effektiviserer og optimerer og de ønsker at organisere sig samt opføre sig som de ’rigtige virksomheder’. Dette er således tydelige tegn på, at organisationer bevæger sig ind på virksomhedernes domæne. I ønsket om at tage ved lære af virksomhederne kan man spørge, om der er en fare for, at de mister nogle af deres egne grundlæggende karakteristika? Jeg finder det derfor nærliggende at spørge, hvor går grænsen? – hvornår bliver de frivillige organisationer for meget lig de ’rigtige virksomheder’?

I interviewet med projektlederen fra DGI MM forsøger Projektlederen at italesætte disse grænser. Projektlederen forsøger at trække en grænse i forhold til, hvornår DGI bliver inspireret for meget af SundhedsDoktor. Dette bliver italesat i forbindelse med, at SundhedsDoktor foreslår provisionslønninger til de konsulenter i DGI, som særligt har udmærket sig. Dette forslag betyder, at et reelt overskud fra projektet vil gå til medarbejderne. Et forslag som er direkte i modstrid med frivillige organisationers grundlæggende karakteristika, som ifølge

Salamon og Anheier, er defineret i non-profitdimensionen, og tager udgangspunkt i, at alt overskud geninvesteres i organisationen. Dette forslag overskrider dog også de grænser, som projektlederen oplever i DGI i dag; *"Det er meget uDGIsk at tale om provision og bonus i forhold til at lukke en aftale."* (Projektleder DGI MM:3). Hvorvidt dette om fem eller ti år kan gøre sig gældende, vil projektlederen dog ikke afvise. Projektlederens argument for, at det i dag ikke kan lade sig gøre, tager primært udgangspunkt i et løst og utydeligt argument om, at *"der er vi ikke endnu"*.

I interviewet med projektlederen fra DGI MM fremgår der at være uklare grænsedragninger, og det fremgår ikke tydeligt, hvordan projektlederen mener, at de frivillige organisationer skal forholde sig hertil. Projektlederens grænsedragning synes derimod at være bygget op omkring, hvad projektlederen oplever og føler er 'rigtigt'. Dette afspejler også det faktum, at de frivillige organisationers stigende inspiration af markedskræfterne ikke opleves som en fare ifølge projektlederen, med derimod som et gode, som kan være med til at skabe en positiv udvikling for de frivillige organisationer.

4.2.5 OPSAMLLENDE OG DISKUTERENDE ANALYSE

I de ovenstående afsnit er det belyst, hvilke begrundelser der ligger til grund for, at frivillige organisationer og virksomheder indgår partnerskaber med hinanden. Ydermere er det fremhævet, hvordan de frivillige organisationer forandrer sig i et samarbejde med virksomheder. Disse forandringer kommer til udtryk i de forskellige emner, som på forskellig vis tydeliggør, at organisationers grundlæggende karakteristika, bliver udsat for ændringer i forhold til nye måder at anskue organisationernes karakteristika på.

På baggrund af analysen af forandringer i de frivillige organisationer, er det interessant at sætte fokus på, hvilken betydning disse forandringer og ændrede grænser har for de frivillige organisationer og deres aktiviteter. Det er derfor igen interessant at fremhæve Harris' spørgsmål, som blev omtalt indledningsvist, "*We need to understand what expectations of benefits are held by NPOs (Non-Profit Organizations) and the extent to which those benefits are achieved in practice. What do they gain and what do they lose from such relationships?*" samt "*What is the longer term organizational impact on NPOs of these relationships?*" (Harris 2012: 897). Disse spørgsmål åbner op for en opsamlende diskussion af, hvilke muligheder og begrænsninger de udvalgte partnerskaber medfører for de frivillige organisationer.

Først og fremmest medfører partnerskaberne nogle organisatoriske forandringer i organisationernes organisatoriske opbygning. I ønsket om at samarbejde med virksomheder, som har en anden organisationsstruktur, har organisationerne således måttet ændre på deres demokratiske organisationsopbygning. Konsekvensen heraf er, at der er kommet en større afstand internt i organisationerne samt en mere top-down styring af aktiviteter, hvor mere ansvar og koordinering pålægges centralorganisationen frem for de lokale foreninger. Dette medfører således, at der kan være mindre råderum i organisationernes lokale foreninger, som ikke blot må rette sig ind under centralorganisationen og de nyoprettede CSR-afdelinger, men også partnerne fra SundhedsDoktor. Hvorvidt denne forandring udelukkende kan adresseres partnerskaber kan dog diskuteres, men ud fra de udvalgte partnerskaber fremgår det dog, at være en medvirkende årsag til at organisationer oplever forandringer i deres organisatoriske opbygning, såvel som forandringer i forhold til deres aktiviteter og frivillige.

Dette fører således til en pointering af, at partnerskabet med fokus på corporate volunteering har medført en ny form for frivillighed. Dette kommer eksempelvis til udtryk hos URK, hvor de har fået en ny gruppe af 'lønnede frivillige', som kan højne kvaliteten af aktiviteterne såvel som professionaliseringen blandt de frivillige. URK oplever, at denne nye gruppe af frivillige giver et bedre potentiale for at række ud til deres målgruppe. På trods af at URK får flere frivillige, fremgår det, at de 'lønnede frivillige' i kraft af deres ansættelse hos KPMG er underlagt et pres fra KPMG. Et pres som afspejler, at KPMG har en interesse i, at projektet bliver vellykket, idet et vellykket partnerskab udgør en positiv fortælling, om 'KPMG som en sam-

fundsansvarlig virksomhed'. For KPMG har det dog vist sig at være vanskeligt at rekruttere de ansatte fra KPMG til at blive frivillige. Derfor kan der også stilles spørgsmål ved, om den 'lille' gruppe af nye frivillige og deres indsats, kan gøre op for de ressourcemæssige omkostninger, der er forbundet ved at indgå partnerskabet med KPMG. Det er omkostninger i form af organisatoriske ændringer, medarbejdernes tid og viden, tilpasning af eksisterende aktiviteter, møder med KPMG osv. Idet KPMG betaler for alle URKs omkostninger ved projektet samt tillige betaler for, at de frivillige kan være frivillige, kan dette anskues at være en dobbelt betaling for den samme ydelse. Man kan derfor spørge, om alle de økonomiske og menneskelige ressourcerne, der i partnerskabet bliver sat i spil, bliver brugt optimalt?

Desuden opstår der et afhængighedsforhold i samarbejdet mellem virksomhederne og de frivillige organisationer, hvilket udfordrer den traditionelle forståelse af organisationernes uafhængighed og selvbestemmelse. Partnerskaberne er for organisationerne også en mulighed for at skabe indflydelse samt at advokere over for virksomhederne. Her synes faren at være, at der kan opstå asymmetriske forhold mellem parterne i kraft af deres forskellige rationaler, karakteristika og positioner i samfundet. I relation hertil fremgår det af analysen, hvordan organisationernes nonprofit og tillidsbaseret samarbejdsform udfordres og forandres af virksomhedernes konkurrenceprægede samarbejdsform som bygger på bytteforhold.

