

# PARTNERSKABER MELLEM NGO'ER OG VIRKSOMHEDER

---

*ET CASESTUDIE AF FORSKELLEN MELLEM SMÅ OG STORE UDVIKLINGS-NGO'ERS  
MULIGHEDER FOR PARTNERSKABER MED VIRKSOMHEDER*

***Af Kathrine Lund Jacobsen***



**Årskortnummer: 20114768**

**Vejleder: Jørgen Dige Pedersen**

**Antal ord: 31.655**

**Institut for Statskundskab**

**Aarhus Universitet**

**15. juni 2017**

# Abstract

## **NGO-Business Partnerships - A case study of the difference between small and large development NGOs' opportunities for partnerships with businesses**

Several political players and scientists, including the UN and the Danish Ministry of Foreign Affairs, are encouraging development NGOs and businesses to increase their level of collaboration. Previous Danish research has shown that, while more and more large NGOs engage in close collaboration with businesses and enter complex transformative partnerships, most small NGOs have very few partnerships with businesses.

This study aims at filling a gap in the literature on how to explain this difference between small and large NGOs' partnerships. Through in-depth interviews with representatives from 13 Danish development NGOs this study will examine the hypothesis that small NGOs have fewer and less complex partnerships because they are less professionalized than the large NGOs, and exploratively look for alternative explanations of the correlation between the size of NGOs and the number and complexity of business partnerships.

The main findings of the study are that the differences between small and large NGOs on the degree of collaboration with businesses are still existing, which can partly be explained by different degrees of professionalization. Professionalization is shown to have a positive impact on the ability to engage in partnerships with businesses. Especially regarding competencies on marketing, communication and business management, which is conducive for partnerships, small and large NGOs differ. However, on some aspects of professionalization the difference between small and large NGOs are minor. Other explanations found, for the differences in partnerships, are lack of resources (especially time), branding value, experience with partnerships and development work, dependence on network and different conceptions of how business partnerships can add value to the work of the NGO.

Despite these limitations this study demonstrates that there is potential for more partnerships between small NGOs and businesses, especially philanthropic and other kinds of transactional partnerships.

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	1
2. Begrebsafklaring .....	2
3. Teori.....	3
3.1. Typer af partnerskaber.....	3
3.2. Professionalisering .....	4
3.2.1. Definition .....	5
3.2.2. Karakteristika .....	5
3.2.3. Professionalisering og sammenhængen med partnerskaber .....	6
3.2.4. Mindre NGO'er er mindre professionaliserede.....	9
3.3. Alternative forklaringer .....	10
4. Metode.....	12
4.1. Forskningsdesign.....	12
4.2. Caseudvælgelse .....	12
4.2.1. Valgte cases .....	13
4.3. Operationalisering af professionalisering.....	16
4.4. Empiri.....	18
4.4.1. Interviewguide .....	18
4.4.2. Kontekst for interviews .....	20
4.4.3. Andre datakilder .....	22
4.5. Analyse- og kodestrategi .....	23
4.5.1. Transskribering.....	23
4.5.2. Kodestrategi.....	23
4.5.3. Analysestrategi.....	25
5. Caseanalyse .....	26
5.1. Forskelle mellem små og store NGO'ers antal og type af virksomhedspartnerskaber.....	26
5.1.1. Små NGO'er .....	26
5.1.2. Store NGO'er.....	27
5.2. Professionaliserings-hypotesen.....	30
5.2.1. Forskelle mellem små og store NGO'ers professionaliseringsgrad.....	30
5.2.2. Professionalisering som forklaring .....	44
5.2.3. Delkonklusion: Professionaliserings-hypotesen.....	53

---

5.3. Alternative forklaringer .....	53
5.3.1. Ressourcer.....	53
5.3.2. Branding.....	55
5.3.3. Erfaring.....	56
5.3.4. Fælles arbejdsområder .....	58
5.3.5. Afhængighed af netværk .....	60
5.3.6. Samarbejde anses som strategisk vigtigt.....	61
5.3.7. Delkonklusion: Alternative forklaringer .....	63
5.4. Opsamling på caseanalysen.....	63
6. Diskussion: Potentiale for partnerskaber?.....	65
6.1. Yderligere professionalisering – muligheder og konsekvenser .....	65
6.1.1. Er yderligere professionalisering muligt og nødvendigt?.....	65
6.1.2. Debatten om professionalisering: Konsekvenser og muligheder .....	67
6.2. Mindre NGO'ers brandingværdi.....	70
6.3. Fokus på relationer og netværk.....	72
6.4. Finansiering som primær motivation.....	73
6.5. Løsninger på ressourceproblemet.....	75
6.6. Samarbejde med små virksomheder .....	78
7. Konklusion.....	80
7.1. Hovedresultater .....	80
7.2. Metodisk validering og forslag til videre undersøgelse .....	81
8. Litteraturliste .....	83
Bilag 1: Interviewpersoner og hjemmesider .....	88
Bilag 2: Slutkodeliste .....	89
Bilag 3: Hypotetiske cases til interviewguide.....	91

# 1. Indledning

*"The twenty-first century will be the age of alliances. In this age, collaboration between nonprofit organizations and corporations will grow in frequency and strategic importance".* Sådan skrev James Austin, Professor i Business Administration ved Harvard Business School, tilbage i år 2000 (Austin, 2000:1). Siden er flere forskere gået ind i emnet, og alle er de enige om, at partnerskaber kan bidrage til at skabe værdi for både virksomheder, NGO'er og samfundet (Neergaard et al., 2009b; Pedersen & Pedersen 2013; Jamali & Keshishian, 2008). Både i Danmark og internationalt lægges der vægt på vigtigheden af at inddrage privatsektoren i udviklingsarbejdet. Dette fokus afspejles bl.a. i FN's verdensmål 17 *Partnerships for the Goals* og i Danmarks *Udviklingspolitiske og humanitære strategi*<sup>1</sup>. Det udmøntes også i Danidas nye erhvervsinstrument *Danida Market Development Partnerships (DMDP)*. En pulje på 60 mio. kr., hvor partnerkonsortier kan søge midler til fælles udviklingsprojekter<sup>2</sup>.

De største danske udviklings-NGO'er er i fuld gang med store tværsektorielle projekter, men de mindre NGO'er halter bagefter udviklingen. I 2009 foretog Neergaard et al. (2009b) en undersøgelse af partnerskaber i Danmark, som viste, at kun få mindre danske NGO'er havde andet end såkaldte filantropiske partnerskaber, hvor virksomheder donerer penge eller services (Neergaard et al., 2009b). Der er i Danmark lavet få undersøgelser af emnet, og de eksisterende undersøgelser har enten fokus på virksomhederne eller de største danske NGO'er (PWC, 2007; Dalberg, 2008; Neergaard et al., 2009a; Deloitte Sustainability, 2015). I et par af disse undersøgelser bemærkes det, at der er en forskel mellem små og store NGO'er, men ingen går dybere ind i, hvad der kan forklare disse forskelle, og hvad der skal til for at få de mindre NGO'er med. Jeg ønsker derfor med denne opgave at sætte fokus på små danske udviklings-NGO'ers muligheder for partnerskaber med virksomheder og undersøge, om der er potentiale for at udvikle nye og mere komplekse partnerskaber. Det gør jeg ved at undersøge følgende spørgsmål:

1. *Hvilke forskelle findes der mellem små og store udviklings-NGO'ers type og omfang af virksomhedspartnerskaber?*
2. *Kan disse forskelle forklares ved, at større udviklings-NGO'er i højere grad er professionaliserede?*
3. *Hvilke andre faktorer kan forklare forskellene?*

---

<sup>1</sup> Udenrigsministeriets hjemmeside: "Strategi: Verden 2030" + "Mål 17"

<sup>2</sup> Udenrigsministeriets hjemmeside: "Danida Market Development Partnerships Lancering af 2017 ansøgningsrunde".

Jeg starter opgaven med at gennemgå eksisterende litteratur omkring NGO-virksomhedspartnerskaber og professionalisering af NGO'er. På baggrund heraf opstilles opgavens hovedhypotese; at mindre NGO'er indgår i færre og mindre komplekse partnerskaber, fordi de i lavere grad er professionaliserede. Hypotesen undersøges ved dybdegående interviews med en række forskellige udviklings-NGO'er. Udover at teste professionaliserings-hypotesen har interviewene også et eksplorativt sigte. Ved brugen af en eksplorativ tilgang rettes opmærksomheden ikke kun mod testning af hypotesen, men også mod alternative forklaringer på forskellene mellem små og store NGO'ers virksomhedssamarbejde. I opgavens analysedel gennemgås interviewmaterialet med henblik på at redegøre for små og store udviklings-NGO'ers forskellige brug af virksomhedspartnerskaber og undersøge forskellige forklaringer på forskellene. Afslutningsvis diskuteres mindre udviklings-NGO'ers potentiale for at indgå i flere og mere komplekse partnerskaber.

## 2. Begrebsafklaring

En **ikke-statslig organisation (NGO)** defineres i denne opgave som en *not-for-profit interesseorganisation, som er uafhængig af regeringen og staten*. Ydermere afgrænses caseanalysen til **udviklings-NGO'er** og hermed menes *NGO'er, der beskæftiger sig med udviklingsarbejde i ulande*. Udviklingsarbejde forstås bredt som; indsatser, der øger levestandarden og skaber udvikling i ulande ved at kombinere levering af services (eks. mad eller skolegang) med mere langsigtede indsatser (eks. klima/miljø-sikring, kapacitetsopbygning af lokale organisationer eller myndigheder, fortalervirksomhed eller beskyttelse af rettigheder).

**Virksomheder** defineres som *en selvstændig økonomisk organisation, som producerer og sælger varer og tjenesteydelser*<sup>3</sup>. Dette udelukker NGO'er og statslige institutioner. I denne opgave udelukkes også fonde og socialøkonomiske virksomheder.

Et **NGO-virksomhedspartnerskab** defineres i opgaven som *en NGO og en virksomhed, der fast samarbejder og har fordelt ansvaret i mellem sig*<sup>4</sup>. I teori-afsnittet defineres inden for denne brede definition forskellige typer NGO-virksomhedspartnerskaber, som vil blive benyttet i analysen. I opgaven vil både partnerskab og samarbejde blive brugt som brede betegnelser for alle typer partnerskaber mellem NGO'er og virksomheder.

---

<sup>3</sup> Politikens Nudansk Ordbog

<sup>4</sup> Den Danske Betydningsordbog

## 3. Teori

De seneste 15-20 år har forskere beskæftiget sig med NGO-virksomhedspartnerskaber. Hovedparten af litteraturen beskæftiger sig med – enten teoretisk eller empirisk – hvad der motiverer til partnerskaber, hvilke faktorer, der fremmer succesfulde partnerskaber, og hvilke risikofaktorer og udfordringer, der kan være. Jeg vil i følgende afsnit sammenholde eksisterende litteratur om NGO-virksomhedspartnerskaber med litteraturen om professionalisering af NGO'er. På baggrund heraf opstilles en forklaring på, hvorfor mindre NGO'er har færre og mindre komplekse partnerskaber.

Først redegøres der for de i litteraturen mest anvendte partnerskabstyper, som også vil blive brugt i denne opgave. Dernæst opstilles på baggrund af eksisterende litteratur et argument for sammenhængen mellem professionalisering og partnerskaber. Til sidst foreslås en række andre forklaringer på forskellen mellem store og små NGO'ers partnerskaber.

Da den danske litteratur på området er begrænset, bruges der også litteratur fra andre vestlige lande (primært USA og Storbritannien). Fordi NGO'er spiller en anderledes rolle i disse lande, er det noget jeg har været opmærksom på. Litteraturgennemgangen viste dog en stor lighed mellem konklusionerne i dansk og international litteratur. Heller ikke i caseanalysen af de danske NGO'er viste der sig forskelle til litteraturen, som kan forklares med landeforskelle.

### 3.1. Typer af partnerskaber

Partnerskaber kan være rigtig mange ting, og der findes adskillige betegnelser for forskellige typer partnerskaber. Mange af de typologier, der bruges, bygger på James Austins (2000) *Collaboration Continuum*. Jeg vil i denne opgave tage udgangspunkt i en nyere typologi udformet på baggrund af eksisterende litteratur i forbindelse med en dansk undersøgelse af NGO-virksomhedspartnerskaber. Her skelnes mellem to overordnede partnerskabstyper: Transaktionelle og transformativ, der, som beskrevet nedenfor, hver opdeles i to undertyper (Deloitte Sustainability, 2015:14).

**Transaktionelle<sup>5</sup> partnerskaber** dækker over den traditionelle form for partnerskaber, hvor virksomheder donerer penge, ydelser eller produkter til NGO'er. Værdien går hermed fra virksomhederne og til NGO'erne. Denne form for transaktionelle partnerskaber kaldes *filantropiske partnerskaber*. En anden form for transaktionelt partnerskab er *gensidig udveksling*, hvilket foregår i

---

<sup>5</sup> 'Transactional'

form af fælles kampagner eller markedsføring, hvor virksomheden fx bruger NGO'en i deres markedsføring og til gengæld donerer et vist beløb til NGO'en. Det vil som oftest være mindre projekter styret af en marketings- eller kommunikationsafdeling. Som eksempel kan nævnes IKEAs kampagne for børns ret til skolegang, hvor de hvert år giver en del af overskuddet fra salg af bamser og børnebøger til UNICEF og Red Barnet (CSR, 2016).

**Transformative partnerskaber** er mere gensidige partnerskaber og kaldes ofte strategiske partnerskaber, da de bidrager til at fremme virksomhedens kerneforretning. Her bringes begge parter kernekompetencer i spil, og begge parter styrkes i at opnå deres mål. Der vil som regel være flere personer og funktioner involveret i partnerskabet. Der kan være tale om *uafhængig værdiskabelse*, hvor to parter med forskellige mål, kan hjælpe hinanden til at opnå disse mål. Et eksempel er partnerskabet mellem CARE og Arla om at sikre vestafrikanske mælkebønders rettigheder, samtidig med at Arla kan komme ind på det afrikanske marked med eksport af mælkepulver (CARE, 2015). Den anden undertype af transformative partnerskaber er *integrerede partnerskaber*, hvor virksomheder og NGO'er står med de samme udfordringer og går sammen om at løse dem. Et eksempel er firmaet LinkAiders, der samarbejder med Røde Kors om at udvikle udstyr, der kan forbedre kommunikationen i katastrofesituationer<sup>6</sup>.

Disse partnerskabstyper skal ifølge Austin (2000) ses som et kontinuum, hvor man bevæger sig fra den mindst komplekse form for partnerskab; filantropisk partnerskab, til den mest komplekse; integreret partnerskab.

Jeg vil i opgavens analysedel gå i dybden med, hvilke former for partnerskaber forskellige NGO'er har og forsøge at forklare de forskelle, der findes mellem små og store NGO'er.

### 3.2. Professionalisering

Blandt de få, der har undersøgt mindre NGO'ers virksomhedspartnerskaber, begrundes små NGO'ers få partnerskaber med, at de ikke har de nødvendige ressourcer, i form af medarbejdere og økonomi, til at indgå i nye, innovative projekter (Neergaard et al., 2009b), eller at større NGO'er er mere kendte og har en højere troværdighed (Münster & Münster, 2009:150). Der er ingen tvivl om, at disse faktorer har en indflydelse på partnerskaber, og jeg vil i analysen også gå nærmere ind, i hvordan disse begrænsninger opleves hos NGO'erne. Men fokus for denne opgave bliver på, hvorvidt

---

<sup>6</sup> LinkAiders hjemmeside



professionalisering kan bidrage til at forklare forskellen mellem små og store NGO'ers partnerskaber. Som jeg vil komme ind på senere, er der også en forbindelse mellem ressourcer og professionalisering.

I det følgende gives et indblik i eksisterende litteratur om professionalisering af NGO'er, som jeg vil koble til de succes- og risikofaktorer ved NGO-virksomhedspartnerskaber, der fremhæves i litteraturen. Litteraturgennemgangen munder ud i en hypotese, som testes i den efterfølgende analyse.

### 3.2.1. Definition

Professionalisering defineres i Den Danske Betydningsordbog som *"det at få en procedure, et samarbejde eller lignende på en højere faglig standard med henblik på en større effektivitet"*. Jeg vil tage udgangspunkt i denne definition og hermed anse professionalisering af NGO'er som en ændring mod en øget faglig standard i organisationerne. Jeg vil ikke anse professionalisering udelukkende som et skifte fra brug af volontører til ansættelse af lønnede professionelle fuldtidsansatte, men også som en ændring i måden man arbejder på. En ændring, der bl.a. indebærer et større fokus på strategisk planlægning, en grundig forberedelse af projekter, løbende overvågning af projektets gennemførelse og efterfølgende kvantitative evalueringer. Dette betegnes af Hwang og Powell (2009) som rationalisering og anses som en konsekvens af stigningen i antallet af lønnede, specialiserede medarbejdere. I denne opgave anses stigningen i professionelle ansatte og ændringen i arbejdsgangen som to sideløbende og tæt sammenhængende processer og vil blive betegnet samlet som professionalisering.

Jeg vil i det følgende uddybe hvilke karakteristika, der er kendetegnende for professionaliserede NGO'er.