Det er dog ikke kun organisationerne der har mulighed for at forandre virksomhederne, men organisationerne må også indordne sig under virksomhedernes 'regler', hvor det at 'holdningsændre' således ikke kun går via organisationerne til virksomhederne, men også den modsatte vej. Det fremgår således tydeligt, hvordan organisationerne lader sig inspirere af virksomhederne, idet de benytter økonomiske termer, ansætter medarbejdere med økonomisk baggrund, samt ønsker at tage ved lære af virksomhedernes måde at tænke forretning på. I samarbejdet med virksomhederne søger de at opnå en professionalisme i organisationerne, der netop giver dem en berettigelse til at samarbejde med virksomhederne. Derved fordrer partnerskabet en *professionaliseringsspiral*, idet organisationerne må professionaliseres for at komme i betragtning som samarbejdspartner hos virksomhederne, samtidig med at organisationerne i samarbejdet oplever en stigende professionalisme. Udadtil fremstår de dog stadig som organisationer med et værdibaseret grundlag, hvilket i høj grad er årsagen til, at virksomhederne ser organisationerne som en interessant samarbejdspartner. Dette indikerer således et paradoks, idet organisationerne på den ene side professionaliseres for at få en øget legitimitet hos virksomhederne, samtidig med at virksomheder behøver deres værdibaseret grundlag for selv at opnå en legitimitet i omgivelserne. I kraft heraf forsøger organisationerne også at opretholde denne værdibaseret (selv)forståelse, idet det giver organisationerne nogle samfundsmæssige fordele i forhold til virksomhederne. I takt med organisationernes øget professionalisme og inspiration fra virksomhederne, kan der derfor stilles spørgsmål ved, hvorvidt organisationer over for omverdenen kan opretholde forståelse af 'at frivillige organisationer bygger på et selvbestemmende værdibaserede grundlag'. Har

organisationerne netop et problem med at opretholde denne dimension, kan det i høj grad have en indflydelse på nonprofit-dimensionen, idet organisationerne er finansieret på baggrund heraf (Ibsen m.fl. 2006:38ff). Frygten herfor kan således forstærke et behov for alternative finansieringskilder, hvor partnerskaber med virksomheder blandet andet fremstår som en løsning herpå. Partnerskaber bliver således den 'selvforstærkende usikkerhed', som Babiak og Thibault omtaler i artiklen "Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships"(2009).

Hvor grænserne går for organisationernes øget professionalisme samt deres øget inspiration af markedsprincipper, synes der ikke at være et entydigt svar på. Det fremgår dog tydeligt af ovenstående analyse, hvordan partnerskaberne er med til at forandre de frivillige organisationer i en retning væk fra, hvad organisationerne traditionelt vist defineres at være. Der kan således stilles spørgsmålstejn ved, om de økonomiske strømninger som i 80'erne ramte offentlige institutioner og medførte New Public Management-bølgen, i dag i form af øget professionalisering og en markedsorientering har sat kursen mod det civile samfund, som jo netop traditionelt vist betragtes at stå i opposition til markedet.

I forhold til virksomhederne er der sket en udvikling siden 1970, hvor den amerikanske liberale økonom Milton Friedmann i en artikel i The New York Times Magazine under overskriften "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" (Friedmann 1970), satte fokus på, at virksomhedernes eneste ansvar er at genere profit. I kraft af lovændringer samt forventninger fra omgivelserne synes dette perspektiv, særligt for de største virksomheder, at tilhøre en fortid, hvor der i dag fokuseres på de formelle og uformelle forventninger til virksomhederne om at udvise en social ansvarlighed i form af CSR-strategier. Virksomhederne er således blevet påtvunget en social profil. Dette træder også tydeligt frem i den nyudgivet rapport fra februar 2013 under overskriften "Pioneering CSR - An analysis of Danish frontrunners in Corporate Social Responsibility"⁷¹, som er udarbejdet af GLOBAL CSR for Erhvervsstyrelsen. I denne rapport udtaler CSR-ansvarlig fra ISS, en af Danmarks største virksomheder, at; "*CSR var engang luksus. Nu er det afgørende for vores forretningsstrategi og vækst*" (Erhvervsstyrelsen 2013:8, oversat til dansk). Virksomhederne formår således at vende disse krav om CSR-rapportering til muligheder, og bruger kravene som afsæt for nye forretningsmuligheder. Dette illustrerer således, hvad Luc Boltanski⁷² og Evé Chiapello⁷³ betragter som kapitalismens motor, idet virksomhederne inspireres af den kritik, der bliver rettet mod dem, og indarbejder kritikken, som derved bliver inspiration til fornyelse (Boltanski & Chiapello 2005:162-164; Kristensen 2008:91-93).

⁷¹ Denne rapport er en redegørelse af nogle af de største danske virksomheders arbejde med CSR; henholdsvis A.P. Møller Maersk, Carlsberg, DONG Energy, ISS World Services og Novo Nordisk.

⁷² Professor ved School for Advanced Studies in the Social Sciences.

⁷³ Professor ved HEC School of management.

Hvad Friedmann i 1970'erne kaldte for *'the business of business is business'* har således udviklet sig til at have fået en anden ordlyd; *'the business of business is business of social business'*. Virksomhedernes arbejde med social ansvarlighed er således ikke længere blot et spørgsmål om filantropi og godgørelse. Men idet virksomheders CSR-strategier i stigende grad udgør en integreret del af virksomhedernes overordnede visioner og kommunikationsstrategier, forventer virksomhederne også i partnerskaberne at få noget igen for deres 'investering' i de frivillige organisationer.

I kraft af partnerskaberne med frivillige organisationer, har virksomhederne en intention om at udvise et større samfundsengagement, og søger derved at tilpasse sig den kritik, som er blevet rettet mod dem. Dette samfundsengagement betragtes dog af virksomhederne ud fra markedsrationaler om, at det skal kunne betale sig at være samfundsansvarlig. Man kan derfor stille spørgsmålstegn ved, om dette hos virksomhederne medfører en kynisme frem for den ønskede forestilling om altruisme? I dokumentaren *Filantropi A/S* som blev vist på DR2 i januar 2013 omtales netop denne problematik med denne afsluttende kommentar. *'For at vi kan lære at se forskellen imellem altruisme og kynisme må vi trække sløret fra for at undersøge det moderne ægteskab mellem business og velgørelse/NGO'er'*. Intentionen med dette speciale har netop været, at løfte sløret for motivet bag nutidens ægteskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder for at afdække konsekvenserne heraf.

5 . KONKLUSION

Partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder udgør genstandsfeltet i dette speciale. Disse partnerskaber synes at være underlagt en positiv offentlig diskurs, hvor der ikke stilles spørgsmålstegn ved partnerskabers relevans såvel som konsekvenser der er forbundet med disse partnerskaber. Dette gør sig ikke blot gældende i den offentlige diskussion, men partnerskaberne er tillige et underbelyst forskningsobjekt, i såvel international samt national forskningsmæssige sammenhænge. På baggrund heraf søger dette speciale at skabe en nuanceret forståelse for partnerskaber ved at undersøge, hvad der udgør frivillige organisationer og virksomheders *incitament*er for at indgå partnerskaber med hinanden, samt hvordan de frivillige organisationer oplever en *forandring* i forhold til deres grundlæggende karakteristika.

Dette forskningsfelt er undersøgt på baggrund af specialets forskningsstrategi, som tager udgangspunkt i tre udvalgte partnerskabscases; 1) Red Barnet og Bestseller, 2) Ungdommens Røde Kors og KPMG samt 3) DGI Medarbejdermotion og SundhedsDoktor. Til at belyse disse udvalgte partnerskaber har der været fokus på forskellige datakilder i form af hjemmesider, årsrapporter, strategier og artikler. Tillige er der udført semi-strukturerede interviews med syv centrale aktører fra partnerskaberne. På baggrund heraf er der i analysen fremkommet forskellige perspektiver.

***Incitament*er for at indgå partnerskaber**

Analysen søger at indfange incitament

er for, hvorfor parterne indgår partnerskaber. Her er der for begge parter en orientering mod at udnytte hinandens indbyrdes fordele for derved at kompensere for egne mangler. Dette illustrerer således, hvad Smith og Grønberg benævner transaktioner mellem parterne.

For de frivillige organisationer kan partnerskaber betragtes som en overlevelsesstrategi, hvor partnerskaber er en alternativ måde, hvorpå de kan få økonomisk støtte fra virksomhederne. Denne økonomiske støtte skaber en mulighed for at nå flere i målgruppen. Tillige er organisationerne orienteret mod en øget intern professionalismisme, hvor virksomhedens professionelle ansatte stiller deres arbejdskraft til rådighed for organisationerne. Den økonomiske

støtte samt orienteringen mod de professionelle er med til at kompensere for de frivillige organisationers nonprofit- samt amatør-dimension.

På baggrund af den øget samfundsmæssige og politiske opmærksomhed mod partnerskaber oplever organisationerne en legitimation samt anerkendelse af deres partnerskabstilgang. Idet organisationerne har indskrevet partnerskaber i deres visioner og strategier, sender de signaler til omverdenen om, at partnerskaber er en anerkendt og værdiskabende arbejdsform, hvilket kan medføre en efterligningsmekanisme blandt andre frivillige organisationer.

Hos virksomhederne er der en øget orientering mod at opnå en social legitimitet, for at kompensere for deres samfundsmæssige image problem, som bygger på, at virksomhederne anses for at have et betydeligt ansvar for sociale og miljømæssige problemstillinger. Derfor orienterer virksomhederne sig i stigende grad mod at udvikle CSR-strategier, som et element i virksomhedernes overordnede forretningsstrategier. Orienteringen mod at arbejde med CSR, kan for det første ses i lyset af, hvad Powell og DiMaggio betegner den tvangsmæssige mekanisme, idet virksomheder oplever et pres fra politikere i form af formelle og uformelle lovkrav om at udarbejde CSR-strategier. På samme tid oplever virksomhederne forventninger fra interessenter om at differentiere sig fra andre virksomheder. Virksomhederne søger derfor at efterleve disse lovkrav og forventninger, samt tillige at være på forkant med loven for derved at vinde omgivelsernes anerkendelse og legitimitet. En måde hvorpå de kan efterleve disse krav og forventninger er netop ved at indgå partnerskaber med frivillige organisationer. Partnerskaber bliver således en måde, hvorpå virksomhederne kan fortælle den gode historie om en virksomhed, der udviser en social ansvarlighed. Partnerskaber kan derfor betragtes som at have en central brandingværdi for virksomhederne, hvorfor det er centralt, at partnerskabet bliver en succes.

Idet virksomhederne indgår partnerskaber med frivillige organisationer, oplever de også en blåstempling af deres virksomhed, idet samarbejdet med organisationerne bliver en signalværdi til omgivelserne om, at virksomheden er en troværdi virksomhed. Dette er en signalværdi, som omgivelserne også synes at tage til sig.

Konsekvenser ved at indgå partnerskaber

De konsekvenser der er forbundet med partnerskaber, samt hvilke forandringer partnerskaber medfører, kan anskues som en uddybning samt nuancering af ovennævnte incitament.

For det første medfører partnerskaber forandringer i organisationernes demokratiske opbygning, hvilket illustrerer organisationernes tilpasning til omgivelsernes forventninger. Dette betegner Hustinx ”*a deliberate restructuring of organizational settings*”. Dette kommer til udtryk ved, at organisationerne opretter løsrevet afdelinger med fokus på CSR-partnerskaber. Konsekvensen heraf kan være, at disse nye CSR-afdelinger mister deres fod-

fæste i organisationen, samt at ledelsen ikke er ajour med, hvad der foregår i CSR-afdelingen. Desuden kan partnerskaberne medføre en mere top-down styring fra CSR-afdelingen af både aktiviteterne samt de frivillige. Denne top-down styring kan tillige medføre en større afstand til de lokale foreninger.

For det andet har der i partnerskabet mellem URK og KPMG vist sig en ny form for frivillighed, idet dette partnerskab bygger på corporate volunteering, hvor KPMG's ansatte arbejder frivilligt for URK. Konsekvensen heraf er dog, at der påhviler de 'lønnede frivillige' et pres fra KPMG om at leve op til KPMG's forventninger om et succesfuldt partnerskab, hvilket ifølge Eliasophs kan medføre, at KPMG indirekte "*is making the employee participate*". KPMG forventer tillige, at de 'lønnede frivillige' ikke blot er frivillige som en del af KPMG's tid, men også i deres fritid. Dette medfører således slørede grænser mellem arbejdstid og fritid samt en usikkerhed om, hvornår frivilligheden er betalt, og hvordan den kan betragtes at være 'frivillig frivillighed'. Idet virksomheder benytter sig af corporate volunteering, udtrykker dette tillige, at frivilligheden ikke blot finder sted i de frivillige organisationer, hvor den traditionelt vist har hørt hjemme, men kan i dag også finde sted i en virksomhedskontekst, hvor virksomhedens ansatte også må lære at rekruttere frivillige blandt deres medarbejdere.

For det tredje medfører samarbejdet mellem de to parter en øget afhængighed af virksomhederne. Denne afhængighed står i kontrast til Salamon og Anheiers normative forventninger om, at frivillige organisationer er selvbestemmende og uafhængige. Idet der opstår et forpligtende samarbejde mellem parterne, peger civilsamfundsforskere på, at det kan være vanskeligt at advokere. I Work2learn med Red Barnet synes partnerskabet netop at give en mulighed for at advokere over for virksomheder såvel som lokale beslutningstagere. Hvorvidt dette generelt er en mulighed, er dog tvivlsomt. Her synes URK at tydeliggøre én af de frivillige organisationers overordnet 'failures' omhandlende 'particularism', at organisationer orienterer sig mod deres egen målgruppe på bekostning af andre overordnede samfundsforhold.

For det fjerde medfører partnerskaber i organisationerne en øget orientering mod professionalismisme samt markedsprincipper, idet organisationerne i høj grad søger inspiration hos virksomhederne. Dette bevirker, at grænserne mellem markedet og det civile samfund bliver mere slørede. Via samarbejdet med virksomhederne søger organisationerne at opnå en professionalismisme, der netop giver dem en berettigelse til at samarbejde med virksomhederne. Derved fordrer partnerskabet en *professionaliseringsspiral*, idet organisationerne må professionaliseres for at være en attraktiv samarbejdspartner for virksomhederne, samtidig med at organisationerne i samarbejdet oplever en stigende professionalismisme. Udadtil ønsker de frivillige organisationerne stadig at fremstå som organisationer med et værdibaseret grundlag, hvilket også er en af grundene til, at virksomhederne er interesseret i at samarbejde med dem. Her synes at fremstå et paradoks, idet organisationerne i orienteringen med profes-

nalisme og markedslogikker er i fare for at miste deres selvbestemmelse og værdibaseret grundlag.

5.1 Afsluttende metodisk validering

Afslutningsvist vurderes, hvorvidt konklusionerne, som er fremkommet i analysen, kan vurderes at være valide. Hvorledes analysens fremkomne resultater udelukkende kan tilskrives partnerskaber, kan der dog stilles spørgsmålstejn ved. Her er det essentielt at nævne kontekstens betydning for organisationerne. Forandringerne må således anskues i forhold til historiske og samfundsmæssige omstændigheder, der kan have en indvirkning på, at organisationerne i stigende grad professionaliseres samt orienterer sig mod markedslogikker. Derfor kan det ikke udelukkes, at nogle af de fremkommende konsekvenser ved partnerskaber kan finde sted i andre organisationer, som ikke har indgået partnerskaber med virksomheder.

På baggrund af valget af casestudiet som forskningsstrategi er det centralt at benævne, at konklusioner på baggrund af analysens fund ikke kan betragtes som endegyldige sociologiske sandheder. De tre cases er strategisk udvalgte partnerskaber, som jeg dog vurderer, illustrerer nogle tendenser i samtiden i forhold til forandringer i de frivillige organisationer. Disse forandringer bekræftes også til en vis grad i den sparsomme forskningslitteratur på området.