### 3.2.2. Karakteristika

**Organisatorisk udvikling:** NGO'er, hvori der er sket en professionalisering, er kendetegnet ved, at der er sket en udvikling i retning af en stærkere intern organisering. Det sker i form af en større arbejdsdeling med etablering af specifikke afdelinger for fx kommunikation og fundraising (Suárez, 2010; Pedersen et al., 2012). Man vil i professionaliserede NGO'er også se en stigning i antallet af medarbejdere, som er uddannet inden for erhvervsrettede fag som fx økonomi, administration,

organisationsledelse og forretningsforståelse. Hvilket vil betyde, at man vil se flere og flere medarbejdere med erfaring fra private virksomheder (Neergaard et al., 2009a; Henley Magasinet, 2017). Der vil som regel også være en fuldtidsansat generalsekretær med ledererfaring (Suárez, 2010; Henley Magasinet, 2017).

**Fra frivillige græsrodder til professionelle medarbejdere:** Professionalisering betyder, at NGO'erne i højere grad er drevet af lønnede professionelle medarbejdere fremfor frivillige (Suárez, 2010; Buth, 2011; Hwang & Powell, 2009). Inden for udviklings-NGO'er vil det betyde, at ansatte er højtuddannede inden for specifikke felter, der relaterer sig direkte (eks. jura i en menneskerettighedsorganisation) eller indirekte (eks. kommunikation) til NGO'ens virke. Man vil i professionaliserede NGO'er også se flere medarbejdere uddannet specifikt inden for udviklingsstudier eller lignende fag relateret til det udviklingsfaglige. Parallelt med dette skifte fra græsrodder til professionelle sker der også et skifte i tilgangen til arbejdet, og hvordan formålet bedst opfyldes. Dette indebærer blandt andet, at græsroddernes *"idealisme suppleres med fokus på bundlinje, personalepleje, vækst og økonomiske rationaler"* (Henley Magasinet, 2017).

**Strategisk arbejdsgang:** Denne nye tilgang ligner i høj grad den private virksomhedsstruktur. Her bliver fastsat klare målsætninger for projekterne og organisationen, som der løbende måles og evalueres på. Der bliver også taget nye metoder i brug, hvor man mere strategisk og indirekte forsøger at opnå NGO'ens formål (Suárez, 2010; Degnbol-Martinussen & Engberg-Pedersen, 1999). Denne nye tilgang vil også indebære "the application of managerial practices and structures adopted from the commercial sphere" (Cumming, 2000:374). De professionaliserede NGO'er arbejder i højere grad med forretningsmodeller og begynder at forstå donorerne som kunder. Arbejdsgangen kommer hermed til minde om arbejdsgangen i virksomheder (Hwang & Powell, 2009:271; Pedersen et al., 2009a). Hvilket også medfører et større fokus på kommercielt-orienterede felter som kommunikation, fundraising og markedsføring (Jensen, 2007; Pedersen et al., 2012).

### 3.2.3. Professionalisering og sammenhængen med partnerskaber

Flere steder i litteraturen nævnes professionalisme blandt NGO'erne som en succesfaktor for partnerskaber med virksomheder. Der peges også på en tendens til, at forskellene mellem de to sektorer udviskes, så den kulturelle kløft, der tidligere har været mellem dem, mindskes, og forudsætningerne for partnerskaber forbedres (Neergaard et al., 2009a; Jamali & Keshishian, 2008; Vernis et al.; 2006:44). Denne sammenhæng mellem professionalisering og succesfulde

partnerskaber skyldes, at adskillige af de karakteristika, der kendetegner professionaliserede NGO'er er befordrende for at danne succesfulde partnerskaber. Jeg vil i det følgende sammenkoble litteratur om professionalisering med litteraturen om NGO-virksomhedspartnerskaber for herved at kunne redegøre for, hvordan professionaliserede NGO'er på tre områder har bedre muligheder for at indgå i partnerskaber.

**Kompetencer:** I og med, at man går fra frivillige græsrodder til professionelle medarbejdere, og der sker en organisatorisk udvikling, så har professionaliserede NGO'er i højere grad de kompetencer, der efterspørges af virksomhederne i partnerskabsprojekter. Nogle af de faktorer virksomhederne peger på som afgørende i partnerskaber er, at der arbejdes effektivt med projekterne, og at NGO'ens medarbejdere har de rette administrative kompetencer. Dette hænger også tæt sammen med, at virksomhederne lægger vægt på, at NGO'erne skal kunne vise ansvarlighed og transparens i deres arbejde (Raicevic & Glomazic, 2014; Neergaard et al., 2009a; Dalberg, 2008). En undersøgelse udført af Dalberg (2008) viser, at NGO'er i nogle tilfælde har problemer med at leve op til virksomhedernes krav til afrapportering, og NGO'erne ser derfor den utilstrækkelige afrapportering som en risikofaktor i partnerskaberne.

Kompetencer handler ikke bare om administrative kompetencer men også om, at man som professionel NGO har en viden, inden for det område man arbejder med, som kan være værdifuld for virksomheder. Det kan både være i form af en høj udviklingsfaglighed eller fagspecifik viden, indenfor fx miljø/klima eller landbrugsudvikling. Verden i dag, står over for miljømæssige og socioøkonomiske problemer, som bliver stadig mere komplekse. NGO-virksomhedspartnerskaber er en måde at adressere nogle af disse mere komplicerede udfordringer på, som kræver samarbejde og innovative løsninger (Jamali & Keshishian, 2008; Austin, 2000; Poret, 2014). Derfor er partnerskaberne også ofte motiveret af den vidensdeling, der finder sted i partnerskaber, og som kan indebære faglig sparring, organisatorisk læring og føre til fælles innovative løsninger (Neergaard et al., 2009a; Jacobsen, 2016; PWC, 2007a).

**Arbejdsgang:** Velfungerende partnerskaber kræver, at man er enige om, hvad formålet med partnerskabet er, hvordan man når i mål, og hvornår man skal nå i mål. Med professionaliseringen; organisatorisk udvikling og strategisk arbejdsgang, kommer NGO'ernes måde at arbejde på til at minde mere og mere om virksomhedernes, og dermed bliver det nemmere at udvikle en fælles arbejdskultur og nå til enighed om fremgangsmåden for partnerskabet, hvilket fremhæves som en vigtig succesfaktor for NGO-virksomhedspartnerskaber. Desuden betyder den mere strategiske arbejdsgang, der karakteriserer professionaliserede NGO'er, at de lettere vil kunne leve op til krav om

transparens og ansvarlighed, som nævnt ovenfor (Raicevic & Glomazic, 2014; Deloitte Sustainability, 2015; Pedersen og Pedersen, 2013).

**Forståelse og pragmatisme:** En væsentlig risikofaktor i partnerskaber mellem NGO'er og virksomheder er de store forskelle, der (kan) findes i organisationskultur og værdier mellem de to sektorer (Neergaard et al., 2009a; Sustainability, 2003; Pedersen & Pedersen, 2013). Generelt kan man sige, at virksomheders fokus er på at skabe et overskud, og derfor er de mere pragmatiske i forhold til faktorer som bæredygtighed, hvorimod NGO'er er mere idealistiske i deres tilgang. Men for at partnerskaber kan lykkes, skal man være villige til at tilpasse sig hinanden, og en smule pragmatisme og fleksibilitet er derfor nødvendig. En barriere for succesfulde partnerskaber kan derfor være, hvis NGO'er er meget idealistiske og ikke villige til at gå på kompromis (Neergaard et al., 2009a; Dalberg, 2008). Har man forståelse for de forskelle, der er mellem de to sektorer, vil man også lettere kunne bygge bro og danne en fælles ramme for partnerskabet med fælles sprog og metoder (Deloitte Sustainability, 2015; Tennyson et al., 2008). Derfor er det afgørende for gode partnerskaber, at der er en gensidig forståelse for og anerkendelse af forskellene. Det vil sige, at man har et kendskab til den anden parts tilgang og accepterer denne (Pedersen & Pedersen, 2013; Neergaard et al., 2009a). Dette illustreres i nedenstående citat fra et interview foretaget i forbindelse med en tidligere undersøgelse af tværsektorielle partnerskaber (Jacobsen, 2016):

*"Og de (læs: NGO'erne) synes måske, at vi skal betale noget mere, eller vi skal et eller andet. De kan ikke forstå, at vi skal tjene penge. Det skal man jo, ellers kan man jo ikke drive en virksomhed".*

(Virksomhedsejer, 2016)<sup>7</sup>

Professionaliseringen og herunder skiftet fra frivillige græsrodder til professionelle ansatte medfører, at NGO'erne begynder at kombinere idealerne med et fokus på bundlinjen, hvilket kan betyde, at de bliver mere pragmatiske i blandt andet deres tilgang til samarbejde med virksomheder. Og når NGO'erne gradvist bliver mere professionaliserede og rykker nærmere virksomhederne i deres måde at arbejde på, så vil der også ske en større rekruttering fra den private sektor, som kan bidrage til en større gensidig forståelse mellem de to sektorer. I takt med professionaliseringen kommer der blandt NGO'er også et større fokus på en mere løsnings- og samarbejdsorienteret tilgang i relationen med virksomheder fremfor rollen som 'kritisk vagthund'<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Se bilag 1.

<sup>8</sup> Begrebet 'vagthund' eller 'kritisk vagthund' bruges til at betegne ofte medierne, men også eksempelvis NGO'er, der holder et kritisk øje på politikere, virksomheder osv. og råber op, hvis der sker brud på eksempelvis etiske retningslinjer.

Denne sammenfatning af eksisterende litteratur om henholdsvis NGO-virksomhedspartnerskaber og professionalisering af NGO'erne fører frem til første del af hypotesen:

**Hypotese 1a:** Professionaliserede NGO'er har større mulighed for samarbejde med virksomheder og bedre forudsætninger for at indgå i transformativ partnerskaber.

#### 3.2.4. Mindre NGO'er er mindre professionaliserede

Allerede tilbage i 1999 pegede Degnbol-Martinussen & Engberg-Pedersen (1999) på en stigende professionalisering blandt NGO'er i Danmark. Denne tendens er nu åbenlys i både Danmark og udlandet og er blevet adresseret af flere forskere (Vernis et al., 2006; Saurugger & Eberwein, 2009; Sustainability, 2003). Forventningen i denne opgave er, at denne udvikling sker i lavere grad og i et lavere tempo hos de små NGO'er. Denne forventning bygger på en række faktorer, som vil blive gennemgået i det følgende.

Der findes forskellige bud på, hvorfor NGO'er bliver mere professionaliserede. Det hyppigst nævnte er, at en stigende afhængighed af offentlige midler og stigende krav fra det offentlige medfører, at NGO'erne må professionalisere sig, for at stå bedre i konkurrencen om de offentlige midler. For at få offentlige midler skal man kunne udforme, implementere og evaluere sine projekter på professionel vis. Det lægger derfor et pres på NGO'erne for at udvikle administrativ kapacitet til at arbejde systematisk med projekterne og evnen til at dokumentere resultaterne af indsatserne (Degnbol-Martinussen & Engberg-Pedersen, 1999; Hwang & Powell, 2009; Cumming, 2008). Dette kræver, at man ansætter professionelle medarbejdere og ændrer ved måden man arbejder på, hvilket bl.a. kan have indflydelse på, i hvor høj grad man udviser pragmatisme fremfor at holde fast idealerne.

18 af Danmarks største udviklings-NGO'er har i dag en rammeaftale med Danida, som kræver, at man lever op til helt bestemte krav.<sup>9</sup> Blandt andet at *"... sørge for, at der internt i organisationen opretholdes og videreudvikles et tilfredsstillende niveau for administrativ og faglig kapacitet til aktiviteterne gennemførelse og kvalitetssikring, herunder en professionel forberedelse, gennemførelse, overvågning og evaluering af aktiviteterne"* (Udenrigsministeriet, 2016). Får man, som mange af de mindre NGO'er gør, penge igennem Civilsamfundspuljen<sup>10</sup>, er der også krav om et vist niveau af administrativ kapacitet og kvalitet i projektgennemførelse og evaluering, men de er ikke nær

<sup>9</sup> Udenrigsministeriets hjemmeside: "Rammeaftaler"

<sup>10</sup> Civilsamfundspuljen er en særlig pulje til at støtte danske foreningers projekter i samarbejde med lokale partnere i u-lande. Puljen er primært finansieret af den danske udviklingsbistand og administreres af Civilsamfund i Udvikling (CISU).

så udtalte som ved rammeaftaler og kan efterleves af frivillige. Der er derfor ikke det samme pres for professionalisering på små NGO'er.

Herudover har større NGO'er flere penge at investere i professionalisering, dvs. fx at ansætte fundraisere, presse- og kampagnemedarbejdere. Og med størrelsen følger også et øget behov for strukturering og diversificering af organisationen (Hwang og Powell, 2009).

Desuden er der i de mindre NGO'er ofte et tættere og mere personligt bånd til både donorer og modtagergrupper, hvilket kan medvirke til et mindre behov for at udvikle bureaukratiske arbejdsgange for at kunne dokumentere resultater overfor private donorer.

Disse faktorer kan være medvirkende til, at mindre NGO'er i højere grad holder fast i deres traditionelle udgangspunkt, arbejdsmetoder og værdier, fordi behovet for professionalisering er mindre presserende, og midlerne til at gennemføre det ikke er til stede. På baggrund heraf opstilles anden del af hypotesen:

**Hypotese 1b:** Små NGO'er er i lavere grad professionaliserede.

**Samlet hypotese:** Mindre NGO'er har generelt mindre samarbejde med virksomheder og særligt færre transformative partnerskaber, fordi de i lavere grad er professionaliserede.

### 3.3. Alternative forklaringer

Her vil jeg supplere professionaliserings-hypotesen med en række alternative forklaringer på, hvorfor vi ser denne sammenhæng mellem NGO'ers størrelse og partnerskaber.

Som nævnt tidligere er **ressourcer** en af de typiske forklaringer på, at mindre NGO'er har færre partnerskaber. For at kunne gennemføre et projekt sammen kræves tilstrækkelige ressourcer; dels at det fælles projekt er finansieret, og dels at begge parter har den nødvendige kapacitet i form af 'man power' til at kunne implementere et projekt i fællesskab. Derfor er der naturligt en grænse for, hvor store og hvor mange fælles projekter mindre NGO'er kan deltage i med mindre, at partneren eller en ekstern aktør er villig til at levere de ressourcer, der skal til (Neergaard et al., 2009a; Dalberg, 2008; Deloitte Sustainability, 2015).

Herudover er virksomhederne ofte motiveret til at indgå partnerskaber, fordi de ønsker at opnå en større legitimitet og et godt omdømme, hvilket partnerskaber med NGO'er kan bidrage til, fordi virksomheden herved får et troværdighedsstempel og forbindes med positive værdier (Jamali &

Keshishian, 2008; PWC, 2007a; Jacobsen, 2016). Dette opnås dog bedst, hvis den NGO, som de samarbejder med har **et stærkt og velkendt brand**. Derfor kan virksomheder have en større interesse i at indgå i partnerskaber med større og mere kendte NGO'er.

En anden faktor, der kan have betydning for, om der kan dannes succesfulde partnerskaber er, om NGO'en allerede har **erfaring med partnerskaber**. I et partnerskabsforløb udvikler man evner til at have med en partner at gøre. Det gør det nemmere at indgå i nye partnerskaber og med denne erfaring bliver man mere attraktiv som partner (Neergaard et al., 2009a). Forskellen kan også hænge med, at de store organisationer generelt er ældre og mere erfarne udviklingsaktører. Derfor vil sammenhængen med **organisationens alder**, og dermed den erfaring man som organisation har med udviklingsarbejde, også blive undersøgt.

At mindre NGO'er har færre partnerskaber kan også skyldes, at de ikke har lige så mange **fælles arbejdsområder** med virksomheder, hvilket gør det sværere at finde noget at danne partnerskabet omkring (Dalberg, 2008).

## 4. Metode

### 4.1. Forskningsdesign

Undersøgelsen vil være en blanding mellem et hypotetisk-deduktivt og et eksplorativt casestudie af en række forskellige NGO'er. Forskelle mellem små og store NGO'ers partnerskaber og betydningen af NGO'ers størrelse for omfanget af virksomhedssamarbejder vil blive undersøgt ved hjælp af individuelle interviews med repræsentanter fra udvalgte NGO'er. På baggrund af interviewene vil den opstillede professionaliserings-hypotese blive testet, og det vil eksplorativt blive undersøgt, om andre væsentlige faktorer er på spil. Interviewene vil give et dybdegående indblik i, hvordan de forskellige NGO'er arbejder og deres erfaringer og overvejelser omkring at skulle samarbejde med virksomheder. Herved belyses forskelle og ligheder mellem de forskellige NGO'er, og der gives et indblik i hvilke faktorer, der kan være afgørende for, om man som NGO indgår i partnerskaber. Interviewene suppleres med online research på de enkelte NGO'er. Hensigten med undersøgelsen er ikke at kunne generalisere til alle NGO'er og NGO-virksomhedspartnerskaber, men at skabe en dybere forståelse for, hvilke mekanismer, der kan være på spil og forklare forskellen mellem små og store NGO'er. Undersøgelsen baseres derfor på 12 dybdegående interviews.