Tillige vil jeg pointere, at i arbejdet med de udvalgte cases kunne det have været interessant med flere interviews med relevante aktører, som er tilknyttet de forskellige partnerskaber. Her kunne det have været interessant at have interviewet topledere, ansatte samt frivillige, der er tilknyttet partnerskaberne. Dette kunne have bidraget med en mere indgående undersøgelse af de tre partnerskaber. På baggrund af disse overvejelser betragtes specialets belysning af de tre cases, ikke at have opnået et fuldstændig empirisk mætningspunkt. *Men* med disse overvejelser in mente, såvel som specialets tidsmæssige og ressourcemæssige ramme, vurderes specialet dog at tegne et *tilfredsstillende, informationsrigt og nuanceret billede* af partnerskaber mellem frivillige organisationer og virksomheder, hvilket kan åbne op for yderligere undersøgelse af de beskrevet konsekvenser ved partnerskaber.

BILAG

Bilag 1 - Beskrivelse af organisationer og virksomheder

I det følgende afsnit vil jeg give en beskrivelse af de frivillige organisationer og virksomheder, som dette speciale tager udgangspunkt i.

De frivillige organisationer

Red Barnet udgør en del af den internationale organisation Save the Children, som er verdens største uafhængige børnerettighedsorganisation med afdelinger i 120 af verdens lande. Helt grundlæggende arbejder Red Barnet ud fra FN's børnekonvention, hvor målet er at sikre børns rettigheder samt retten til et ordentligt børneliv. I denne forbindelse påtager Red Barnet sig en central rolle i forhold til at råbe verdenssamfundet og det danske samfund op i kampen om børns rettigheder. I arbejdet hermed er uddannelse samt beskyttelse centrale kerneværdier for Red Barnet. Endvidere yder Red Barnet nødhjælp, når katastrofer og konflikter rammer børn rundt om i verden. Desuden arbejder Red Barnet på at bekæmpe børnearbejde, fattigdom, børnedødelighed, og seksuelt misbrug. I en dansk og grønlandsk kontekst støtter Red Barnet udsatte børn ved at holde ferielejre, ophold hos venskabsfamilier samt væresteder for børn⁷⁴.

Red Barnet er en demokratisk organisation, der har 61 lokale foreninger i hele landet, hvortil der er tilknyttet omkring 1000 frivillige. Ydermere er der omkring 18.000 medlemmer, bidragsydere samt faddere der støtter Red Barnet (Ibid.).

⁷⁴ Red Barnets hjemmeside "Om os"

Ungdommens Røde Kors (URK) er en af de største humanitære ungdomsorganisationer i Danmark. URK er en selvstændig frivillig organisation under organisationen Dansk Røde Kors, samt den internationale bevægelse Red Cross/Røde Kors⁷⁵. URK forsøger at efterleve Røde Kors' globale principper⁷⁶ i en lokal kontekst. URK er i høj grad baseret på frivillighed, hvilket ses i de mere end 4000 frivillige ildsjæle, der er tilknyttet de forskellige foreninger rundt om i landet.

URKs hovedformål er at hjælpe udsatte børn og unge som oplever ensomhed, misbrug, vold og/eller fattigdom. For at imødekomme dette hovedformål arrangerer URK forskellige aktiviteter for denne målgruppe. Disse forskellige aktiviteter er inddelt i følgende kategorier; ferielejre, klubber og væresteder, læring, mentoring og rådgivning, sundhed og idræt, internationalt arbejde samt fortalerarbejde.

I 2012 modtog URK Kronprinsparrets Social Pris⁷⁷, for deres indsats og arbejde med udsatte børn og unge, en pris som i høj grad er med til at anerkende URK⁷⁸.

DGI Medarbejdermotion (DGI MM) er et udviklingsprojekt under den landsdækkende organisation DGI. Udviklingsprojektet blev iværksat i august 2010 og forventes at forløbe frem til slutningen af 2013, hvor det vil overgå til at være et indsatsområde i DGI.

DGI MMs mission er at sikre motion og sundhed som en forankret del af danske arbejdspladser. For at iværksætte denne mission arbejder DGI MM ud fra to forskellige grene, nemlig 1) firmaidrætsforeninger, hvor organisationer kan få et medlemskab i DGI. Herved kan organisationen blive støttet i forhold til uddannelse, kurser og forsikringsordninger samt 2) salg af skræddersyet motionsydelse til arbejdspladser. Her agerer DGI MM som sundhedskonsulenter, idet de møder arbejdspladsen ud fra de motionsbehov, som deres medarbejdere har⁷⁹.

DGI MM udspringer som nævnt af DGI – Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger, som består af 16 landsdelsforeninger, hvoraf de 15 landsdelsforeninger udgør det samlede DGI. DGI har cirka 5000 medlemsforeninger, hvor der er over 1,5 millioner idrætsudøvere og frivillige

⁷⁵ Røde Kors er en humanitær hjælpeorganisation, der arbejder på at hjælpe katastroferamte mennesker eller mennesker med problemer i hverdagen. På verdensplan opererer Røde Kors i 186 lande, hvor der samlet er over 13 millioner frivillige (URKs hjemmeside).

⁷⁶ Røde Kors' globale principper udgør; 1) Medmenneskelighed, 2) Upartiskhed, 3) Neutralitet 4) Uafhængighed 5) Frivillighed 6) Enhed samt 7) Almenlydighed (URKs hjemmeside).

⁷⁷ Den sociale pris "gives til en privat, offentlig eller frivillig forening, institution eller organisation, der står bag et innovativt og nyskabende projekt eller initiativ til gavn for socialt udsatte eller marginaliserede grupper."

⁷⁸ URKs hjemmeside: "Hvem er vi?"

⁷⁹ DGI MMs hjemmeside: "DGI Medarbejdermotions sundhedsbegreb".

tilknyttet. Hvert år modtager DGI omkring 260 millioner kroner fra Danske Spil, som udde-
ler tips- og lottomidler til de forskellige idrætsorganisationer⁸⁰.

Virksomhederne

Bestseller er en familieejet virksomhed, der blev grundlagt i 1975. I dag beskæftiger Best-
seller mere en 12 000 medarbejdere, hvoraf cirka 3200 arbejder i Danmark. Bestsellers tøj
og accessories designs til unge kvinder og mænd. Bestseller sælger deres varer til markeder
i Europa, Asien, Mellemøsten samt Canada. Varerne produceres på fabrikker i Kina, Indien,
Bangladesh, Tyrkiet og Italien. Fabrikkerne har Bestseller ikke ejerskab over, men de har dog
alligevel en interesse i, at produkterne så vidt muligt er fremstillet bæredygtigt⁸¹.

Bestseller har udviklet et 'Code of conduct', hvor de redegør for Bestsellers handlinger i for-
hold til etiske dilemmaer, som de ønsker at promovere gennem deres supply chain. Dette
'Code og conduct' følger de universelle menneskerettigheder samt FN's konventioner⁸².

KPMG er et statsautoriseret revisionspartnerselskab, som arbejder med opgaver inden for
revision, skat og rådgivning. Organisationen har 1400 medarbejdere fordelt på 21 kontorer
over hele verden. På hovedkontoret i København er omkring 800 medarbejdere ansat.

KPMG har et ønske om, både som virksomhed og enkelte individer, at udvise et samfunds-
engagement. Derfor lyder en af KPMGs kerneværdier således; "Vi engagerer os i vores om-
verden". Denne kerneværdi forsøger KPMG at udleve ved at have udviklet en CSR-strategi,
som sætter fokus på to centrale temaer; 1) Miljø samt 2) Læring, Viden og Uddannelse. In-
den for disse områder har de sat fokus på konkrete tiltag, hvor KPMG som virksomhed, samt
den enkelte medarbejder kan være med til at udvise et samfundsansvar⁸³.