### 4.2. Caseudvælgelse

Da undersøgelsens fokus er på NGO'erne, og hvorfor de (ikke) indgår i partnerskaber, vil alle cases også være NGO'er. Denne opgave afgrænses dermed til at afdække NGO'ernes overvejelser og erfaringer med samarbejde og belyser herigennem kun indirekte virksomhedernes synsvinkel. Casene afgrænses yderligere til udviklings-NGO'er (*herfra: NGO'er*). Da der politisk har været særligt fokus på inddragelsen af privatsektoren i udviklingsarbejdet, er det interessant at se på, om der hos de mindre NGO'er er mulighed for at leve op til disse opfordringer til samarbejde. NGO'erne er blevet valgt ved en gennemgang af alle medlemmer af Civilsamfund i Udvikling (CISU) (280+), Dansk Missionsråds Udviklingsafdeling DMRU (32), Globalt Fokus (80) og de organisationer, der har rammeaftale med Danida (18). I alle disse organisationer er det et krav, at man udfører udviklingsarbejde i u-lande. Mens rammeorganisationerne er blandt de største danske NGO'er, findes der blandt CISU's medlemmer NGO'er i alle størrelser. Nogle NGO'er modtager som princip ikke offentlig støtte, flere af disse findes blandt Globalt Fokus' medlemmer. Det er derfor plausibelt, at ved at gennemgå disse medlemmer indfanges langt størstedelen af danske udviklings-NGO'er, og at ingen NGO-grupper



systematisk er blevet overset. Desuden vil jeg igennem min litteratursøgning, interviews og deltagelse i relevante arrangementer høre om andre eventuelt relevante NGO'er inden for området.

Først indhentes informationer om alle disse NGO'er via organisationernes hjemmesider med henblik på at udvælge cases, der varierer på relevante karakteristika. For at kunne belyse og forklare forskellen mellem små og store NGO'ers partnerskaber har jeg udvalgt både små (< 20 mio.)<sup>11</sup> og store NGO'er (>20 mio.), der har varierende grad af erfaring med forskellige partnerskabstyper. Herudover er der for at kunne teste de alternative forklaringer udvalgt cases, der også varierer på arbejdsområde og alder. Der stræbes dog efter at vælge nogle NGO'er, som ikke skiller sig markant ud på andre end de valgte parametre, men kan siges at repræsentere en større gruppe af danske NGO'er.

Valget af cases afgrænses ved, at der skal være tale om en udviklings-NGO, hvis primære arbejde skal foregå i udviklingslande. Det vil sige, at danske interesseorganisationer hvis primære formål er at arbejde for bestemte grupper i Danmark eks. handicappede, bestemte faggrupper eller flygtninge ikke medtages. Organisationer som Amnesty International og Greenpeace fravælges også, da de har et princip om 100% uafhængighed og af den grund ikke modtager midler fra hverken virksomheder eller staten. Desuden er NGO'er, som ikke har en hjemmeside også blevet fravalgt. Det betyder, at nogle af de helt små NGO'er ikke var med i udvælgelsen, men der er helt små NGO'er repræsenteret blandt de udvalgte cases.

#### 4.2.1. Valgte cases

På baggrund af gennemgangen af danske NGO'er og de nævnte kriterier har jeg udvalgt 21 NGO'er, hvoraf jeg endte med at få interviewaftaler med repræsentanter fra 13 NGO'er. Antallet af interviews er bestemt dels af, at det skulle være muligt at udføre interviewene og foretage en dybdegående analyse inden for tidsrammen og dels af, at jeg ønskede en hvis variation på de ovenfor nævnte parametre. Da jeg ønsker at belyse sammenhængen mellem NGO'ers størrelse og omfanget af eksisterende partnerskaber var det væsentligste at sikre variation på netop de to parametre. Jeg ønskede derfor en nogenlunde ligelig fordeling på de fire variationsmuligheder, som illustreres i tabellen nedenfor.

---

<sup>11</sup> Årlig omsætning

**Tabel 1: Udvalgte NGO'er fordelt på årlig omsætning og erfaring med virksomhedssamarbejde**

	Meget virksomhedssamarbejde <sup>12</sup>	Lidt/ingen virksomhedssamarbejde
<b>Stor NGO (&lt; 20 mio.)</b>	Vedvarende Energi BØRNEfonden Care Dansk Røde Kors SOS Børnebyerne IBIS Plan Danmark	Danmission Folkekirkens Nødhjælp Ulandssekretariatet Caritas
<b>Lille NGO (&gt;20 mio.)</b>	100% for Børnene LittleBigHelp Masanga DK Ingjenører uden Grænser	ADDA Dialogos Genvej til Udvikling Ghana Venskab Dansk International Bosætningservice (DIB) Håndværkere uden Grænser (BISU)

Note: NGO'er, som er forsøgt kontaktet men ikke interviewet, er markeret med rødt.

Som tabellen viser, var det som forventet nemmest at finde store NGO'er med meget erfaring og små NGO'er uden erfaring. Otte NGO'er fik jeg ikke en aftale med, og disse vil derfor ikke blive undersøgt nærmere eller inddraget i den følgende analyse. Det var tilfældigt, hvilke NGO'er der ikke blev interviewet, og disse kan ikke siges at repræsentere en bestemt form for NGO'er. Da de fravalgte NGO'er desuden spreder sig udover de 4 kategorier, er det min vurdering, at denne frasortering ikke har nogen betydning for mine resultater. Da det er forskelligt, hvem der sidder med ansvaret for partnerskaber, var det også forskelligt, hvem jeg talte med i de forskellige organisationer. Men som regel talte jeg enten med en fundraisingleder, projektansvarlig på det relevante projekt eller organisationens generalsekretær eller bestyrelsesformand. Afhængigt af hvem jeg talte med, er det vigtigt at være opmærksom på, at de holdninger og opfattelser interviewpersonen gav udtryk for ikke nødvendigvis repræsenterede hele organisationens.

<sup>12</sup> Gælder omfanget, dvs. om man samarbejder meget med virksomheder. Ikke at man nødvendigvis har strategiske partnerskaber. Vurderingen er baseret på den information NGO'erne selv giver på deres hjemmeside.

**Tabel 2: Udvalgte cases og relevante karakteristika<sup>13</sup>**

	Omsætning <sup>14</sup>	Erfaring <sup>15</sup>	Arbejdsområde <sup>16</sup>	Antal ansatte	Oprettet
<b>Dansk Røde Kors</b>	1,5 mia. kr.	Meget	Katastroforebyggelse, Nødhjælp, Sundhed	250	1876
<b>Folkekirkens Nødhjælp</b>	586,4 mio. kr.*	Meget	Nødhjælp, Katastroforebyggelse, Landbrug, Sundhed	150	1922
<b>BØRNEfonden</b>	210 mio. kr.	Meget	Børn, Uddannelse, Sundhed	41	1972
<b>CARE Danmark</b>	128 mio. kr.	Meget	Klima, Landbrug	30	1987
<b>Danmission</b>	71,9 mio. kr.	Lidt	Mission/Dialog, Børn, Unge, Uddannelse	35	1821 (2000)
<b>Vedvarende Energi</b>	26,4 mio. kr.	Meget	Miljø, Klima	20	1975
<b>Ghana Venskab</b>	12,2 mio. kr.	Lidt	Unge, Uddannelse, Fødevarerikkerhed og God regeringsførelse	3	1979
<b>ADDA</b>	11 mio. kr.	Lidt	Landbrug	1-2	1994
<b>DIB</b>	5,3 mio. kr.	Ingen	Miljø, Byplanlægning	1 ½	1988
<b>Dialogos</b>	4,2 mio. kr.	Ingen	Miljø, Sundhed	½	1993
<b>LittleBigHelp</b>	2,8 mio. kr.	Lidt	Børn, Uddannelse	2	2010
<b>100% for Børnene</b>	1,6 mio. kr.	Lidt	Børn, Uddannelse,	2 x ½	2008
<b>Genvej til Udvikling</b>	51.000 kr.	Ingen	Jobskabelse	0	1978

<sup>13</sup> Informationer fra interviews og NGO'ernes hjemmesider

<sup>14</sup> Omsætning i 2015. \* 2016.

<sup>15</sup> Erfaring med virksomhedssamarbejde: Meget = Erfaring med alle typer, Lidt = Erfaring med nogle typer, Ingen = Ingen erfaring med virksomhedssamarbejde

#### 4.3. Operationalisering af professionalisering

I teori-afsnittet har jeg redegjort for, hvad der definerer og karakteriserer professionaliserede NGO'er. Jeg vil i det følgende udpege en række konkrete indikatorer, som benyttes til at vurdere de enkelte NGO'ers grad af professionalisering i form af henholdsvis kompetencer, arbejdsgang, forståelse og pragmatisme. Indikatorerne vil dels blive brugt i udformningen af interviewguide og i den senere kodning af materialet.

**Kompetencer** omhandler de kvalifikationer, som en organisation besidder i form af de ansattes og bestyrelsens uddannelses- og erhvervsmæssige baggrund. Om NGO'en i kraft af dens kompetencer kan betegnes som professionaliseret vurderes derfor på baggrund af følgende indikatorer:

- *Antallet af ansatte:* Professionaliserede NGO'er er kendetegnet ved at have flere ansatte fremfor frivillige.
- *Ansattes uddannelses- og erhvervsmæssige baggrund:* I professionaliserede NGO'er har flere ansatte baggrund i det private og er uddannet inden for erhvervsrettede fag, som fx virksomhedsadministration, ledelse, markedsføring eller kommunikation. Desuden vil der i professionaliserede NGO'er også ofte sidde personer, som er uddannet specifikt inden for udvikling eller internationale studier. Relevante fagspecifikke evner inden for fx landbrug kan også være udtryk for professionalisering. Særligt hvis dette er kombineret med ansatte inden for de andre nævnte områder. Generalsekretæren vil typisk være uddannet inden for ledelse eller administration og/eller have ledererfaring.
- *Bestyrelsens uddannelses- og erhvervsmæssige baggrund:* Det samme gør sig gældende for bestyrelsen i professionaliserede NGO'er. Desuden vil flere i bestyrelsen have erfaring med organisationsledelse og -administration.
- *Antallet af aktive frivillige og deres arbejdsopgaver:* I professionaliserede NGO'er bruger man færre frivillige. De opgaver de får vil ikke være organisationens kerneopgaver, da disse varetages af professionelle medarbejdere.

**Arbejdsgang** vedrører den måde, man arbejder på i organisationen, og professionaliseringsgrad vurderes på baggrund af følgende indikatorer:

- *Organisering:* Professionaliserede NGO'er vil have en højere grad af arbejdsdeling.

- *Fordelingen af ressourcer*: Professionaliserede NGO'er har et større fokus på områder som kommunikation<sup>17</sup>, fundraising<sup>18</sup>, markedsføring<sup>19</sup> og virksomhedsadministration<sup>20</sup> relativt til programarbejde<sup>21</sup>.
- *Strategisk og systematisk*: Professionaliserede organisationer vil i højere grad arbejde på baggrund af en strategi og fastsatte målsætninger.
- *Dokumentation af resultater*: Professionaliserede NGO'er vil have større fokus på ansvarlighed og transparens ved at måle og dokumentere resultaterne af deres indsatser.

**Forståelse og pragmatisme** handler om, hvorvidt man som NGO har forståelse (anerkendelse/accept) for virksomheders måde at arbejde på, og om man er villig til at tilpasse sig denne for at indgå i partnerskaber. Følgende tre indikatorer vil blive brugt:

- *Rolle ift. virksomheder*: Professionaliserede NGO'er vil i højere grad have en samarbejdende tilgang til virksomheder frem for at se sig selv som 'kritisk vagthund'.
- *Overholdelse af etiske retningslinjer*: Professionaliserede NGO'er er mindre idealistiske og mere pragmatiske i forhold til, hvorvidt virksomheder skal leve op til etiske retningslinjer om eksempelvis bæredygtig produktion og arbejdsforhold.
- *Villighed til at tilpasse sig*: Professionaliserede NGO'er er mindre idealistiske og mere pragmatiske i forhold til, hvorvidt de er villige til at ændre deres måde at arbejde på for at kunne danne partnerskaber med virksomheder.

Det er vigtigt at bemærke, at de tre delelementer og indikatorerne er forbundne og derfor ikke kan skilles 100% fra hinanden. Eksempelvis vil det have betydning for arbejdsgangen, om bestyrelsesformanden og/eller organisationens leder har baggrund i det private og er uddannet inden for administration og ledelse. Ligeledes vil graden af pragmatisme være påvirket af det kendskab NGO'ens ansatte har til virksomheder og deres måde at arbejde på.

---

<sup>17</sup> Inkluderer arbejde med nyhedsbreve, hjemmeside, intern kommunikation, sociale medier, pressemeddelelser, artikler og kampagner.

<sup>18</sup> Alle aktiviteter, der har til formål at skaffe penge til NGO'en. Dvs. ansøgninger til offentlige og private fonde, alle former for indsamlinger og events, der har til formål at indsamle penge og kontakten til private donorer og virksomheder (Definition med inspiration fra Wikipedia).

<sup>19</sup> Alle de aktiviteter, en NGO kan foretage sig for at fremme interessen for at støtte organisationen. Det inkluderer bl.a. markedsundersøgelser, reklame og kampagner (Definition med inspiration fra Wikipedia). Er overlappende med kommunikation, men adskiller sig ved at være direkte møntet på at skaffe en større "afsætning", hvorimod kommunikation også kan have andre formål.

<sup>20</sup> Områder inden for administration og ledelse af virksomheder. Eks. økonomi, organisationsledelse og forretningsforståelse.

<sup>21</sup> Udarbejdelse, implementering og opfølgning af internationale projekter.

#### 4.4. Empiri

Undersøgelsens primære datakilde er 12 individuelle interviews foretaget ansigt til ansigt eller per telefon. Disse interviews bliver suppleret med materiale fra artikler, NGO'ernes hjemmesider og relevante konferencer, møder og oplæg. I det følgende beskrives fremgangsmåden i interviewene og de supplerende datakilder.

##### 4.4.1. Interviewguide

Interviewene var semi-strukturerede, hvilket gjorde det muligt både at teste den konkrete hypotese og eksplorativt at undersøge og forfølge alternative forklaringer. Interviewet var delt op i to, første del omhandlede NGO'en generelt og den måde, man arbejder på i NGO'en. Anden del af interviewet fokuserede på NGO'ens partnerskaber, erfaringerne hermed og de overvejelser, der er blevet gjort omkring partnerskaber. I det følgende uddybes, hvordan jeg konkret har gjort brug af de individuelle interviews til at besvare problemstillingen.

##### *Interview del 1: Professionalisering*

Første del af interviewet var en række generelle spørgsmål til, hvordan man arbejder i NGO'en, og hvilken rolle NGO'en ser sig selv i i forhold til virksomheder. Denne del af interviewet havde til formål at afdække graden af professionalisering og andre karakteristika, der kan spille ind på mulighederne for partnerskaber. Dette blev gjort på baggrund af de ovenfor udledte indikatorer. En del af indikatorerne er konkrete fakta, som der kun blev spurgt til i interviewene, hvis informationen ikke var tilgængelig online. For at afdække graden af forståelse og pragmatisme spurgte jeg både direkte ind til de enkelte indikatorer og indirekte via opstillede partnerskabscases. Interviewpersonen blev præsenteret for to hypotetiske partnerskabsforespørgsler og blev bedt om at kommentere og svare på, om det er partnerskaber, som de ønsker at indgå i (se Bilag 3). Dette gjorde det mere specifikt og fik interviewpersonen til at tage konkret stilling til, hvilke partnerskaber de ønsker at indgå i, og hvorvidt de vil gå på kompromis for partnerskaber. Problemet ved hypotetiske cases kan dog være, hvis interviewpersonen ikke har erfaringer med lignende situationer, da der så er risiko for, at interviewpersonen svarer, hvad han/hun mener, man bør gøre fremfor, hvad de reelt vil gøre. De hypotetiske cases blev derfor i interviewene så vidt muligt forsøgt relateret til organisationernes egne erfaringer. I analysen vil der blive taget højde for denne problematik.

### *Interview del 2: Partnerskaber*

Interviewets anden del havde to formål, dels at afdække, hvordan NGO'en samarbejder med virksomheder og dels eksplorativt at undersøge, hvilke andre faktorer, der kan forklare forskellene i, hvordan NGO'erne samarbejder med virksomheder. Derfor startede første del med en række spørgsmål til, hvilke partnerskaber NGO'en har. Der blev spurgt til, hvem man samarbejder med, hvad man samarbejder om, og hvordan man samarbejder. Den eksplorative del af interviewet er ikke ren induktiv, men blev guidet af eksisterende viden og teori om forudsætninger for partnerskaber. Det vil sige, at efter at have fastslået, hvordan NGO'en samarbejder med virksomheder, blev der først åbent spurgt til, hvorfor man (ikke) har indgået i partnerskaber, hvorfor man ikke har flere partnerskaber og hvilke forudsætninger, der skal være opfyldt, for at man som NGO kan indgå i succesfulde partnerskaber. Dette åbnede op for, at interviewpersonen på baggrund af erfaringer og overvejelser kunne forklare, hvorfor man som NGO (ikke) har partnerskaber. Der blev yderligere spurgt ind til udfordringer og succeser i partnerskaber, og interviewpersonen blev bedt om at forklare, hvilke egenskaber, der gør deres NGO attraktiv som partner. Hvis ikke interviewpersonen på dette tidspunkt allerede havde berørt de alternative forklaringer, så blev der spurgt direkte ind til disse. Eksempelvis, "Oplever I, at jeres brand er vigtigt for jeres virksomhedspartner?". Udover at spørge ind til de alternative forklaringer, forsøgte jeg også at afdække betydningen af professionalisering. Og der blev eksempelvis spurgt: "Hvilke kompetencer bruger I særligt i jeres partnerskaber?" og "Oplever I, at I skal ændre den måde I arbejder på for at kunne samarbejde med virksomheder?".