SundhedsDoktor er en af Danmarks førende konsulentvirksomheder, der leverer sund-
hedsydelse til danske arbejdspladser. I SundhedsDoktor er der 180 sundhedsfaglige medar-
bejdere, som læger, idrætsfysiologer, diætister, fysioterapeuter, massører mm. Sundheds-
Doktor har en vision om at sikre fysisk og mentalt sunde medarbejdere på danske virksom-
heder og arbejder derfor ud fra en filosofi om at hjælpe medarbejdere til at tage et personligt
ansvar for deres egen sundhed og trivsel. For at opnå dette ønsker SundhedsDoktor at tilby-
de sundhedsordninger samt rådgivning til danske arbejdspladser.

⁸⁰ DGI's hjemmeside: "Om DGI".

⁸¹ Bestsellers hjemmeside: "Our company".

⁸² Bestsellers hjemmeside: "Sustainability Bestseller. Labour".

⁸³ KPMGs hjemmeside: "Om KPMG"

Desuden uddeler SundhedsDoktor i samarbejde med Dansk Erhverv samt Dansk Firmaidræt Forbund en årlig pris til 'Danmarks Sundeste Virksomhed'⁸⁴.

⁸⁴ SundhedsDoktors hjemmeside: "Vision, mission og værdier"

Bilag 2 - Beskrivelse af informanter

De forskellige informanter kan inddeles i to overordnede grupper; 1) medarbejdere fra de frivillige organisationer samt 2) medarbejdere fra virksomhederne. I det følgende vil jeg beskrive informanterne nærmere.

Medarbejdere fra de frivillige organisationer

Fra **Red Barnet** er projektlederen samt projektmedarbejderen fra partnerskabet Work2learn interviewet. Disse medarbejdere er begge tilknyttet en afdeling med fokus på CSR-partnerskaber og beskæftiger sig således dagligt med at iværksætte partnerskaber med forskellige virksomheder.

Fra **Ungdommens Røde Kors** er der foretaget interview med en projektleder, der er tilknyttet en afdeling, som udelukkende beskæftiger sig med CSR-partnerskaber. Informanten har således et godt kendskab til samtlige af URKs virksomhedspartnerskaber samt et kendskab til partnerskabet med KPMG – Y-faktor, hvilket informanten var med til at starte op.

Fra **DGI** er projektlederen på projektet DGI Medarbejdermotion interviewet. DGI Medarbejdermotion er et indsatsområde i DGI, som blev opstartet for et par år siden. Det er et indsatsområde, som DGI ønsker at inkorporere i organisationen og gøre til et fast element i de ydelser, som DGI tilbyder. Projektlederen er tilknyttet den lokale afdeling, såvel som den landsdækkende afdeling. Dette for at skabe bedre mulighed for at udbrede projektet til hele Danmark. Projektlederen har siden sin ansættelse i 2010 arbejdet på at udvikle dette indsatsområde samt udvikle partnerskabet med SundhedsDoktor.

Medarbejdere fra virksomhederne

Fra **Bestseller** er en kommunikationsmedarbejder interviewet, som til daglig er tilknyttet Bestsellers 'sustainability afdeling', og som er projektansvarlig for partnerskabet med Red Barnet.

Fra **KPMG** er interviewet projektleder for projektet Y-faktor, som er et partnerskab med URK. Denne medarbejder er tilknyttet KPMGs kommunikationsafdeling, hvor informanten arbejder som kommunikationsrådgiver.

Fra **SundhedsDoktor** er der foretaget interview med den medarbejder, som har ansvaret for partnerskabet med DGI Medarbejder Motion. Denne medarbejder indgår i direktionen i SundhedsDoktor og beskæftiger sig med SundhedsDoktors strategiske opgaver. Ydermere varetager informanten SundhedsDoktors partnerskaber.

Bilag 3 - Interviewguide

Interviewguide til organisationerne

1) Beskrivelse af partnerskabet, (omfang, form, potentialer);

- Hvordan vil du definere et partnerskab?
- Kan du kort beskrive de forskellige partnerskabstyper, som I arbejder med? (Henvis til hjemmesiden).
- Kan du beskrive partnerskabet med (virksomheden)? (formål, omfang, målgruppe osv.)
- Kan du beskrive, hvad I bidrager med i partnerskabet?
- Hvad bidrager (virksomheden) med?
- Hvordan oplever du jeres forhold til (virksomheden)?
- Hvordan er fordelingen af ansvar i partnerskabet?
- Oplever du, at I må tage nogle forbehold eller særlige hensyn til (virksomheden)?

2) Organisationens refleksion over, hvorfor de indgår i et partnerskab;

- Hvilke overvejelser gjorde I jer inden i begyndte et partnerskab med en virksomhed?
- Hvad var jeres motivation for at etablere partnerskaber med virksomheder?
- Hvilke faktorer har været afgørende for, at I har etableret partnerskaber med virksomheder?
- Er der nogle ydre faktorer/samfundsmæssige omstændigheder der har påvirket jer til at indgå partnerskaber? (politik, virksomheder, andre organisationer)
 - (Hvad betyder det, at der politisk sættes fokus på partnerskaber?)
 - (Hvad betyder det, at andre organisationer indgår partnerskaber?)
 - (Hvad betyder det, at virksomheder ud fra deres CSR-strategi ønsker at indgå partnerskaber?)
- Hvilke forventninger havde I som udgangspunkt til partnerskabet? (hvad ønskede I som udgangspunkt at opnå?)
- Hvad tror du (virksomheden) forventede at opnå ved partnerskabet?
- Hvad er jeres udbytte af partnerskabet?
- Hvorfor er det interessant for jer at indgå partnerskaber med virksomheder?

3) Partnerskabets potentialer, udfordringer samt konsekvenser;

- Hvilke *muligheder* oplever du, der er forbundet med at indgå i et partnerskab for jeres organisation?
 - Overførsler af ressourcer, kernekompetencer, kan I bedre nå jeres mål?
- Hvilke *udfordringer* oplever du, der er forbundet med at indgå i et partnerskab for jeres organisation?
 - Er medarbejderne rustet til at arbejde med disse opgaver?
 - Formålet at gøre brug af ressourcerne/medarbejdernes tid/kompetencer/viden
 - Begrænsninger; oplevelsen af mindre selvbestemmelse og uafhængighed?
- Hvilke ændringer har det medført i jeres organisation, at I har etableret partnerskaber?

- Organisatoriske ændringer – eller mere abstrakt ifht. selvforståelsen.
- Hvordan oplever du det at arbejde sammen med en virksomhed, der som udgangspunkt, er forskellig fra jeres organisation?
- Hvilken betydning har det for jeres organisation, at I arbejder sammen med virksomheder?
- Oplever du nogle problemer ved, at en organisation som jeres arbejder sammen med en virksomhed?

Interviewguide til virksomhederne

1) Beskrivelse af partnerskabet, (omfang, form, potentialer);

- Hvordan vil du definere et partnerskab?
- Kan du kort beskrive de forskellige partnerskabstyper, som I arbejder med? (Henvis til hjemmesiden)
- Kan du beskrive partnerskabet med (den frivillige organisation)? (formål, omfang, målgruppe osv.)
- Kan du beskrive, hvad I bidrager med i partnerskabet?
- Hvad bidrager (den frivillige organisation) med?
- Hvordan oplever du jeres forhold til (den frivillige organisation)?
- Hvordan er fordelingen af ansvar i partnerskabet?
- Oplever du at I må tage nogle forbehold eller særlige hensyn til (den frivillige organisation)?