### *Generelt*

Interviewet startede altid med en briefing, hvor det overordnede formål med undersøgelsen blev beskrevet. Detaljer om hypotese blev dog ikke nævnt for at undgå at påvirke interviewpersonens svar. Efter briefing startede interviewet med, at jeg bad interviewpersonen fortælle kort om NGO'en og/eller deres partnerskaber. Dette havde som primære formål at tale interviewpersonen varm, men gav også et indblik i, hvad der er vigtigst for interviewpersonen at fremhæve ved egen organisation og dannede et fælles grundlag for det videre interview. For at gøre samtalen så flydende som muligt og mest muligt lig en almindelig samtale lod jeg interviewpersonens svar guide, hvad mit næste spørgsmål skulle være.

Fordi flere af interviewpersonerne har begrænset erfaring med partnerskaber, er det en risiko, at interviewpersonerne bare opsummerer eksisterende viden på området eller egne forestillinger om,

hvad der skal til for at indgå i partnerskaber. Hele vejen igennem interviewet søgte jeg derfor at få interviewpersonen til at uddybe og fremlægge specifikke erfaringer og oplevelser for at fjerne interviewet fra generelle betragtninger og holde fokus på interviewpersonernes egne erfaringer, oplevelser og refleksioner. Det gjorde jeg ved brug af forskellige interviewteknikker. For det første brugte jeg stilhed som et middel til at få interviewpersonen til at tænke nærmere over spørgsmålet og uddybe. For det andet gjorde jeg brug af uddybende spørgsmål som "kan du sætte nogle flere ord på det?" og "kan du give et eksempel på det?". For det tredje brugte jeg kort at opsummere min forståelse af, hvad interviewpersonen havde sagt for at få bekræftet, at jeg havde forstået ham/hende korrekt. Dette førte ofte til en uddybning af svaret hos interviewpersonen.

Interviewsituationen varierede afhængigt af, om jeg mødtes på en café med en frivillig fra en lille NGO uden erfaring med partnerskaber, eller om jeg mødtes på et kontor med en professionel medarbejder fra en stor NGO med megen erfaring. Interviewspørgsmålene og ordbrug blev tilpasset situationen, for at interviewpersonen følte sig tilpas og ikke følte, at han/hun spildte sin tid.

Generelt blev interviewguidens eksplorative del tilpasset efterhånden, som jeg fik mere viden og nye inputs. Spørgsmål, der skulle bidrage til at fastsætte graden af professionalisering, blev bevaret i deres oprindelige form i alle interviews, så det var muligt at sammenligne på tværs af cases.

#### *4.4.2. Kontekst for interviews*

I analysen skal der tages højde for den konkurrence, der er mellem NGO'er. Kampen om midlerne bliver sværere og sværere i tider, hvor der skæres kraftigt på de offentlige midler til udviklingsarbejde (Politiken, 2015), og derfor bliver der også større rift om de private donorer. Det kan have betydning for, hvor mange detaljer og gode ideer NGO'erne ønsker at videregive om deres samarbejder. Jeg erfarede dog, at NGO'erne gerne delte ud af deres erfaringer, hvilket bl.a. kan skyldes, at de ønsker at se flere virksomheder involveret i udviklingsarbejdet. De fleste partnerskaber bruges desuden offentligt til at promovere både NGO og virksomhed, og meget information er derfor allerede tilgængeligt for alle.

Konkurrencen kan også betyde, at NGO'erne ønsker at fremstå som idealistiske og/eller professionelle. Det kan betyde, at de mere eller mindre ubevidst 'pynter' på svarerne. Det kan eksempelvis være spørgsmål om, hvorvidt strategien guider deres daglige arbejde, hvor man kan have tendens til at svare, det man tænker, at det burde være, eller det man selv ønskede, at det var. Det kan også være spørgsmål omkring, hvorvidt man er villig til at gå på kompromis med egne idealer



for at samarbejde med virksomheder, hvor man kan forestille sig en tendens til at fremstille sig selv som en idealistisk NGO. Dette er særligt problematisk, når der er tale om NGO'er, som ikke har konkrete erfaringer med dette og derfor ikke kan svare på 'hvad gjorde I, i den situation?' men skal forestille sig, hvad de vil gøre. Som interviewer forsøger jeg at mindske problemet ved at fremstille spørgsmål og dilemmaer så neutralt som muligt.

I forlængelse heraf skal det også påpeges, at NGO-virksomhedspartnerskaber generelt er et nyt område for de fleste NGO'er. Hvilket betyder, at mange faktorer ved partnerskaber stadig er uvisse, og noget der er ved at blive afprøvet. For mange af de interviewede gælder det derfor, at deres erfaringer bygger på få partnerskaber. Blandt de udvalgte cases er dog også NGO'er med lang og stor erfaring med partnerskaber. Deres pointer vil blive sammenholdt med de mindre erfarne NGO'ers oplevelser.

Da der er tale om partnerskaber, vil der også være en anden part at tage hensyn til. Det kan betyde, at NGO'erne vil være tilbageholdende med at udtale sig kritisk om partnerskabet. Interviewpersonerne bliver derfor gjort opmærksom på, at hele eller dele af interviewet kan blive anonymiseret, hvis de ønsker det. Hermed skabes et rum for at fortælle ting, som man ikke ønsker offentliggjort, men som kan bidrage til forståelsen af deres oplevelser med partnerskaber. Bortset fra helt konkrete oplysninger om økonomi og produktudvikling i partnerskaber, ønskede de deltagende NGO'er dog ikke at holde deres informationer fortrolige.

Desuden skal man være opmærksom på, at hverken NGO'er med partnerskaber eller NGO'er uden partnerskaber nødvendigvis kender til virksomhedernes reelle præferencer og tanker om partnerskaber. Når jeg spørger ind til NGO'ernes oplevelse af, hvad virksomhederne gerne vil, og hvordan man som NGO skal agere for at kunne samarbejde med virksomheder, skal jeg derfor være opmærksom på, at dette er NGO'ernes opfattelse af situationen og ikke nødvendigvis virkeligheden set fra virksomhedernes side. Men særligt for NGO'er, der har lang erfaring med at samarbejde med virksomheder, må man formode, at de har en ide om, hvad der skal til, for at virksomheder ønsker at samarbejde. Deres udtalelser herom er derfor brugbare til at få en indsigt i, hvilke partnerskaber virksomhederne ønsker at indgå i. Når det er sagt er det primære undersøgelsesfelt i denne opgave netop NGO'ernes oplevelse af partnerskaberne, fordi det er det, der påvirker, om og hvordan de vælger at indgå i partnerskaber. Det er derfor ikke problematisk for undersøgelsen, så længe der er opmærksomhed på denne afgrænsning.

#### 4.4.3. Andre datakilder

Udover de kvalitative interviews bruges information fra NGO'ernes egne hjemmesider og eventuelle artikler og pressemeddelelser om deres virksomhedssamarbejder, som kodes og medtages i analysen. Disse kilder bruges primært til at indhente faktuelle oplysninger såsom antallet af ansatte, årsregnskab og informationer om partnerskabernes karakter, og det anses derfor ikke som et problem, at offentlige datakilder ofte giver et mere positivt billede af NGO'en og dens samarbejder. Disse informationskilder er nyttige til at indhente specifikke fakta, så interviewene kan fokusere på andre mere komplekse og nuancerede spørgsmål og svar. Desuden findes der i artikler og på hjemmesiderne i flere tilfælde citater fra begge parter i partnerskaberne, som giver et indblik i, hvad virksomhederne lægger vægt på i partnerskabet, og hvordan NGO'en opfatter fordele og udfordringer i partnerskabet.

Der benyttes også PowerPoints, observationer og notater fra oplæg og diskussioner fra et fyraftensmøde hos CISU d. 5/12-2016 med titlen 'Samarbejde med privatsektoren – hvordan?'. Her var der oplæg ved Line Thaudahl, Organisational Development and Partnership Advisor, Røde Kors og Mette Boye, Direktør, Dansk Initiativ for Etisk Handel (DIEH) og efterfølgende en diskussion med spørgsmål fra deltagende civilsamfundsorganisationer. Dette gav et indtryk af, hvad der rører sig på området blandt de mindre danske udviklings-NGO'er; hvor langt de er med partnerskaber og hvilke spørgsmål, de sidder med i forhold til emnet. Herudover bruges der pointer fra oplæggene omkring udfordringer i partnerskaber og løsningsforslag.

Desuden har jeg, som en del af min undersøgelse deltaget på konferencen 'CSR i praksis' afholdt af CSR LINK d. 18/5-2017. Her var jeg med som observatør på seminaret 'I partnerskaber med grønne NGO'er om verdensmålene', hvor 5 små og mellemstore klima/miljø-organisationer præsenterede deres bud på NGO-virksomhedspartnerskaber, og de deltagende virksomheder havde mulighed for at 'date' de enkelte NGO'er. Dette har bidraget med indsigter omkring, hvad NGO'erne ønsker at samarbejde om, og hvad virksomhederne er interesserede i.

#### 4.5. Analyse- og kodestrategi

I det følgende beskrives ved en gennemgang af fremgangsmåde for transskribering, kode-og analysestrategi, hvordan empirien er blevet behandlet og analyseret.

##### 4.5.1. Transskribering

Alle interviews er optaget og transskriberet for ved hjælp af kodning i NVivo at kunne foretage en systematisk analyse af materialet. Med nogle få undtagelser er interviewene blevet transskriberet fuldt ud for at få alle nuancer og formuleringer med. Generelt er der blevet transskriberet på en måde, der letter den efterfølgende læsning af interviewet. Det vil sige, at der ikke er blevet transskriberet halve og ufuldstændige sætninger, hvis disse ikke giver mening eller rettes i den efterfølgende sætning. Og at fyldord fra talesprog som 'sådan noget', 'altså' og 'kan man sige' er blevet udeladt. Det retfærdiggøres ved, at dette ikke har betydning for analyse og konklusioner men tværtimod besværliggør forståelsen af interviewpersonens udtalelser. Det vil dog i nogle tilfælde være udtryk for usikkerhed i forhold til besvarelsen af spørgsmålet eller et udtryk for, at man forsøger at svare "rigtigt". Hvis det vurderedes, at der var tale om en usikkerhed eller modellering af svarerne, som kan have betydning for analyse og konklusioner blev dette noteret, og der tages forbehold herfor i analysen.

For at sikre, at interviewpersonernes udtalelser ikke fremstilles ukorrekt, har alle interviewpersoner desuden haft mulighed for at se et udkast af opgaven og kommentere herpå inden denne afleveres og offentliggøres. En sådan fremgangsmåde kan være problematisk, da ønskede ændringer kan skyldes, at man ønsker at fremstille virkeligheden anderledes end den egentlig er, eller at de fortolker situationen anderledes. Der har dog kun været tale om få ændringsforslag angående faktuelle informationer om organisation, som har bidraget til en mere korrekt fremstilling af NGO'erne.

##### 4.5.2. Kodestrategi

Da analysen indeholder både deduktive og eksplorative elementer, er analyse og kodning blevet foretaget med inspiration fra Saldana (2013) og hans kodestrategi. Først blev der opstillet en foreløbig kodeliste på baggrund af eksisterende litteratur, problemstillingen og foreløbige observationer. Med udgangspunkt heri blev der foretaget en åben kodning, hvor alt materialet blev gennemgået og placeret i eksisterende eller nye koder. Herefter blev koderne systematiseret i et kodetræ til den endelige slutkodeliste. Koderne blev slået sammen, delt op eller helt slettet, sådan at alle koder bidrog

til en systematisk analyse til besvarelse af problemstillingen. Med den færdige slutkodeliste blev der foretaget en lukket kodning af al materialet.

Opgaven indeholder både en deduktiv del, hvor professionaliserings-hypotesen undersøges og en eksplorativ del, hvor andre alternative forklaringer udforskes. Det betyder, at nogle koder var givet på forhånd, eksempelvis hovedkoden *Grad af professionalisering* med underkoderne *arbejdsgang, kompetencer og forståelse/pragmatisme*. Disse er igen opdelt i de forskellige indikatorer beskrevet under operationaliseringen (se afsnit 5.3).

For at besvare problemstillingens eksplorative del blev der i den åbne kodning holdt øje alle former for forklaringer på forskellen i omfang og type af partnerskaber i første koderunde. Den foreløbige kodeliste indeholdte hovedkoden *Alternative forklaringer*, med underkoderne *ressourcer, branding, erfaring, organisationens alder/erfaring med udviklingsarbejde og fælles arbejdsområder*, som er udledt fra eksisterende litteratur. I den første koderunde blev der gået meget tæt på materialet, og alt materialet, blev kodet under en eller flere koder, for at få alle nuancer med og i første omgang ikke at udelade noget, der i den videre analyse kunne vise sig at være interessante forklaringer og aspekter. Under den åbne kodning opereredes primært med in vivo og deskriptive koder for at komme i dybden med materialet.

Efter den åbne kodning blev koderne struktureret til den endelige slutkodeliste som ses i Bilag 2. Denne er meget lig den foreløbige kodeliste, hvilket skyldes, at der i den åbne kodning primært blev tilføjet underkoder i 3. og 4. led, som er udeladt i bilaget, men benyttes i analysen til at adskille og pointere forskellige aspekter af de forskellige elementer og indikatorer. Den åbne kodning bekræftede de alternative forklaringer og yderligere to blev identificeret. Disse to, *Afhængighed af netværk* og *Samarbejde anses som strategisk vigtigt*, blev tilføjet til slutkodelisten. I Bilag 2 vises de primære koder med relevans for analysen. Andre koder er også blevet brugt til at indikere særlige pointer til eventuel brug i diskussionen. Eksempelvis koder der dækker over udsagn om små NGO'ers særlige styrker og samfundsændringer med betydning for NGO'er og NGO-virksomhedspartnerskaber.

De lukkede koder og det hertil relaterede data blev benyttet til at foretage en systematisk analyse af materialet med henblik på at besvare opgavens problemstilling. Nedenfor uddybes det, hvordan analysen blev foretaget ved brug af det kodede interviewmateriale.

### 4.5.3. Analysestrategi

Første del af analysen er en kvalitativ beskrivelse af forskellene mellem små og store NGO'ers virksomhedspartnerskaber, som vil danne grundlag for den videre analyse. På baggrund af interviews, artikler og hjemmesider vil jeg for henholdsvis små og store NGO'er beskrive de typiske partnerskabstyper og omfanget heraf. Da partnerskaber kan opdeles i mange typer på baggrund af forskelligartede kriterier vil min opdeling af partnerskaberne bygge på de i opgaven opsatte definitioner af partnerskabstyper og ikke interviewpersonernes egen typificering af partnerskaberne.

**Figur 1: Illustration af de sammenhænge, der undersøges.**



I analysens anden del vil jeg undersøge, hvad der kan forklare de forskelle vi ser mellem små og store NGO'ers virksomhedssamarbejder. Først ved at undersøge professionaliserings-hypotesen, dernæst ved en eksplorativ gennemgang af interviewmaterialet. Professionaliserings-hypotesen vil blive analyseret i to dele. Jeg vil først fastslå graden af professionalisering for hver gruppe NGO'er for at teste sammenhængen mellem størrelse og professionalisering. Næste skridt er så at se nærmere på, hvorvidt professionalisering har en betydning for, om man kan og vil indgå i partnerskaber med virksomheder. Her sammenholdes først informationer om NGO'ernes partnerskaber med NGO'ernes grad af professionalisering. Til denne del af analysen benyttes også koden *Betydningen af professionalisering*, hvor alle udtalelser om, hvordan professionalisering kan hænge sammen med mulighederne for virksomhedssamarbejde, er kodet i underkategorier svarende til de tre delelementer. Disse tekststykker, omkring NGO'ernes oplevelser og erfaringer med betydningen af professionalisering, analyseres delelement for delelement for at kunne be- eller afkræfte hypotesen, og danner baggrund for en dybdegående og nuanceret beskrivelse af betydningen af de forskellige elementer af professionalisering. I sidste del af analysen vil jeg gennemgå de forskellige forklaringer, der er kommet ud af undersøgelsens eksplorative del.

## 5. Caseanalyse

I caseanalysen, vil jeg, som beskrevet ovenfor, gå i dybden med de individuelle interviews, og på baggrund heraf undersøge sammenhængen mellem NGO'ers størrelse og karakteren af deres virksomhedspartnerskaber. Ved mindre andet er angivet vil det følgende bygge på informationer fra interviewene og NGO'ernes hjemmesider.<sup>22</sup>

### 5.1. Forskelle mellem små og store NGO'ers antal og type af virksomhedspartnerskaber

Neergaard et al. (2009b) viste tilbage i 2009, at små danske NGO'er har meget få transformative partnerskaber. Jeg vil som udgangspunkt for denne analyse se på, om de seneste års fokus på området har betydet, at de små NGO'er er begyndt at indgå i flere og mere komplekse partnerskaber. Jeg vil i følgende afsnit gå i dybden med, hvordan og hvor meget de undersøgte NGO'er samarbejder med virksomheder, og hvordan de små NGO'ers partnerskaber adskiller sig fra de store NGO'ers i både antal og type.