2) Virksomhedens refleksion over, hvorfor de indgår i et partnerskab;

- Hvilke overvejelser gjorde I jer inden I begyndte et partnerskab med frivillige organisationer?
- Hvad var jeres motivation for at etablere partnerskaber med frivillige organisationer?
- Hvilke faktorer har været afgørende for, at I har etableret partnerskaber?
- Er der nogle ydre faktorer/samfundsmæssige omstændigheder, der har påvirket jer til at indgå partnerskaber? (politik, virksomheder, frivillige organisationer)
 - Hvad betyder det, at der politisk sættes fokus på partnerskaber mellem virksomheder og organisationer?
 - Hvad betyder det, at andre virksomheder indgår partnerskaber?
- Hvilke forventninger havde I som udgangspunkt til partnerskabet?/Hvad ønskede I som udgangspunkt at opnå?)
- Hvad tror du (den frivillige organisation) forventede at opnå ved partnerskabet?
- Hvad er jeres udbytte af partnerskabet?
- Hvorfor er det interessant for jer at indgå partnerskaber med frivillige organisationer?

3) Partnerskabets potentialer, udfordringer samt konsekvenser;

- Hvilke *muligheder* oplever du, der er forbundet ved at indgå i et partnerskab for jeres virksomhed?
 - Fordele i form af viden, branding, medarbejder tilfredshed.
- Hvilke *udfordringer* oplever du, der er forbundet ved at indgå i et partnerskab for jeres virksomhed?

- Organisatoriske forandringer - ændring af fokus på egentlige opgaver/medarbejder tid
 - Ressourcer på at tilpasse organisation.
- Hvordan oplever du det at arbejde sammen med en organisation, der som udgangspunkt er forskellig fra jeres virksomhed?
- Hvilken betydning har det for jeres virksomhed, at I arbejder sammen med en frivillig organisation?
- Oplever du nogle problemer ved, at virksomheder og frivillige organisationer arbejder sammen?

Bilag 4 - Den praktiske gennemførelse af interviews

Ifølge Steinar Kvale kan interviewsituationen betragtes som en scene, hvor der gennem interaktion mellem den interviewede og interviewerens konstrueres viden (Kvale 1997:132). Derfor vurderer jeg, at det også er vigtigt at skabe en god ramme for interviewets gennemførelse, hvilket jeg vil redegøre for i det følgende.

Den første kontakt til informanterne har fundet sted via mail, hvor jeg har skrevet til de forskellige informanter og fortalt om min interesse for deres partnerskab, samt informeret kort om temarammen for mit speciale. Efter at have vagt informanternes interesse, aftale vi et tidspunkt for interviewet. Inden interviewet har informanterne således haft et meget overordnet kendskab til specialets omdrejningspunkt. Jeg har valgt ikke at give informanterne en nærmere redegørelse for specialets fokuseringer, for at undgå at lede samtalen med informanterne i en bestemt retning. Et andet argument er, at jeg ønsker at skabe en åben dialog, hvor informanterne har mulighed for at komme med deres forståelse af emnet. Denne strategi har dog ikke været mulig i alle interviewene, idet en informant havde et ønske om at få tilsendt spørgsmål inden interviewet fandt sted, for netop at kunne forberede sig herpå, hvilket er blevet efterlevet. Informanten har derfor modtaget nogle overordnede spørgsmål, men dog ikke hele interviewguiden.

Gennemførelsen af alle interviews har fundet sted hos de forskellige organisationer, hvor vi har siddet på informanternes kontorer, i et mødelokale eller i organisationens café. Interviewet har således fundet sted i deres vante omgivelser, hvor de har haft mulighed for at skabe 'scenen' for interviewet, hvor jeg som interviewer har været på 'udebane'. Herved har det været muligt ved 6 ud af 7 interviews at skabe et roligt rum uden forstyrrelser, med undtagelse af interviewet på caféen. I alle interviews har der dog været et fortroligt rum, med en god kommunikation mellem den interviewede og mig som interviewer. At der i interviewet har været en ansigt-til-ansigt relation, har tillige betydet, at det har været muligt at sænke paraderne og derimod skabe en god stemning med potentiale for en åben og ligefrem kommunikation. Det har via den fysiske tilstedeværelse været muligt at observere informanternes brug af non-verbal kommunikation samt at se tegninger og figurer, som de har brugt, som illustrationer for deres verbale kommunikation. En fysisk tilstedeværelse kan således være med til at øge kvaliteten samt gyldigheden af interviewet. I et tilfælde har det dog ikke været muligt med et fysisk møde, hvorfor dette interview blev foretaget over telefonen.

Efter endt interviewforløb, har der været mailkorrespondance mellem informanterne og mig, hvor der har været mulighed for at stille opklarende spørgsmål. Desuden har informanterne sendt forskellige informationer, som har en relevans for partnerskabet.

Bilag 5 - Den empiriske bearbejdningsproces

Alle interviews er blevet optaget og efterfølgende transskriberet. For at sikre kvaliteten af overførslen fra den mundtlige til den skriftlige kommunikation, har jeg forsøgt at være opmærksom på forskellige kvalitetskriterier for transskription. For det første har jeg selv transskriberet alle interviews, således at transskriptionen udgør en ensartethed. For det andet har det været vigtigt at fremtrække informantens holdninger og meninger. Derfor er interviewene transskriberet ordret, hvorfor afbrudte sætninger og små fyldord er medtaget. Da jeg også selv har udført interviewene har jeg i de situationer, hvor det har været vanskeligt at høre, hvilke ord der er blevet brugt, kunne genkende samtalens indhold fra interviewsituationen og derved til en vis grad kunne genskabe samtalen. Den non-verbale kommunikation i form af kropssprog, betoning samt pauser er dog ikke noteret, idet det kun er de sagte ord, der vurderes at være væsentlige i denne sammenhæng (Kvale 1997: 170ff). I forhold til anvendte citater i analysen, er citaterne blevet vurderet og i de tilfælde de ikke har givet mening for læseren, er disse blevet rettet til, således at betydningen af de sagte ord træder tydeligere frem.

I løbet af transskriberingsprocessen har jeg hørt de forskellige interviews, og i denne proces har det været muligt at tage noter samt at være opmærksom på relevante emner, som er centrale at tage op i analysen. Emner som både relaterer sig til de teoretiske perspektiver såvel som 'tavse perspektiver', der udspringer af empirien. I løbet af den empiriske bearbejdningsproces er interviewet således kodet ud fra relevante emner, som relaterer sig til specialets problemstillinger. Det har således været essentielt at undersøge, hvilke argumenter informanterne benytter i forbindelse med deres redegørelse for, hvorfor deres organisation/virksomhed har en interesse i at indgå partnerskaber. Desuden beskriver de muligheder, udfordringer og konsekvenser ved partnerskaberne, og hvordan disse kan medføre forandringer i de frivillige organisationer.

Transskriberede interviews samt lydfiler (Se CD-ROM)

LITTERATURLISTE

Bøger og publikationer

Andersen, Terkel (2013): "Drivkræfter og barrierer for partnerskaber mellem frivillige organisationer og andre aktører".

Andreasen; Alan R. (1996): "Profits for non-profits: Find a corporate partner" i *Harvard Business Review*, Vol. 74 no. 6, side 47-59.

Antoft, Rasmus & Salomonsen, Heidi Houllberg (2007): "Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi" i Antoft, Rasmus; Jacobsen, Michael Hviid; Jørgensen, Anja & Kristiansen, Søren (red): *Håndværk og horisonter. Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Austin, J. E. (2000a): "Strategic Alliances Between Nonprofits and Businesses" i *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no. 1, side 69-97.