#### 5.1.1. Små NGO'er

De helt små NGO'er kan opdeles i tre grupper med hensyn til virksomhedssamarbejder. Den ene gruppe (DIB, Genvej til Udvikling og Dialogos) har i dag ingen samarbejde med danske virksomheder. Genvej til Udvikling har dog en aftale med en butik, der lige som Genvej til Udvikling sælger afrikanske varer, om at de udveksler varer for at variere deres respektive sortimenter. Både DIB og Dialogos udtrykker interesse i alle former for partnerskaber, og Dialogos har eksempelvis også forsøgt sig med at tilbyde Cheminova<sup>23</sup> et samarbejde efter, at Cheminova var blevet kritiseret for at flytte deres produktion af sprøjtemidler til Indien, for at komme uden om dansk regulering. Der var dog ikke den store interesse fra Cheminovas side. Dialogos har desuden erfaring med at samarbejde med lokale pesticidimportører og -distributører.

Den anden gruppe (ADDA og Ghana Venskab) består af de eneste små NGO'er med en omsætning på over 10 mio. De har begge nogle få filantropiske partnerskaber, men det er ikke noget, de har haft

---

<sup>22</sup>Se bilag 1

<sup>23</sup> Pesticidproducent. Global virksomhed med hovedsæde i Danmark.

stort fokus på hidtil, og heller ikke noget de gør noget ud af på deres hjemmesider. Ghana Venskab er dog på det seneste begyndt at opsøge potentielle partnere. ADDA har meget erfaring med at samarbejde med lokale virksomheder, men primært som aftagere på landbrugsprodukter. Derudover har de for nyligt indgået et partnerskab med en indisk virksomhed omkring økologisk certificering af bønder i Tanzania.

Den tredje gruppe (LittleBigHelp og 100% for Børnene) har satset meget mere på virksomhedssamarbejde og har derfor en række filantropiske partnerskaber. 100% for Børnene gør meget brug af virksomheder, der donerer services og produkter dvs. forskellige former for filantropiske partnerskaber. 100% for Børnene får bl.a. doneret tid fra en revisor og en grafiker, de skal ikke betale bankgebyrer hos deres bank og en børnetøjbutik donerer tøj til deres projekter.

LittleBigHelp har udover filantropiske partnere, som bl.a. har doneret penge og produkter til deres årlige velgørenhedsarrangement, to partnerskaber, der kan kategoriseres som 'gensidig udveksling'. Det ene er med Hotel Marriott, der donerer hele LittleBigHelps store velgørenhedsarrangement. Dette partnerskab indebærer både delt markedsføring og en høj grad af medarbejderinvolvering. Det andet partnerskab er med Dbramante1928, der producerer lædervarer til mobiltelefoner, ipads osv. Dbramante1928 har deres produktion i Indien og støtter derfor LittleBigHelps projekter i landet via produktsalg, hvor en del af deres salg går til LittleBigHelp. Ingen af de to har i dag transformative partnerskaber, men det er noget, de vil satse mere på fremadrettet.

De to organisationer i den sidste gruppe gør også mere ud af at henvende sig specifikt til virksomheder på deres hjemmeside, hvor de uddyber de forskellige muligheder for samarbejde og giver eksempler fra eksisterende partnerskaber.

### *5.1.2. Store NGO'er*

Blandt de store NGO'er har næsten alle både transaktionelle og transformative partnerskaber. Danmission har som den eneste ingen transformative partnerskaber, men de har en del virksomhedssponsorer og nogle enkelte partnerskaber af typen 'gensidig udveksling', hvor det mest succesfulde er med en dansk håndværkervirksomhed, der støtter en håndværkerskole i Tanzania. Ejere og medarbejdere har engageret sig meget i projektet, har af flere omgange besøgt og undervist på skolen og har også haft besøg fra Tanzania til bl.a. en håndværkerkonkurrence.

VedvarendeEnergi har erfaring med alle former for partnerskaber og har en lang tradition for at samarbejde med små og mellemstore virksomheder i Danmark og lokalt omkring energieffektivisering. Men når det kommer til samarbejde om udviklingsprojekter, så har VedvarendeEnergi begrænset samarbejde med virksomheder. De har nogle få virksomhedssponsorer og har fx erfaring med integrerede partnerskaber i form af produktudvikling inden for affaldssortering. VedvarendeEnergi indgik for nylig deres hidtil største virksomhedssamarbejde med Vestas, DTU og en lokal partner, da de i slutningen af 2016 blev udvalgt til at udføre et projekt under Danida Market Development Partnerships (DMDP), der har til formål at udvikle og afprøve minivindmøller i Kenya. Dette partnerskab kan karakteriseres som transformativt, da det bidrager til alle parter primære formål ved at skabe nye markeder for Vestas og skaffe vedvarende energi og arbejdspladser til lokale i Kenya.

De fire resterende NGO'er i denne kategori har alle mange virksomhedssponsorer, der støtter fast. Derudover er der blandt disse NGO'er også mange eksempler på partnerskaber med 'gensidig udveksling'. Som eksempler kan nævnes Kildevæld, der giver '3 liter rent vand til Afrika' via Røde Kors for hver flaske vand de sælger. Joe and the Juice, der har et sponsorbarn hos BØRNEfonden for hver butik, og som aktivt inddrager deres medarbejdere i udviklingen af samarbejdet. Og CARE, der sammen med bl.a. Årstiderne sælger 'Afrikassen', som er økologiske lokalt producerede og forarbejdede varer fra Uganda.

Folkekirkens Nødhjælps største samarbejde er med Bilka og har primært fokuseret på kampagner og markedsføring i Danmark og involvering af Bilkas medarbejdere. Det kan derfor diskuteres, om det kan karakteriseres som et transformativt partnerskab, eller der er tale om 'gensidig udveksling'. Men fordi partnerskabet bliver ved at udvikle sig og i dag indeholder rigtig mange fælles aktiviteter, som fx også samarbejdet om WeFood, vil jeg karakterisere partnerskabet som et transformativt partnerskab af typen 'uafhængig værdiskabelse'.

BØRNEfonden indgik i 2015 et transformativt partnerskab med Falck om at reducere mødre- og spædbørnsdødeligheden i Benin. Falck udsender medarbejdere til Benin, som træner sundhedspersonale på fødselsklinikker. Partnerskabet bidrager til Falcks langsigtede strategi om at komme ind på markedet i afrikanske lande (Altinget, 2015). I starten af maj 2017 indgik BØRNEfonden endnu et transformativt partnerskab med it-firmaet Bluetown om at udbrede internetadgangen i Burkina Faso (Globalnyt, 2017a).

Både Røde Kors og CARE har haft flere transformative partnerskaber. Røde Kors' partnerskaber har primært fokus på produktudvikling, der gavner deres indsatser i katastrofeområder og CARE's partnerskaber har hovedsageligt fokus på at styrke virksomhedens import fra eller eksport til



udviklingslande og samtidig sikre lokal udvikling. Røde Kors' partnerskaber kan derfor primært karakteriseres som integrerede. Hvorimod CARE's partnerskaber er af typen 'uafhængig værdiskabelse', fordi deres partnerskaber bidrager på forskellig vis til henholdsvis virksomhed og NGO. For CARE handler det om at skabe en bæredygtig udvikling, og for deres partnere handler det om at komme ind på nye markeder eller skaffe produkter af en særlig kvalitet.

De 13 undersøgte NGO'er bekræfter herved forventningen om, at de store NGO'er har flere og mere omfattende partnerskaber end de mindre NGO'er. Blandt de undersøgte NGO'er har alle med en årlig omsætning over 20 mio. kr., bortset fra Danmission, både transformative og transaktionelle partnerskaber. Blandt de små NGO'er har størstedelen slet ingen partnerskaber eller meget få filantropiske partnerskaber.

## 5.2. Professionaliserings-hypotesen

Efter at have konstateret, at der er en tydelig forskel mellem, hvor mange og hvilke typer partnerskaber henholdsvis små og store NGO'er har, vil jeg nu se nærmere på, hvad der kan forklare denne sammenhæng mellem størrelse og partnerskaber. Først vil jeg i dette afsnit undersøge, om professionaliseringsgrad kan bidrage til at forklare sammenhængen. Derfor vil jeg først se på, om der er forskel på små og store NGO'ers professionaliseringsgrad, hvorefter jeg vil gå nærmere ind i sammenhængen mellem professionalisering og partnerskaber.

### 5.2.1. Forskelle mellem små og store NGO'ers professionaliseringsgrad

I dette afsnit vil jeg ud fra de 3 delelementer af professionalisering; kompetencer, arbejdsgang og forståelse/pragmatisme og dertilhørende indikatorer sammenligne professionaliseringsgraden for henholdsvis store og små NGO'er for at se, om der her er en forskel, der eventuelt kan bidrage til at forklare, hvorfor mindre NGO'er har færre partnerskaber.

#### **Kompetencer**

Jeg vil i dette delafsnit gennemgå forskellen mellem de faglige kompetencer, der er at finde i henholdsvis små og store NGO'er. Jeg vil derfor se på antallet af ansatte og deres uddannelses- og erhvervsmæssige baggrund, bestyrelsens uddannelses- og erhvervsmæssige baggrund og hvilke opgaver, der varetages af frivillige.

#### 1. Ansatte

Der er blandt de undersøgte NGO'er stor forskel på antallet af ansatte. Blandt de små NGO'er er der mellem 0 og 3 ansatte. I de store NGO'er er der mellem 20 og 250 ansatte. De eneste NGO'er med over 50 ansatte er dog Folkekirkens Nødhjælp og Dansk Røde Kors. De 250 ansatte i Dansk Røde Kors dækker over alle ansatte på hovedkontoret, dvs. at det både er ansatte i den internationale og den nationale afdeling.

Både i små og store NGO'er har man ansatte med relevante akademiske uddannelser og erfaring. I de mindre NGO'er, hvor man kun har få ansatte, er de primært uddannet i udviklingsstudier eller international politik. I to af de små NGO'er har man også ansatte uddannet inden for kommunikation.

Blandt de små NGO'er skiller LittleBigHelp sig ud, fordi både organisationens stifter og en af de ansatte har baggrund i det private erhvervsliv. Stifteren af LittleBigHelp har tidligere været salgsdirektør i en hotelkæde, og organisationens Fundraising og Event Manager er uddannet inden for Kommunikation og PR og har tidligere arbejdet i et marketingbureau.

I de store organisationer er lederne<sup>24</sup> af programafdelingerne ofte uddannet inden for udvikling, international politik, statskundskab eller offentlig forvaltning. Generalsekretærene i de større organisationer har alle ledererfaring, men kun en enkelt er lederuddannet. Uddannelsesbaggrunden blandt generalsekretærene er meget blandet og inkluderer eksempelvis offentlig forvaltning, teologi og en civil ingeniør.

I de større organisationer har man ansatte, der er uddannet inden for fundraising, kommunikation, markedsføring og administration. De ansatte har primært erfaring fra andre NGO'er, men der bliver i stigende grad rekrutteret fra det private. Her skiller BØRNEfonden sig ud ved at deres administrerende direktør kommer fra en stilling som direktør i Dansk Industri, og fordi alle deres afdelingsledere kommer med erfaring fra det private erhvervsliv.

Blandt de store NGO'er finder man generelt en stor udviklingsfaglighed kombineret med en række ansatte med disse mere erhvervsrettede kompetencer. Hos nogle af de store NGO'er finder man også ansatte med fagspecifikke kompetencer inden for eksempelvis teologi (Danmission) og miljø (VedvarendeEnergj).

Overordnet set er den største forskel på de ansattes kompetencer i små og store NGO'er, at man i de små NGO'er har få ansatte, og ikke har medarbejdere uddannet inden for de mere erhvervsorienterede fag, som man har det i de større NGO'er. De ansatte i små NGO'er er primært udviklingsfaglige generalister, lige som programmedarbejdere er det i de store NGO'er.

## 2. Bestyrelse

Organisationernes bestyrelseskonstellationer er meget forskellige og består ofte af medlemmer med meget forskellige uddannelses- og erfaringsmæssige baggrunde. Generelt kan man sige, at særligt blandt de store NGO'er er de fleste bestyrelsesformænd ledere i deres daglige arbejde og ofte uddannet inden for statskundskab, offentlig politik, administration eller ledelse. Igen skiller LittleBigHelp, 100% for Børnene og BØRNEfonden sig ud ved at have bestyrelser, der består

---

<sup>24</sup> Jeg har i de største organisationer ikke undersøgt uddannelse og erfaring for alle medarbejdere, kun afdelingslederes.

udelukkende af folk fra det private erhvervsliv. Andre bestyrelser består primært af folk beskæftiget inden for det relevante fagområde som fx ingeniører, agronomer eller læger. Det gælder særligt de små, der ofte er mere emnespecifikke, men også VedvarendeEnergj blandt de store. Også Danmission kan siges at have en fagspecifik bestyrelse, da en stor del af bestyrelsesmedlemmerne er præster og teologer. Generelt har rigtig mange af bestyrelsesmedlemmerne i både store og små NGO'er en lang videregående uddannelse. Bestyrelserne kan således betegnes som professionelle i både store og små NGO'er. Men i og med, at der i de store NGO'er også er flere med ledelseserfaring kan disse i endnu højere grad karakteriseres som professionaliserede.

### 3. Frivillige

Det varierer fra organisation til organisation, hvordan og hvor meget man gør brug af frivillige kræfter. Det er klart, at i organisationer med få eller slet ingen ansatte spiller de frivillige en større rolle. Det betyder dog ikke, at der er færre frivillige i store organisationer. Mange store NGO'er bruger også frivillige aktivt i deres arbejde, og langt hen af vejen er det nogenlunde de samme typer opgaver, de frivillige løser i både små og store organisationer. Typiske frivilligopgaver er oplysning i form af kampagner og oplæg og praktisk hjælp til indsamlinger og events. Hos de mindre NGO'er bruges frivillige også til den mere direkte kommunikation med givere i form af eksempelvis nyhedsbreve, facebookopdateringer og hjemmesider. Hos NGO'er uden ansatte er det naturligvis også frivillige, der står for fundraising og programarbejde, men bortset fra 100% for Børnene og LittleBigHelp, så involverer de resterende små NGO'er også frivillige i disse opgaver. I et par af de små fagspecifikke udviklingsorganisationer har man mange frivillige med kompetencer inden for det pågældende fagområde; agronomi (ADDA) og arbejdsmedicin/medicin (Dialogos).

Blandt både store og små NGO'er bruges frivillige primært til at øge kendskabet til organisationen og de problemstillinger, de arbejder med. Blandt de mindre NGO'er inddrages frivillige også i nogle tilfælde i de mere tekniske kerneopgaver som fundraising, projektudvikling og kommunikation. De store NGO'er er derfor i forhold til brugen af frivillige generelt mere professionaliserede end de mindre NGO'er.

Opsamling: Kompetencer

De store NGO'er har langt flere ansatte, og der er her samlet flere kompetencer - både udviklingsfaglige, administrative og erhvervsorienterede kompetencer. Hos de mindre NGO'er finder vi særligt ansatte med kompetencer inden for udvikling og nogle steder også kommunikation og fagspecifikke kompetencer. I de mindre NGO'er varetages flere opgaver af frivillige.

I de store NGO'ers bestyrelser finder vi i højere grad formænd med erfaring inden for ledelse og administration. Flere af de små NGO'er er fagspecifikke, hvilket også afspejles i deres bestyrelser, hvor der er samlet stor viden inden for emner som arbejdsmedicin, miljø og byplanlægning. Bestyrelser bestående primært af medlemmer fra private virksomheder findes både blandt store og små NGO'er.

**Tabel 3: Kompetencer hos henholdsvis små og store NGO'er**

	<b>Antal ansatte</b>	<b>Ansattes baggrund</b>	<b>Bestyrelsens baggrund</b>	<b>Frivilligopgaver</b>
<b>Små</b>	0-3	Udviklingsfaglighed Kommunikation Fagspecifik	Højt uddannede Mange fagspecifikke bestyrelser	Oplysning Events Kommunikation Fundraising Projektudvikling
<b>Store</b>	20-250	Udviklingsfaglighed Kommunikation Fagspecifik Virksomhedsadministration Fundraising Markedsføring	Højt uddannede Bestyrelsesformænd er ledere	Oplysning Events

## **Arbejdsgang**

Jeg vil i dette afsnit se på, hvorvidt måden man arbejder på adskiller sig mellem små og store NGO'er, og om arbejdsgangen hos de store NGO'er i højere grad kan karakteriseres som professionaliseret. På baggrund af hvad vi ved fra ovenstående afsnit om forskellen på kompetencer i små og store NGO'er, er forventningen, at de større NGO'er vil have en mere professionaliseret arbejdsgang, fordi de er ledet af bestyrelser og generalsekretærer med administrations- og ledelsesbaggrund. Jeg vil i følgende afsnit undersøge dette nærmere på baggrund af de fire indikatorer: Organisering, fordeling af ressourcer, strategi og dokumentation af resultater.

### 1. Organisering

Der er en naturlig forskel mellem små og store NGO'er på graden af arbejdsdeling. I de mindre NGO'er har de 0-3 ansatte, hvilket giver begrænsede muligheder for arbejdsdeling. I organisationerne med 2-3 ansatte har de ansatte forskellige titler og ansvarsområder, men interviewene viste, at i de små organisationer sidder alle medarbejdere i højere eller lavere grad med både noget projektarbejde, fundraising og kommunikation. Evt. med en deltidsansat til at stå for økonomien. I en enkelt af de mindre NGO'er, Ghana Venskab, har man 3 ansatte; en generalsekretær og to programmedarbejdere. De resterende opgaver varetages i denne NGO primært af frivillige projektgrupper. Her er blandt andet en fundraisings- og en oplysningsprojektgruppe. Her er dermed en vis arbejdsdeling.

I de større NGO'er har de mellem 20 og 250 medarbejdere, og her ser man en større opdeling i opgaver og dermed medarbejdere med mere specialiserede ansvarsområder. Alle disse NGO'er har ansatte, der sidder specifikt med kommunikation, programarbejde, administration, markedsføring og fundraising.

### 2. Fordeling af ressourcer

Hos både store og små NGO'er er programarbejde og fundraising de to områder, der prioriteres højest. Men som forventet, er der i de store NGO'er et større (og stigende) fokus på de mere kommercielt-orienterede felter, kommunikation, markedsføring, fundraising og virksomhedsadministration, end i de små NGO'er. Der er dog også en variation blandt de små NGO'er. Nogle satser stort set kun på programarbejdet og fundraising via private og offentlige fonde. Det gælder eksempelvis for ADDA, der ifølge bestyrelsesformanden bruger 50-60% af deres tid på

programarbejde, 20% på fundraising og 10% på kommunikation og oplysning. LittleBigHelp, der kun får midler fra private (enkeltpersoner, virksomheder og fonde) har et større fokus på kommunikation og fundraising. LittleBigHelp har to ansatte: Én ansat til programarbejde og fondsansøgninger og én ansat til fundraising, kommunikation og events.

Da det kan være forskelligt, hvad man mener, at de forskellige kategorier, som fundraising og kommunikation dækker over, vurderes fordelingen af ressourcer på baggrund af både interviewpersonernes egen beskrivelse heraf og en gennemgang af årsregnskab og antal ansatte på de forskellige områder<sup>25</sup>. Med kildetriangulering sikres det også, at der ikke opstår en skævhed pga. et ønske om at fremstå som en NGO, der bruger al sin tid og penge på projekterne. Jeg oplevede dog generelt, at man hos NGO'erne ikke opfatter det som noget negativt, at bruge ressourcer på eksempelvis kommunikation:

*"Vi bruger mest tid på fundraising og dernæst vil jeg sige projektmanagement, dernæst frivillighåndtering og til sidst kommunikation, hvilket ikke er godt, men jeg tror, det er, sådan det er".*

(Fundraiser og Projektkoordinator, 100% for Børnene).

### 3. Strategi

Både blandt store og små NGO'er ser vi en strategisk og systematisk tilgang til arbejdet, hvor der arbejdes ud fra flerårige strategier og et-årige handlingsplaner, som ifølge NGO'erne er en integreret del af det daglige arbejde. Denne vurdering bygger på NGO'ernes egne udsagn og kan være påvirket af et ønske om at fremstille NGO'en som professionel. Men forekomsten af detaljerede strategier og handlingsplaner giver det samme billede. Blandt de små NGO'er det kun to, der ikke arbejder med en overordnet strategi. I de større NGO'er har man udover de overordnede strategier også strategier for hvert område som fx kommunikation og fundraising.

*"Altså fra day-to-day, fra uge til uge ligger der en plan for, hvor er det, vi skal hen med vores ting".*

(Fundraising og Event Manager, LittleBigHelp)

---

<sup>25</sup> Pga. kortere interviews er ikke alle større NGO'er blev spurgt til fordelingen af ressourcer. Og vurderingen hviler i disse tilfælde kun på fordelingen af ansatte og årsregnskab.

#### 4. Dokumentation af resultater

Blandt de store NGO'er er de fleste på Danidas rammeaftale, hvilket i sig selv medfører, at der er et højt niveau af dokumentation i organisationerne. Desuden fremstår det fra deres hjemmesider, at dokumentation af konkrete og målrettede resultater er i fokus. Også længere rapporter er tilgængelige. I interviews med begrænset tid var dette derfor ikke et spørgsmål, jeg stillede de store NGO'er. Men hos dem, jeg spurgte, var svaret, at dokumentation og effektmåling er noget, der bliver lagt stor vægt på. Dels for at leve op til donorernes krav og dels for at kunne målrette indsatsen. Hvilket er meget lig de svar, der kom fra de mindre NGO'er. Bortset fra én har også alle de mindre NGO'er fået offentlige midler. Dog ikke igennem en rammeaftale, hvor kravene er meget høje, men igennem Civilsamfundspuljen<sup>26</sup>. Men også her gælder det, at man skal udarbejde en detaljeret strategi for projekterne og dokumentere, om der leves op til alle målsætninger. Det er derfor også naturligt for de små NGO'er at skulle sikre en vis dokumentation af projekternes effekt.

Men det er også vigtigt, at notere sig, at fokus på dokumentation af resultater og en strategisk tilgang som beskrevet ovenfor ikke udelukkende skyldes krav fra offentlige donorer. LittleBigHelp, der ikke får offentlige midler har også et stort fokus på netop disse ting. Og de fleste NGO'er lægger også vægt på, at dette fokus ikke kun skyldes pres udefra men også et internt ønske om at kunne målrette indsatsen og effektivt sætte ind der, hvor det giver de bedste resultater.

*"Det (læs: dokumentation af resultater) er meget vigtigt. Og det er det jo af flere grunde. Det er det både for os selv, for at vi kan se om det virker, det vi gør, eller om vi skulle gøre noget andet (...). Og så skal vi jo også kunne dokumentere til dem, der giver os pengene, at det virker".*

(Programkoordinator, Ghana Venskab)

Desuden har særligt NGO'en Dialogos udover de almindelige projektevalueringer også et stort fokus på den videnskabelige dokumentation og formidling af projekternes resultater. Hvilket hænger sammen med, at organisationen er drevet af fagfolk inden for særligt lægevidenskab og arbejdsmedicin.

Både hos store og små NGO'er er der således et stort fokus på dokumentation af resultater. Jeg er ikke gået dybere ind i at undersøge, hvorledes og i hvor høj grad de enkelte organisationer dokumenterer deres projekter og resultater, dette delafsnit bygger derfor primært på viden om offentlige krav og NGO'ernes egne beskrivelser og vurdering af, hvor meget vægt de lægger på

---

<sup>26</sup> Ghana Venskab har været rammeorganisation fra 2015 til 2017



dokumentation. Dette vurderes at være tilstrækkeligt til at fastslå, at der både hos små og store NGO'er er en professionaliseret og systematisk tilgang til dokumentation, men at de store organisationer på rammeaftale i endnu højere grad end de mindre NGO'er er vant til at skulle dokumentere deres indsatser.

### Opsamling: Arbejdsgang

Overordnet set er de største forskelle mellem små og store NGO'ers måde at arbejde på, at de større NGO'er har en højere grad af ansvarsopdeling og et større fokus på de kommercielt-orienterede områder. På disse parametre ses den forventede forskel i professionaliseringsgrad. Men når det kommer til strategisk tilgang og dokumentation, så er det et vigtigt fokus for både små og store NGO'er.

**Tabel 4: Arbejdsgang hos henholdsvis små og store NGO'er**

	Organisering	Fordeling af ressourcer	Strategi	Dokumentation af resultater
Små	Lav grad af ansvarsopdeling	Fokus på programarbejde og fundraising	Ja	Ja
Store	Høj grad af ansvarsopdeling	Fokus på programarbejde, fundraising, markedsføring, virksomhedsadministration og kommunikation	Ja	Ja

## **Forståelse og pragmatisme**

I dette afsnit vil jeg se nærmere på, om der mellem små og store NGO'er er forskel på graden af pragmatisme og forståelse for virksomheders måde at arbejde på. Dette undersøges ved hjælp af tre indikatorer: Rolle i forhold til virksomheder, krav om overholdelse af etiske retningslinjer og villighed til at tilpasse arbejdsgang.

### 1. Rolle ift. virksomheder

Blandt de små NGO'er er det kun Dialogos, der ser det som deres rolle at holde øje med og være kritisk over for, hvad virksomheder foretager sig. Resten ser kun deres rolle som samarbejdspartner. Dette gælder også for de større NGO'er Danmission, VedvarendeEnergis og BØRNEfonden. Men blandt de allerstørste NGO'er ser man det også som sin rolle at overvåge og forholde sig kritisk til virksomhedernes ageren.

*"Vi skal være en vagthund, men også virksomhedens kritiske ven, rådgive dem og gå ind i en dialog".*

(Line Gamrath Rasmussen, CARE)<sup>27</sup>

Modsat forventet er det altså i højere grad de store virksomheder, der aktivt forholder sig kritisk til virksomheder, hvorimod størstedelen af de små NGO'er afviser, at det er deres rolle at gå ud og kritisere virksomheder – men dermed ikke sagt, at de ikke vil påtale og gå i dialog omkring kritikpunkter hos egne partnere. Flere af de mindre NGO'er tager decideret afstand fra, at man som NGO går ud og agerer kritisk vagthund over for virksomheder.

*"Vi er ikke den kritiske vagthund. Det er vi ikke. Du kan ikke se os gå ud med en eller anden hasarderet udtalelse (...), overhovedet ikke. Jeg mener, at man kan påvirke udviklingen ved at gå i dialog og snakke om tingene".*

(Bestyrelsesformand, ADDA)

Den mere udbredte modstand mod vagthundsrollen blandt mindre NGO'er kan til dels skyldes, at man opfatter rollen som 'kritisk vagthund' anderledes, end man gør i de store NGO'er, for som man kan se i det to citater, er man hos CARE og ADDA enige om, at man skal gå i dialog med virksomhederne. Men der er mellem små/mellemstore NGO'er og de allerstørste NGO'er forskel på, om man bruger ressourcer på at holde øje med og påtale kritisable forhold. Bortset fra Dialogos, der har en kritisk rolle

---

<sup>27</sup> CARE's hjemmeside: "Nyheder"

i forhold til pesticidindustrien, så er det blandt de små NGO'er kun i forhold til egne partnere, at der tales om at påvirke virksomhederne igennem dialog.

## 2. Overholdelse af etiske retningslinjer

Jeg fandt blandt de undersøgte cases ingen tydelige forskelle mellem store og små NGO'ers holdning til, hvorvidt og i hvor høj grad virksomhedspartnere skal leve op til etiske retningslinjer. Men forskelle mellem store og små NGO'ers erfaring med virksomhedspartnerskaber gør, at de store NGO'er er mere velovervejede omkring det, og flere af dem har allerede procedurer og retningslinjer for samarbejde og tjek af potentielle partnere. Få af de mindre NGO'er har derimod faste rammer for, hvordan de samarbejder med virksomheder. Dette har betydning for validiteten af svarerne på de hypotetiske cases. Problemet ved hypotetiske cases er, at der er en risiko for, at interviewpersonerne svarer, hvad de ønsker at gøre, eller hvad de mener, de bør gøre, fremfor hvad organisationen reelt vil gøre. Denne risiko forøges, når man som interviewperson ikke tidligere har skulle tage et lignende valg, og svarene bliver derfor tænkte og i flere tilfælde udtryk udelukkende for interviewpersonens egen holdning hertil. Casene har dog uanset sat en snak i gang, som belyste de tanker, man i organisationen/interviewpersonen har gjort sig om at skulle samarbejde med virksomheder.

På baggrund af disse hypotetiske svar og hidtidige erfaringer viste der sig et billede af en gruppe små NGO'er, der i forhold til overholdelse af etiske retningslinjer ikke adskiller sig holdningsmæssigt fra de store NGO'er. For begge grupper gælder det, at det er vigtigt, at virksomhedspartnere lever op til etiske retningslinjer. Særligt er der krav om ordentlige arbejdsforhold og ingen brug af børnearbejde. Mange nævner også FN's Global Compact<sup>28</sup> som vigtige retningslinjer, og der er bred enighed om, at man ikke samarbejder med virksomheder inden for tobaksindustrien, pornografi og våbenhandel.

Alle NGO'er tjekker/vil tjekke potentielle samarbejdspartnere, hvis der er tale om partnerskaber med virksomheder, der opererer globalt. Dog ikke hvis der kun er tale om filantropiske partnerskaber. Disse indledende screeninger af partnere skal sikre, at NGO'en ikke støtter op om aktiviteter, der modstrider deres formål. Det er dog forskelligt, hvor stor erfaring NGO'erne har med det. Hos flere af de store NGO'er er der fastlagt grundige processer og retningslinjer for tjek af potentielle partnere. Disse indledende tjek og procedurer for samarbejde kan anses enten som tegn på manglende pragmatisme

---

<sup>28</sup> Global Compact er et FN-initiativ, der opstiller ti generelle principper for virksomheders arbejde med samfundsansvar. Principperne omhandler: Antikorruption, miljø, arbejdstagerrettigheder og menneskerettigheder. Se mere her: <https://www.unglobalcompact.org>

og forståelse eller som et tegn på professionalisme. På baggrund af mine interviews opfatter jeg det som en naturlig del af en professionaliseringsproces, da man på denne måde udviser en professionel håndtering af partnerskaber.

NGO'erne er åbne over for at indgå/fortsætte samarbejde med virksomheder, der ikke lever op til alle etiske retningslinjer, hvis virksomhederne ønsker at samarbejde omkring at forbedre forholdene - også selvom den potentielle partner er blevet kritiseret åbent i medierne.

*"... jeg vil sige, at folk skal også have lov til at rette på en fejl. Så som udgangspunkt vil jeg tænke, at det er super positivt, at de ligesom har set, at de skulle lave tingene om. (...) Så ja, det vil jeg umiddelbart synes. Men igen, det vil kræve en undersøgelse af dem, og vi skulle også tage stilling til, om det på nogen måde kunne falde dårligt ud at blive associeret med dem".*

(Fundraiser og Event Manager, LittleBigHelp)

Det gælder dog også generelt, at NGO'erne er påpasselige med ikke at indgå i partnerskaber, der har som eneste formål at hvidvaske virksomheder. Her er der bl.a. en særlig forsigtighed, når det kommer til tøjindustrien. Dermed ikke sagt, at der hos NGO'erne er en forventning om, at en samarbejdspartner lever op til alle etiske krav i alle områder af forretningen og hele vejen igennem leverandørkæden. Men der er en forventning om – og tro på - at man som virksomhed gør sit bedste og ikke indgår i partnerskaber med NGO'er blot for at få en blåstempling til at handle uansvarligt andre steder.

De undersøgte NGO'er udviser overordnet set forståelse og pragmatisme i forhold til virksomheders overholdelse af etiske retningslinjer, hvis man som virksomhed gør en indsats for at forbedre sig på etiske parametre.

### 3. Villighed til at tilpasse sig

Interviewpersonerne blev også spurgt til, hvorvidt de er villige til at ændre den måde, de arbejder med deres projekter på i dag, hvis der fra en virksomhedspartner kom krav/ønske om fx at arbejde med en anderledes type projekter, eller at selve måden man arbejder på ændres for at få partnerskabet til at fungere, fx ved at man laver om i beslutningsgangene, så man kan tage nogle hurtigere beslutninger, eller man bruger flere kræfter på at dokumentere indsats og resultater. Denne villighed til at tilpasse sig handler desuden om, hvorvidt man er villig til at indgå i projekter med et mere kommercielt fokus.

Generelt er der blandt NGO'erne en villighed til at tilpasse sig, hvis ikke kravene trækker samarbejdet alt for langt væk fra NGO'ens formål og strategi, og - som flere påpeger – der følger en pose penge med fra virksomheden. Som eksempel kan nævnes Bilka, der kom med en stor sum penge til Folkekirkens Nødhjælp og et ønske om at støtte opbygning eller renovering af sundhedsklinikker. Det var ikke noget Folkekirkens Nødhjælp arbejdede med på det tidspunkt, men igennem deres netværk fandt de relevante projekter, så samarbejdet kunne etableres.

Der er ikke tydelige forskelle mellem store og små NGO'er på dette spørgsmål, men der er en tendens til, at de store NGO'er med partnerskabserfaring påpeger, at integrative partnerskabsprojekter er en anden type projekter end man er vant til, og at det derfor er naturligt, at man ændrer lidt ved måden man arbejder på. Tilgangen her er, at de ser potentiale i nye former for partnerskaber, hvor man arbejder på en anden måde end man plejer, eksempelvis med et større kommercielt fokus. Blandt de små NGO'er er der også villighed til at tilpasse sig, men fokus er lidt anderledes. Her lægger man vægt på, at de offentlige midler bliver færre, så hvis man vil overleve som NGO, bliver man nødt til at tilpasse sig.

*"Derfor er min holdning - indtil en vis grænse selvfølgelig – at der skal man være villig til at samarbejde, og man skal være villig til at se muligheder og være fleksibel, hvis man vil overleve som lille NGO".*

(Fundraiser og Projektkoordinator, 100% for Børnene).