Austin, J. E. (2000b): *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco; Jossey-Bass Publisher.

Austin, James E. & Seitanidi, M. May (2012): "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages" i *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no. 5, side 726-758.

Babiak, Kathy & Thibault, Lucie (2009): "Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships" i *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, no. 1, side 117-143.

Bingham, Timothy & Walters, Geoff (2012): "Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships" i *Voluntas*. Marts 2012.

Boltanski, Luc & Chiapello, Eve (2005): "*The New Spirit of Capitalism*", i *International Journal of Political Culture* side 161-188.

Brandsen, Taco & Pestoff, Victor (2006): "Co-production, the third sector and the delivery of public services", *Public Management Review*, vol. 8, no. 4, side 493-501.

Cairns, Ben & Harris, Margaret E. (2011): "Local Cross-Sector Partnerships Tackling the Challenges Collaboratively" i *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 21, no. 3, side 311-324.

Dalberg Global Development Advisors (2008), "Danske partnerskaber som svar på globaliserings udfordring? – en undersøgelse af danske erfaringer med partnerskabsdannelse mellem virksomheder og NGOer/FN organisationer", København. Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar og Dansk Industri.

De Vaus, David (2001): *Research Design in Social Research*. London: SAGE Publications.

Edwards, Michael (2009): *Civil Society*. Polity Press. 2. udgave.

Eliasoph, Nina (2009): "Top-Down Civic Projects are not Grassroots Associations: How the Differences Matter in Everyday Life". *Voluntas*, Vol. 20, no. 3, side 291 – 308.

Erhvervsmagasinet CSR: "Kunsten at samarbejde med en NGO" d. 25. Oktober 2010. Af Lasse Andersen.

Erhvervsmagasinet CSR: "Partnerskaber bliver en præmis" d. 9. December 2011. Af Ulla Bechsgaard.

Erhvervsmagasinet CSR: "DSB nyder godt at profitable partnerskaber" d. 13. Februar 2012. Af Lasse Andersen.

Erhvervsstyrelsen (2013): "Pioneering CSR - An analysis of Danish frontrunners in Corporate Social Responsibility", som er udarbejdet af GLOBAL CSR for Erhvervsstyrelsen

Europa Kommissionen (2011): "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility". Brussels 25. oktober 2011.

FN Millennium Project: "Investing in Development. A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals. Overview" redigeret af Professor Jeffrey D. Sachs. United Nations Development Programme. New York: 2005

Frederiksen, Katrine (2004): "Nye veje – nye partnere". Redigeret af Hjære, Mette; Michaelsen, Kirsten & Rasmussen, Louise. Center for frivilligt socialt arbejde. Odense.

Friedmann, Milton: *"The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits"* i The New York Times Magazine. 13. September 1970.

Frivillig nr. 87. 15. Årgang, december 2007. Temareaktion: Stine Hove Marsling, Mikkel Lumbye Andersen, Anne Waagstein - Radius Kommunikation.

Frivilligrådet (2010): "Et stærkt velfærdssamfund skal skabes sammen med borgerne". Frivilligrådets reformoplæg. København.

Frivilligrådet (2012): "Sammen om bedre velfærd". Frivilligrådets strategi 2012-2015. København. November 2012.

Garrow, Eve E. & Hasenfeld, Yeheskel også udtrykker (2012): "Nonprofit Human-Service organizations, Social Rights, and Advocacy in a Neoliberal Welfare State" i *Social Service Review*.

Haisler, Peter & Holbech, Anders (2008): *CSR-ledelse*. København: Børsens forlag.

Halseth, Greg & Ryser, Laura Marie (2007): "The Deployment of Partnerships by the Voluntary Sector to Address Service Needs in Rural and Small Town Canada" i *Voluntas*. September 2007.

Harris, Margaret E. (2012): "Nonprofits and Business: Toward a Subfield of Nonprofit Studies" i *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41:5, side 892-902.

Hustinx, Lesley (2010): "Institutionally Individualized Volunteering: Toward a Late Modern Re-Construction". *Journal of Civil Society*, vol. 6, no. 2, side 165-179.

Hustinx, Lesley & Lammertyn, Franz (2003): "Collective and reflexive styles of volunteering: Asociological modernization perspective". *Voluntas*, Vol. 14, no. 2, side 167-187.

Højberg, Henriette (2009): "Hermeneutik" i Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag. 2. Udgave 4. Oplag.

Ibsen, Bjarne (2001): *"Et luftkastel for det frivillige Danmark"*.

Ibsen, Bjarne & Habermann, Ulla (2005): "Definition af den frivillige sektor i Danmark. Frivillighedsundersøgelsen - en kortlægning af den frivillige sektor i Danmark". www.frivillighedsus.dk.

Ibsen, Bjarne & Habermann, Ulla (2006): "Definition af den frivillige sektor i Danmark" i

Boje, Thomas P., Fridberg, Torben og Ibsen, Bjarne (red.): *Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning*. København: Socialforskningsinstituttet, Rapport 06:19.

Jacobsen, Michael Hviid (2007): "Adaptiv teori – den tredje vej til viden: En stående invitation til syntesociologi" i Rasmus Antoft, Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen & Søren Kristiansen (red.): *Håndværk og horisonter. Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Klausen, Kurt Klaudi (1994): "Normative vektorer. Stat, marked og civilt samfund som organisatoriske ordningsformer" i *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, Bind 58(1).

Kommunikations Forum: "CSR versus medarbejder moral. CSR er ondt" af Ph.d. Chefkonsulent Brian Due. 28. september 2011.

KPMG (2013): "Strategi for Corporate Social Responsibility i KPMG i Danmark", Marts 2013.

Koch-Nielsen, Inger; Skov Henriksen, Lars; Fridberg, Torben & Rosdahl David (2005): "Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark". København. Socialforskningsinstituttet.

Kristensen, Jens Erik (2008): "*Kapitalismens nye ånd og økonomiske hamskifte - Boltanski og Chiapello og tesen om den kognitive kapitalisme*", i *Dansk Sociologi* (s. 87-108).

Kvale, Steinar (1997): *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag. 1. udgave 15. oplag.

Langergaard, Luise Li; Rasmussen, Søren Barlebo & Sørensen, Asger (2006): *Viden, viden-skab og virkelighed*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur. 1. udgave, 2. oplag.

Layder, Derek (1998): *Sociological Practice – Linking Theory and Social Research*. London: Sage Publications.

Mayer, John W. & Rowan, Brian (1991): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" i Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (red.): *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press.

Needgaard, Peter; Jensen, Elisabeth Crone & Pedersen, Janni Thusgaard (2009): "Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer – En analyse af omfang, typer, muligheder faldgrupper i partnerskaber". Copenhagen Business Schools Center for Corporate

Social Responsibility på vegne af Erhvervs- og selskabsstyrelsen.

Nygaard, Jesper: "Det sociale enzym. Tanker om velfærdssamfundet version 2.0". November 2012.

Pestoff, Victor A. (1992): Third Sector and Co-Operative Services – An Alternative to Privatization i *Journal of Consumer Policy*. No. 15, side 21-45.

Pishchikova, Kateryna (2012): "Greater Synergy and Improved Collaboration: Do Complex Partnerships Deliver on the Promise in Countries Emerging From Armed Conflict?" i *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Juli 2012.

Politiken: "Det sociale enzym" af Jesper Nygaard, i Politiken d. 19. november 2012.

Politiken: "Nallerne væk fra civilsamfundet, politikere" af Politikens opinionsredaktør Per Michael Jespersen, Politiken d. 17. Januar 2013.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2011): "Creating Shared Value". Harvard Business Review. Januar – Februar 2011.

Powell, Walter W. og DiMaggio, Paul J. (1991): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality" i Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago. The University of Chicago Press.

Rapport fra arbejdsgruppen (med repræsentanter fra KL, Velfærdsministeriet samt andre relevante ministerier og organisationer) om sammenhængende kommunale frivilligpolitikker (2010); "Analyser og anbefalinger om samarbejde mellem kommuner, frivillige organisationer og erhvervslivet om løsning af sociale udfordringer".

Regeringen (2010): "Nationale civilsamfundsstrategi".

Regeringen (2012): "Ansvarlig vækst. Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar 2012-2015"

Rendtorff, Jacob Dahl (2005): "Corporate Governance og CSR i lyset af virksomhedsetik og Stakeholderteori" i Rendtorff, Jacob Dahl & Karin Buhmann (red.): *Virksomheders ledelse og sociale ansvar*. København, Jurist og Økonomforbundets Forlag.

Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. (1997): *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. John Hophins Nonprofit Sector Series. Manchester: Manchester University Press.

Skov Henriksen, Lars (1996): *Lokal frivillig organisering i nye omgivelser*. Aalborg; Forlaget ALFUFF.

Skov Henriksen, Lars og Ibsen, Bjarne (2001): "Indledning: Udfordringer for frivilligheden" i Skov Henriksen, Lars og Ibsen, Bjarne (red.): *Frivillighedens udfordringer: Nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*. Center for frivilligt socialt arbejde og Odense Universitetsforlag.

Smith, Steven Rathgeb & Grønberg, Kirsten (2006): "Scope and Theory of Government-Nonprofit relations" i Walther W. Powell & Richard Steinberg (red.): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. Yale University Press, (p.221-242).

Socialministeriet og Kulturministeriet (2001): "Charter for samspillet mellem det frivillige Danmark/ ForeningsDanmark og det offentlige".

Sua' rez, David F. & Hwang, Hokyuu (2012): "Resource Constraints or Cultural Conformity? Nonprofit Relationships with Businesses" i *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Marts 2012.

Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2012): "Offentlig Ledelse af Frivilliges Samproduktion af Velfærdsservice" Roskilde Universitet Juli, 2012.

Thøgersen, Malene (2012): "Institutionelle omgivelser og foreningslivet. Kommunalreformens betydning for samspillet mellem kommuner og frivillige foreninger". Ph.d. Afhandling. Institut for Statskundskab - Syddansk Universitet

Yaziji, Michael (2004): "Turning gadflies into allies", *Harvard Business Review*, February 2004, side 110-115.

Hjemmesider

Bestsellers hjemmeside; <http://www.bestseller.com>

Bestsellers hjemmeside: "Our company".
<http://www.bestseller.com/AboutBESTSELLER.aspx>

Bestsellers hjemmeside: "Sustainability Bestseller. Labour". Hjemmeside til Bestsellers 'code of conduct'.
<http://www.bestseller.com/SustainabilityWork/Labour.aspx>

Center for frivilligt socialt arbejdes hjemmeside: "Definition af frivilligt (socialt) arbejde".

<http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Definition+af+frivilligt+%28socialt%29+arbejde/812>

Det sociale enzyms hjemmeside; <http://www.detsocialeenzym.dk>

DFIFs hjemmeside; <http://www.firmaidraet.dk>

DGIs hjemmeside; <http://www.dgi.dk>

DGI's hjemmeside: "Om DGI".

<http://www.dgi.dk/OmDGI/Organisation/Medlemskab.aspx>

DGI MMs hjemmeside; <http://www.medarbejdermotion.dgi.dk>

DGI MMs hjemmeside: "DGI Medarbejdermotions sundhedsbegreb".

<http://www.medarbejdermotion.dgi.dk/Om-DGI-Medarbejdermotion>

DGI Medarbejdermotions hjemmeside: "Det Kommunale Sundhedsforum".

<http://www.medarbejdermotion.dgi.dk/Det-kommunale-sundhedsforum>

Erhvervsstyrelsens hjemmeside; <http://www.samfundsansvar.dk>

Erhvervsstyrelsens hjemmeside; "FN's Global Compact";

<http://www.samfundsansvar.dk/sw60621.asp>

FNs hjemmeside; <http://www.un.org/en/>

FN's hjemmeside: "Global compact".

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/>

Frivilligrådets hjemmeside; <http://www.frivilligraadet.dk>

Frivilligcharters hjemmeside: "Om chartret" d. 18.april 2013.

<http://www.frivilligcharter.dk/om-chartret>

KPMGs hjemmeside; <http://www.kpmg.com/dk/da/sider/forside.aspx>

KPMGs hjemmeside: "Om KPMG"

<http://www.kpmg.com/dk/da/om-os/Sider/om-os.aspx>

KPMGs hjemmeside: "Samfundsengagement".

<http://www.kpmg.com/DK/da/om-os/samfundsengagement/Sider/laering-for-livet.aspx>

KPMGs hjemmeside: "Vi engagerer os i vores omverden".
<http://www.kpmg.com/DK/da/om-os/samfundsengagement/Sider/samfundsengagement.aspx>

Red Barnets hjemmeside; <http://www.redbarnet.dk>

Red Barnets hjemmeside "Om os".
<http://www.redbarnet.dk/Om-os.aspx?ID=172>

Red Barnets hjemmeside: "Virksomheder".
<http://www.redbarnet.dk/Virksomheder.aspx?ID=91>

Red Barnets hjemmeside: "Work2Learn - CSR i praksis" d. 24. februar 2013.
<http://www.redbarnet.dk/Work2Learn---CSR-i-praksis.aspx?ID=468>

Samfundsansvars hjemmeside: "Lovkrav". Hjemmeside af Erhvervsstyrelsen.
<http://www.samfundsansvar.dk/lovkrav>

S. Olivers hjemmeside; <http://www.soliver.com/en/company/about-us/highlights.html>

Social ansvarligheds hjemmeside: "CSR definitioner". Hjemmeside af Erhvervsstyrelsen.
<http://www.socialansvarlighed.dk/csr-definition-gode-csr-definitioner>

SundhedsDoktors hjemmeside; <http://www.sundhedsdoktor.dk>

SundhedsDoktors hjemmeside: "SundhedsDoktors Samarbejdspartnere".
http://www.sundhedsdoktor.dk/partnere_44.html

SundhedsDoktors hjemmeside: "Vision, mission og værdier".
<http://www.sundhedsdoktor.dk/omId.html>

Work2learns hjemmeside; <http://work2learn.dmogt.dk>

Work2learns hjemmeside: "Formål".
<http://work2learn.dmogt.dk/om-projektet/formal/>

UCEP's hjemmeside: <http://www.ucepbd.org>

URK's hjemmeside; <http://www.urk.dk>

URKs hjemmeside: "Hvem er vi?"

<http://www.urk.dk/hvem-er-vi/>

URK's hjemmeside: "Bliv CSR-partner. Sammen kan vi give udsatte børn og unge en ny fremtid."

<http://www.urk.dk/vil-du-vaere-med/bliv-csr-partner/>

URK's hjemmeside: " Ungdommens Røde Kors og KPMG hjælper udsatte unge med at gennemføre uddannelse" Pressemeddelelse d. 23. November 2011.

http://www.urk.dk/fileadmin/user_upload/URK/filer/hvem-er-vi/pressemeddelelser/UNGDOMMENS_ROEDE_KORS_OG_KPMG_HJAELPER_UDSATTE_UNGE_MED_AT_GENNEMFOERE_UDDANNELSE.pdf

URK's hjemmeside; "Y-faktor".

<http://www.urk.dk/hvad-goer-vi/laering/y-faktor/>

URK – Strategi 2015.

http://www.urk.dk/fileadmin/user_upload/URK/filer/hvem-er-vi/organisation/strategi2015.pdf