*"Ja førhen vil jeg have sagt: "Det vil vi ikke". Men vi er jo ikke fuldstændig immune over for ikke at have nogle penge. Det er vi jo ikke. Det er sgu svært at svare på. Fordi når du har mange ansatte, og du har en masse forpligtelser, så kræver det immervæk også, at du ikke bare siger nej tak til en stor sum penge, hvis der fulgte et eller andet mindre krav med".*

(Bestyrelsesformand, ADDA)

### Opsamling: Forståelse og pragmatisme

Forventningen om at mindre NGO'er holder mere fast i idealerne bekræftes ikke umiddelbart i disse cases. Alle de undersøgte NGO'er er positivt indstillet over for samarbejde med virksomheder, blandt de mindre NGO'er er der dog også et vist pres for at tilpasse sig virksomhederne for i fremtiden at kunne skaffe de nødvendige midler. Både små og store NGO'er er langt hen af vejen pragmatiske i forhold til virksomheders overholdelse af etiske retningslinjer, men i begge grupper er man dog

opmærksom på, hvilke virksomheder, man ikke ønsker at samarbejde med, og man udfører tjek af virksomheder inden samarbejdsaftaler indgås. Ser man på NGO'ernes rolle i forhold til virksomheder, så er det blandt de undersøgte cases primært de helt store NGO'er, der ser sig selv som 'kritiske vagthunde'.

Disse spørgsmål er dog svære at klarlægge 100%, da de mindre NGO'er ikke har nogle konkrete eksempler på virksomheder, de har valgt (ikke) at samarbejde med. Forventningen var dog, at NGO'erne ville forsøge at fremstå mere idealistiske. At dette ikke var tilfældet kan måske forklares ved, at jeg i halvdelen af tilfældene talte med en professionel ansat i de små NGO'er, og der kan være forskel på graden af pragmatisme hos en professionel medarbejder, der skal få budgetterne til at hænge sammen og bestyrelsen, der i sidste ende skal afgøre disse ting. Man må dog formode, at de ansatte i små organisationer har et forholdsvist tæt kendskab til bestyrelsen og deres holdninger. Blandt de resterende små NGO'er talte jeg desuden med netop bestyrelsesformanden, og noget tyder derfor på, at der også blandt de mindre NGO'er eksisterer en vilje til forståelse og pragmatisme. En pragmatisme, der dog bl.a. er forårsaget af økonomiske behov og en afhængighed af at kunne samarbejde med virksomhederne.

**Tabel 5: Forståelse og pragmatisme i henholdsvis små og store NGO'er**

	Rolle ift. virksomheder	Overholdelse af etiske retningslinjer	Villighed til at tilpasse sig
<b>Små</b>	Samarbejde og dialog	<i>OBS: Primært hypotetiske svar</i> Virksomhedernes villighed til at forbedre sig er det vigtigste  Foretager tjek af virksomheder inden partnerskab	<i>OBS: Primært hypotetiske svar</i> Ja, hvis det ikke strider imod formål  Fokus på, at det er økonomisk nødvendigt at tilpasse sig virksomhederne
<b>Store</b>	Kritisk vagthund, samarbejde og dialog	Virksomhedernes villighed til at forbedre sig er det vigtigste  Foretager tjek af virksomheder inden partnerskab	Ja, hvis det ikke strider imod formål  Fokus på potentialet i at arbejde på nye måder

### **Opsamling: Forskelle mellem små og store NGO'ers professionaliseringsgrad**

På baggrund af de undersøgte parametre findes en mindre forskel mellem små og store NGO'ers professionaliseringsgrad end forventet. Men der er markante forskelle i antallet af ansatte og hvor mange forskellige kompetencer, der er at finde i NGO'erne. Derudover, så prioriteres de mere kommercielt-orienterede områder højere i de større organisationer. Når det er sagt, så minder de små NGO'er på mange måder om de store; de har en stor udviklingsfaglighed, de arbejder strategisk mod deres mål, de undersøger og dokumenterer resultaterne af deres indsatser, og de er pragmatiske i forhold til samarbejde med virksomheder. Alle små NGO'er anser sig selv som professionelle på trods af små eller ikke eksisterende sekretariater. De lægger vægt på deres professionelle håndtering af projekterne og i flere tilfælde også den faglighed, der i flere af de små NGO'er er inden for specifikke fagområder. Men professionalisering indebærer også et større fokus på kommunikation, markedsføring og virksomhedsadministration, og på disse områder er de større NGO'er stadig 'foran' de små.

Særligt to NGO'er skiller sig ud i forhold til disse parametre. Den lille NGO, LittleBigHelp, som ud af to ansatte har en kommunikationsuddannet med arbejdsområdet fundraising og event. Denne ansatte og stifteren af organisationen har begge erfaring fra det private og alle medlemmer af bestyrelsen er ansat som 'managers' i private virksomheder bortset fra forkvinden, der arbejder inden for FN. LittleBigHelp siger selv om deres måde at arbejde på: *"... jeg vil sige, at vi arbejder lige som en virksomhed arbejder"* (Fundraising og Event Manager, LittleBigHelp). Også BØRNEfonden skiller sig ud blandt de store NGO'er med et større fokus på kommunikation, markedsføring, virksomhedsadministration og fundraising<sup>29</sup> i forhold til programarbejdet. Mange ansatte her kommer fra det private, det samme gælder bestyrelsen. Men Projektmanager fra Røde Kors og tidligere ansat i Folkekirkens Nødhjælp fortæller også, at begge disse organisationer rykker sig mere og mere i denne retning med store marketing-afdelinger og rekruttering af ansatte fra den private sektor.

---

<sup>29</sup> Hos BØRNEfonden kalder man det ikke fundraisere, men 'Customer Care Assistant', hvilket, jeg vurderer, svarer til, hvad de andre undersøgte organisationer betegner som fundraisere: Dem der sidder med kontakten til eksisterende og potentielle donorer.

### 5.2.2. *Professionalisering som forklaring*

En hurtig sammenligning af de to foregående delanalyser viser, at der kan være en sammenhæng mellem professionaliseringsgrad og partnerskaber. De små NGO'er, som er mindre professionaliserede, har færre partnerskaber og slet ingen transformative partnerskaber. Den eneste lille NGO, der har et partnerskab af typen 'gensidig udveksling' er LittleBigHelp, der også skilte sig ud ved på en række punkter at være mere professionaliseret end de andre små NGO'er. De store NGO'er, som har en højere grad af professionalisering har mange partnerskaber, og de fleste af dem har også transformative partnerskaber. BØRNEfonden, der blandt de store har en forholdsvis høj grad af professionalisering, når det kommer til markedsorientering og erfaring fra den private sektor, er dog med hensyn til partnerskaber på niveau med de andre store NGO'er.

Jeg vil i det følgende gå dybere ned i denne sammenhæng mellem professionalisering og partnerskaber, og hvorvidt det kan bidrage til at forklare forskellen mellem små og store NGO'ers partnerskaber. Det gør jeg med udgangspunkt i forventningerne til, hvordan professionalisering kan påvirke partnerskaber positivt (se afsnit 4.2.3.). Disse forventninger vil jeg sammenholde med de interviewede NGO'ers oplevelse af, hvorvidt de forskellige elementer af professionalisering har betydning for, om man som NGO indgår i virksomhedspartnerskaber. Jeg vil undervejs relatere det til ovenstående analyse af forskellene mellem små og store NGO'er og ud fra dette konkludere på, om fundene fra dette casestudie understøtter professionaliserings-hypotesen.

### **Kompetencer**

Gennemgangen af eksisterende litteratur viste, at en række kompetencer, som er kendetegnende for professionaliserede NGO'er, har betydning for, hvorvidt man kan indgå i virksomhedspartnerskaber. Det drejer sig om administrative kompetencer, der skal sikre en effektiv projektstyring, ansvarlighed og transparens, fagspecifikke og udviklingsfaglige kompetencer. Disse kompetencer stemmer godt overens med NGO'ernes oplevelse af, hvilke kompetencer, der er nødvendige.

Dog var det kun få af de interviewede, der fremhævede administrative kompetencer til projektstyring og dokumentation, som vigtige for partnerskaber. Men dette er et område, hvor alle NGO'erne står forholdsvis stærkt, fordi det er den primære opgave i disse NGO'er, at kunne administrere udviklingsprojekter og udvise transparens og troværdighed igennem dokumentation. Grunden til, at det ikke nævnes, er sandsynligvis, at det bliver taget for givet, at man som NGO besidder disse kompetencer. Dog giver man i den lille NGO, Genvej til Udvikling, udtryk for, at man i dag er så få til at



løfte opgaverne i organisationen, at man ikke har kapaciteten til at administrere nye projekter. Men den foregående analyse viste, at der er et generelt stort fokus hos de små NGO'er på programarbejdet og herunder projektstyring. Der er dog i de større organisationer flere administrative kompetencer i og med, at de har ansatte medarbejdere specifikt til administration og eksempelvis økonomi. Hvorimod projekterne i de små NGO'er styres af få og eventuelt frivillige hænder.

Flere interviewpersoner bekræftede, at særligt i transformative partnerskaber kræves en høj udviklingsfaglighed, dels for at kunne se muligheder og matches, og dels for at have en dybdegående viden at tilbyde virksomhederne, da det netop er grundet manglende viden på dette felt, at virksomhederne som regel søger transformative partnerskaber med NGO'er. Derudover var et par NGO'er inde på, at en stor fagspecifik viden inden for et bestemt felt som eksempelvis landbrug eller miljø kan være en fordel i transformative partnerskaber af to grunde. For det første er det en fordel, hvis man samarbejder med virksomheder inden for dette specifikke fagområde, at man kan 'tale deres sprog'. For det andet kan det være det, der kan gøre virksomheder interesseret i partnerskaber.

*"... jeg er selv ingeniør, de andre er ingeniører, så vi taler det samme sprog, og det betyder faktisk rigtig meget, når vi har et samarbejde, at man har en forståelse for hinanden".*

(Sekretariatsleder, VedvarendeEnergi)

Udviklingsfagligheden er høj i de mindre NGO'er i og med, at størstedelen af de ansatte er uddannet inden for udviklingsfaglige fag. Med hensyn til fagspecifikke kompetencer fandt jeg heller ikke store forskelle mellem små og store NGO'er, da flere af de små NGO'er er professionelle inden for specifikke fagområder og kan byde ind med nogle kompetencer og en ekspertise, der kan være interessant for virksomheder. Det vil sige, at både inden for projektadministration, udviklingsfaglighed og andre fagspecifikke kompetencer er mindre NGO'er forholdsvis stærke, men er begrænsede af at have få eller ingen ansatte og en lavere administrativ kapacitet, hvilket kan være med til at forklare, at de har færre partnerskaber.

Udover disse kompetencer blev der i interviewene påpeget yderligere kompetencer, som er relevante for partnerskaber – og som man i højere grad vil finde blandt professionaliserede NGO'er. En af disse kompetencer er salgs- og forretningsevner. For de filantropiske partnerskaber handler det primært om at kunne sælge sin sag til virksomhederne, men ved 'gensidig udveksling' og transformative partnerskaber handler det også om at kunne sætte sig ind i, hvordan et partnerskab kan bidrage til både NGO'ens sag og virksomhedens forretning. Man skal kunne se, hvordan man som NGO kan gøre det spændene og attraktivt for virksomhederne at bruge NGO'er i deres markedsføring. Og man

skal kunne komme med ideer til, hvordan samarbejde kan bidrage til virksomhedens kerneforretning og evne at få masseret behov og ønsker ned i en aftale.

*" Man skal se på bundlinje og salg, og hvad er det, det kan tilføre dem. Så det er helt klart, at det ikke er alle og enhver, der kan gå ind og sidde med CSR<sup>30</sup>".*

(Teamleder for Fundraising, Danmission)

En anden vigtig kompetence, som fremhæves af interviewpersonerne, er kompetencen til at kommunikere partnerskabet. For mange virksomheder er det vigtigt at kunne skabe og formidle en god historie omkring partnerskabet, som giver virksomheden et positivt omdømme. Derfor tilbyder flere NGO'er forskelligt kommunikationsmateriale til virksomhederne, som gør det muligt for virksomheden på en nem og professionel måde at kommunikere partnerskabet ud til medarbejdere og kunder. Denne professionelle formidling af partnerskabet er sværere for ikke-professionaliserede NGO'er at tilbyde, fordi kommunikation ofte nedprioriteres og eksempelvis varetages af frivillige.

Vi så tidligere, at små NGO'er er mindre professionaliserede på netop disse mere forretningsorienterede områder. Disse kompetenceforskelle kan have betydning for, om man kan indgå i partnerskaber, og kan dermed også være med til at underbygge professionaliseringshypotesen og forklare, hvorfor mindre NGO'er har færre partnerskaber.

### **Arbejdsgang**

I litteraturen påpeges, at succesfulde partnerskaber kræver, at man kan nå frem til en fælles fremgangsmåde. I kraft af at man som professionaliseret NGO arbejder mere lig en virksomhed, vil det være nemmere at indgå i partnerskaber jo mere professionaliseret man er.

De store NGO'er med partnerskabserfaring lægger i undersøgelsen vægt på, at det ikke handler om, at de i disse partnerskaber skal ændre deres måde at arbejde på, så den flugter med virksomhedens krav og måde at arbejde på. Det handler i stedet for om, at det at arbejde i partnerskaber er en anden måde at arbejde på, og det man samarbejder om vil typisk være nye og innovative former for projekter, og af den grund kræves en anden tilgang. Men denne tilgang vil være en kombination af virksomheden og NGO'ens måde at arbejde på, og der vil derfor ofte være et større fokus på forretningsperspektiver end de fleste NGO'er er vant til.

---

<sup>30</sup> Corporate Social Responsibility

*"... det er jo langt mere markedsorienteret end vi også er vant til at arbejde. Så man kan sige, at det stiller nogle andre betingelser til projektet".*

(Programkoordinator, CARE)

Det betyder som forventet, at NGO'er har lettere ved at indgå i partnerskaber, hvis deres arbejdsgang kan karakteriseres som professionaliseret og dermed allerede er mere markedsorienteret. Her indikeret ved en høj grad af arbejdsdeling, relativt stort fokus på fundraising, kommunikation, virksomhedsadministration og markedsføring, en strategisk og systematisk tilgang og fokus på dokumentation af resultater. Denne arbejdsgang skal desuden forstås i tæt sammenhæng med professionaliserede kompetencer, pragmatisme og forståelse i partnerskaber, som behandles i de øvrige afsnit

Som eksempel på, hvordan man som NGO skal kunne tilpasse sig en mere kommercielt-orienteret tilgang fortæller sekretariatsleder fra VedvarendeEnergi, at de i deres partnerskab ikke kan forlange lange processer omkring implementering og inddragelsen af lokalbefolkningen og må tage hensyn til, at der skal udvikles et produkt, som giver overskud.

*"Vi er vant til at arbejde med processer og meget med politikudvikling og meget med at engagere lokalbefolkningen. Og det er noget, der tager rigtig lang tid. (...) En privat virksomhed er vant til at sige 'jamen nu tager vi en beslutning', så kigger man på den 'nå, det virkede ikke, så tager vi en ny beslutning, så gør vi sådan'...".*

(Sekretariatsleder, VedvarendeEnergi).

Det gælder generelt både for professionaliserede og ikke-professionaliserede NGO'er, at man har dette mere langsigtede perspektiv. Denne del kan derfor ikke direkte forklares med professionalisering. Man kan dog argumentere for, at er man mere professionaliseret, vil man også have nemmere ved at forstå og tilpasse sig denne anden måde at gribe projekter an på.

På trods af, at flere af NGO'erne har måttet ændre lidt på deres arbejdsgang har ingen af de interviewede oplevet, at de har måttet ændre markant i måden de plejer at arbejde på, for at kunne samarbejde med virksomheder. Om det skyldes, at NGO'erne allerede har en professionaliseret arbejdsgang, eller at det ikke kræver store ændringer i arbejdsmåden er svært at sige, da det kun er de mest professionaliserede NGO'er, der har erfaring med partnerskaber. Det kan også være et forsøg på at fremstå mere idealistiske, at NGO'erne afslår at have foretaget markante ændringer.

Professionalisering af arbejdsgangen kan altså bidrage til gode partnerskaber via en fælles forståelse for forretningstilgangen. Dette gælder særligt transformativ partnerskaber og transaktionelle partnerskaber af typen 'gensidig udveksling'.

På andre områder har det vist sig, at en professionaliseret arbejdsgang har mindre betydning end forventet. I eksisterende litteratur lægges der vægt på, at virksomheder kræver ansvarlighed og transparens, og at dette i nogle tilfælde er svært for NGO'erne at leve op til. Men blandt de undersøgte NGO'er oplever hverken små eller store NGO'er dette som et problem, da kravene til dokumentation fra virksomhederne er små relativt til krav fra offentlige og private fonde, som alle NGO'erne er vant til at samarbejde med. At kravene fra virksomheder er mindre skyldes forskellige ting bl.a., at brugen af skatte kroner skal dokumenteres fyldestgørende, og at de beløb NGO'erne får fra virksomheder ofte er mindre, end det de får fra fonde, og derfor kan virksomhederne heller ikke stille lige så store krav. Dette er derfor ikke nødvendigvis i modstrid med den del af den eksisterende litteratur, der siger, at virksomheder lægger stor vægt på ansvarlighed og transparens, men det fremhæver, at netop dette parameter ikke er svært for hverken små eller store NGO'er at leve op til. Jeg kan dog ikke ud fra denne undersøgelse fastslå, om der i transformativ partnerskaber vil være nogle højere krav til dokumentation, som de små NGO'er vil have svært ved at leve op til. Nogle interviewpersoner påpeger desuden en stigende tendens til, at virksomhederne sætter krav. Så måske vi i den kommende tid vil se en ændring på dette punkt.

Ifølge flere interviewpersoner ønsker virksomheder modsat også at indgå samarbejde med NGO'er der er fleksible, agile og tilpasningsdygtige, hvilket må anses som modstridende til det mere bureaukrati, der ligger i en mere systematisk tilgang og mere omfangsrig dokumentation. Det er netop også et af de områder, de mindre NGO'er slår sig op på; at deres størrelse betyder, at de er mere agile og tilpasningsdygtige (CSR i Praksis, 2017). Der vil her være forskel på, hvad man som virksomhed lægger mest vægt på. Eksempelvis kan man forestille sig at mindre virksomheder foretrækker mindre bureaukrati. Hvorimod store virksomheder, der indgår i store partnerskaber ønsker mere bureaukratiske fremgangsmåder.

Fremfor lange og grundige afrapporteringer ønsker virksomheder ofte en klar og præcis plan for det fælles projekt og en konkret og simpel fremstilling af projektets resultater. Dette kræver mindst tid af virksomheden og er nemt at kommunikere videre til bestyrelse, medarbejdere og kunder. Men for NGO'en kræver denne form for dokumentation ikke bare, at man arbejder strategisk og dokumenterer

sine resultater, det kræver også et vist fokus på kommunikationen af resultaterne. Den tidligere analyse viste, at også de små NGO'er foretager professionel afrapportering og har en strategisk tilgang. Men det kan være udfordrende for mindre NGO'er, der ellers ikke har fokus på kommunikation i deres arbejde, at leve op til krav om en professionel, simpel og konkret kommunikation af resultaterne. Selvom et par af de mindre NGO'er også har fokus på kommunikation, så er der ingen af de små NGO'er, der har en ansat, der kun sidder med kommunikation.

Opsummerende, så bekræfter caseanalysen, at det er lettere for NGO'er, hvis arbejdsgang er professionaliseret, at indgå i transformative partnerskaber, fordi man lettere vil kunne finde frem til en fælles arbejdsgang, der kombinerer den udviklingsfaglige tilgang med en mere forretningsorienteret tilgang. Det vil sige, at de større mere professionaliserede NGO'er her har en fordel. Både transaktionelle og transformative partnerskaber kræver desuden en systematisk tilgang til og dokumentation af resultaterne og en kort og præcis kommunikation heraf. Denne del er mindre problematisk for de mindre NGO'er at leve op til. Det kan dog være udfordrende for små NGO'er at leve op til krav om professionel kommunikation af partnerskabsprojektet. Omvendt viser analysen også, at mindre bureaukratiserede NGO'er kan have en fordel i form af fleksibilitet og agilitet.

### ***Forståelse og pragmatisme***

I eksisterende litteratur beskrives det, hvordan der er færre værdiforskelle og spændinger mellem professionaliserede NGO'er og virksomheder, bl.a. fordi der i professionaliserede NGO'er er flere ansatte, der kommer fra private virksomheder og har kendskab hertil. Dette skaber en større forståelse og anerkendelse af virksomheders måde at arbejde på. Det påpeges, at meget idealistiske NGO'er har sværere ved at indgå i partnerskaber, fordi de er mindre pragmatiske og villige til at tilpasse sig.

Blandt de interviewede lægger flere også vægt på vigtigheden af denne gensidige accept og forståelse, hvilket understøtter, at professionalisering i form af forståelse og pragmatisme i forhold til virksomheder kan have betydning for partnerskaber. Noget af det, der nævnes, er bl.a., at man skal have samarbejdsevner og være fleksibel. Man skal som partner også respektere virksomhedens kompetencer og anerkende, at virksomheder kan bidrage positivt via deres forretningstilgang. Denne anerkendelse skal udmønte sig i en mere pragmatisk tilgang til samarbejdet og accept af (til en vis grænse) eksempelvis virksomhedens ønske om hurtigere løsninger og beslutningsgange.

*"Så vi er da også klar over, at vi ikke bare kan sige, at vi skal have de der lange processer, som vi normalt har, fordi det respekterer ikke Vestas, der i sidste ende er dem, der skal have et produkt ud af det".*

(Sekretariatsleder, VedvarendeEnergi).

Alt dette gælder særligt i transformative partnerskaber. Med hensyn til transaktionelle partnerskaber er den generelle oplevelse, at virksomheder er meget overbærende og ikke stiller store krav til, at man som NGO skal ændre ved projekterne eller den måde man plejer at arbejde på. I interviewene bliver det dog også nævnt, at der er ved at ske et skred på dette område. Det er oplevelsen blandt NGO'erne, at der sker en generel holdningsændring blandt virksomheder og fonde til det at støtte godtgørende formål. Denne holdningsændring indebærer en større interesse for at involvere sig mere i projekterne og forventninger om, at man får noget igen. Denne ændring skyldes bl.a. at forbrugerne også bliver mere kritiske, og virksomheder bliver derfor nødt til at skilte med, hvordan de tager et socialt ansvar og får måske særlige ønsker til, hvad der er strategisk at støtte. Derudover medfører den øgede konkurrence om donorerne, at virksomhederne kan tillade sig at stille højere krav til, hvad de gerne vil støtte og hvordan. Men som det er i dag, oplever de interviewede NGO'er ikke, at de skal være specielt pragmatiske eller tilpasningsdygtige for at få virksomheder med på transaktionelle partnerskaber.

Med hensyn til overholdelse af etiske retningslinjer er der ingen af de interviewede, der har oplevet at måtte gå på kompromis eller droppe et partnerskab, fordi en partner ikke levede op til etiske retningslinjer. Det kan for det første skyldes, at de virksomheder, der vælger at indgå i partnerskaber med NGO'er ofte er virksomheder, der i forvejen har et fokus på social ansvarlighed, og der vil derfor måske ikke være store etiske problemer ved netop disse virksomheder. For det andet skal man være opmærksom på, at det bygger på NGO'ernes egne vurderinger af, om de har måttet gå på kompromis med deres idealer i partnerskaberne. Svarerne er derfor dels påvirket af hvilke idealer NGO'erne har og en eventuel interesse i at fremstille NGO'en som idealistisk ved at pointere, at man ikke har måttet gå meget på kompromis. Men selvom NGO'erne ikke har måttet gå meget på kompromis på, for dem, vigtige områder, så viser interviewene alligevel, at partnerskaber kan kræve en vis pragmatisme i forhold til virksomhedernes overholdelse af etiske retningslinjer:

*"Vi kan jo heller ikke forvente, at hvis vi har et lille projekt kørende sammen med, lad os bare sige Arla, og det er jo en kæmpe koncern med mange interessenter og kæmpe omsætning. Vi kan jo ikke stille krav om, at vi så skal ændre hele butikken. Så det kommer lidt an på, om det er sådan nogle cardinal-issues for os".*

(Projektkoordinator, CARE)

Med hensyn til, hvilken rolle NGO'erne spiller i forhold virksomheder, så viste caseanalysen, at de største NGO'er er mere kritiske end de små og mellemstore, hvilket sætter spørgsmålstegn ved, hvorvidt det hindrer samarbejde, at NGO'er holder fast i deres rolle som kritisk vagthund. Et andet aktuelt eksempel på, at virksomheder ikke lader sig skræmme af samarbejde med kritiske NGO'er, er Verdensnaturfonden (WWF), der i maj indgik samarbejde med både Coop og Vietnam Northcoast Seafoods DK om at sikre bæredygtigt fiskeri (Globalnyt, 2017b+c). Partnerskaberne er indgået på trods af eller måske netop fordi, WWF i marts startede en kampagne, der skulle lægge pres på supermarkederne for at sikre flere ansvarligt producerede fødevarer (Globalnyt, 2017d). En mulig forklaring på dette kan være, at virksomheder indgår i partnerskaber med NGO'er for at opnå blåstempling fra en ekstern part. Men for at denne blåstempling har værdi, så kræver det, at NGO'erne rent faktisk er kritiske (Greengard, 2013.30). At indgå i et partnerskab med en NGO, der offentligt kritiserer virksomheder kan derfor i højere grad bidrage som et kvalitetsstempel. Også CARE har i deres partnerskaber med bl.a. Arla netop rollen som vagthund og skal være dem, der sikrer, at Arla lever op til eksempelvis menneskerettigheder og bidrager til udvikling, når de går ind på markedet i Vestafrika (Globalnyt, 2015).

Her er det dog vigtigt at notere sig, at i det konkrete eksempel med WWF var det ikke et angreb på en bestemt virksomhed, men en generel opfordring til at tage et større ansvar. Også CARE lægger vægt på, at de er en 'kritisk ven', der går i dialog med virksomhederne. Det vil sige, at der er mange grader af 'vagthundsrollen', og for de meget kritiske NGO'er gælder det måske stadig, at virksomheder vil være mere påpasselige med at indgå i et partnerskab. Her er da der også en naturlig begrænsning, da de typiske 'vagthunds-NGO'er', som Greenpeace og Amnesty International, afstår fra at indgå i partnerskaber med virksomheder. Neergaard et al. (2009a), der lægger vægt på, at NGO'ernes pragmatisme er vigtigt i partnerskaber, skriver også:

*"Den vigtige balanceakt for NGO'en, når den indgår i et strategisk, længevarende samarbejde med en virksomhed er på den ene side at være pragmatisk og vide, at virksomheder ikke bliver bæredygtige natten over, men på den anden side bevare sin troværdighed og lægge pres på virksomheden for hele tiden at forbedre sig".*

(Neergaard, et al., 2009a:19)

Det er derfor ikke entydigt, at rollen som vagthund er problematisk for samarbejder, det handler derimod om at gøre det 'med måde'. Det kan derfor blandt de undersøgte NGO'er være en mulig forklaring på, hvorfor de største NGO'er har flere partnerskaber. VedvarendeEnergi og BØRNEfonden, der begge har alle typer partnerskaber, ser dog ikke sig selv i rollen som kritisk vagthund. Den kritiske rolle er dermed ikke entydigt nødvendig for at kunne indgå i partnerskaber.

Opsummerende, så har professionalisering i form af forståelse og pragmatisme en betydning i forhold til partnerskaber, når det kommer til en anerkendelse af virksomhedernes måde at arbejde på og deres behov for at tingene skal løbe rundt økonomisk i transformativ partnerskaber. Kommer det til gengæld til overholdelse af etiske retningslinjer, så viser undersøgelsen her ikke et særligt behov for pragmatisme. Hverken i forhold til tilpasning af arbejdsgang eller krav om overholdelse af etiske retningslinjer, var der dog ikke den store forskel mellem små og store NGO'er, og det kan derfor ikke bidrage til at forklare forskellen på deres partnerskaber. Men NGO'ernes rolle som kritisk vagthund viste sig modsat forventet at have en eventuel positiv betydning på partnerskaber, og kan måske derfor bidrage til at forklare forskellen mellem små og store NGO'ers partnerskaber, fordi de største NGO'er på dette punkt er mere kritiske end de små NGO'er.

I eksisterende litteratur påpeges også sammenhængen mellem accept af virksomhedernes måde at arbejde på og viden om virksomhedernes måde at arbejde. Vi så tidligere, at mindre NGO'er har færre forretningsrelaterede kompetencer og erfaring fra private virksomheder. Der er på baggrund heraf grund til at tro, at der kan være en vis forskel mellem nogle af NGO'erne, som de udvalgte indikatorer i denne undersøgelse ikke har kunnet fange.



### 5.2.3. *Delkonklusion: Professionaliserings-hypotesen*

Anden del af caseanalysen viste opbakning til sammenhængen mellem karakteristika ved professionalisering og mulighederne for partnerskaber. Interviewene støttede op om, at alle tre delelementer af professionalisering har betydning for partnerskaber. Dog viste analysen, at partnerskaber ikke som forventet kræver en særlig pragmatisme i forhold til virksomhedernes overholdelse af etiske retningslinjer.

Professionalisering kan derfor bidrage til at forklare forskellen mellem små og store NGO'er, og samlet set bekræfter analysen således professionaliserings-hypotesen. Store NGO'er har, som forventet, vist sig at være mere professionaliserede end de små. Og der findes også opbakning til, at professionalisering kan have betydning for, hvorvidt man kan indgå i partnerskaber, og hvilken form disse partnerskaber tager. Jo mere professionaliseret man er, jo nemmere bliver det at have partnerskaber generelt, og jo nemmere bliver det at indgå ikke bare i transaktionelle partnerskaber, men også transformative partnerskaber.

Men på nogle aspekter af professionalisering er forskellene mellem små og store NGO'ers professionaliseringsgrad små. Professionalisering kan derfor ikke i lige så vidt omfang, som forventet, bidrage til at forklare forskellene mellem små og store NGO'ers partnerskaber. Jeg vil derfor i det følgende gennemgå en række alternative forklaringer.

## 5.3. Alternative forklaringer

Dette afsnit indeholder en beskrivelse af andre faktorer, der kan forklare, hvorfor mindre NGO'er har færre partnerskaber. Den eksplorative del af interviewene tog udgangspunkt i eksisterende litteratur og en række mulige forklaringer. Alle disse forklaringer har i større eller mindre grad vist sig at være relevante og vil derfor sammen med to andre forklaringsfaktorer, der fremgik af interviewene, blive taget op og suppleret med indsigter fra interviewene.

### 5.3.1. *Ressourcer*

Ikke overraskende er manglende ressourcer en betydelig begrænsende faktor for de mindre NGO'er og fremhæves også som en betydelig udfordring hos de større NGO'er. Ressourcer som forklaringsfaktor har på nogle områder en tæt sammenhæng med professionalisering på den måde, at 'manglende' professionalisering i flere tilfælde skyldes netop mangel på ressourcer. Det gælder inden

for kompetencer og arbejdsgang, hvor NGO'er giver udtryk for, at grunden til at de ikke bruger mere tid på områder som kommunikation, det er, at de ikke har ressourcerne til det. Vi så også ovenfor, at selvom de mindre NGO'er er stærke på projektadministration og udviklingsfaglighed, så kan de i et partnerskab ikke tilbyde den samme administrative kapacitet, som de større NGO'er. På den måde kan ressourcer ses som en bagvedliggende forklaring på 'manglende' professionalisering og derigennem partnerskaber. Jeg vil dog alligevel holde de to faktorer adskilt, dels fordi der er elementer af professionalisering, som ikke har sammenhæng med ressourcer, og dels fordi 'manglende' professionalisering ikke i alle tilfælde skyldes mangel på ressourcer, men kan være et bevidst valg.

Partnerskaber kræver ikke bare nogle bestemte kompetencer og en særlig arbejdsgang, det kræver også tid og kapacitet, hvilket gør partnerskaber mere udfordrende for små NGO'er. Transformativ partnerskaber kræver særligt i opstartsfasen rigtig meget tid af begge parter:

*"Man kan sige, at én årsag er jo, at det typisk er nye og innovative typer af projekter, hvor vi ikke bare lige kan gribe ned i værktøjskassen og sige, det er sådan her, vi skal gøre det. Det er jo nogle projekter, hvor man skal have forskellige kompetencer i spil både for virksomheden og for NGO'en, og det er lidt tidskrævende, at få det på plads og finde ud af præcis, hvad skal formålet med projektet være, hvor er det, vi vil hen med det, og hvordan har vi tænkt os at skulle gøre det, og hvordan skal rollefordelingen være. Og så kommer man jo fra to meget forskellige kulturer, hvis man kan sige det på den måde. Og er måske vant til at arbejde på forskellige måder i NGO-verden og virksomheds-verden. Så der er ligesom nogle ender, der skal mødes, og det tager bare noget tid og kan måske også for nogle være lidt frustrerende i løbet af den proces".*

(Programkoordinator, CARE)

Erfaringerne fra de store NGO'er er, at man i opstartsfasen af transformativ partnerskaber har brug for en fuldtidsansat projektansvarlig. Her skal det dog bemærkes, at transformativ partnerskaber ikke nødvendigvis behøver at have samme omfang, som de projekter der her henvises til af de store NGO'er. Men hos de små NGO'er kæmper man med bare at finde tiden til at undersøge mulighederne for partnerskaber. Har man ingen eller få ansatte kan dette være en stor mundfuld oveni de sædvanlige opgaver. Nogle mindre NGO'er forsøger at løse dette ved hjælp af frivillige kræfter, men skal man indgå i større partnerskaber, er det problematisk at lade dette hvile på frivillige hænder, da det er tidskrævende og kræver en kontinuerlig kontakt for at skabe den nødvendige relation (CISU, 2016).

Det gælder særligt for de transformativ partnerskaber, at de er ressourcekrævende. Transaktionelle partnerskaber kræver også, at man er god til at pleje relationen til partneren, holde en kontinuerlig kontakt og give dem det, de ønsker. Det er dog noget mindre tidskrævende. Som Projektmanager ved Røde Kors beskrev det; så kræver det færre kopper kaffe, at holde disse partnerskaber kørende. De mindre NGO'er, der har erfaring med partnerskaber, giver også udtryk for, at det er overkommeligt ressourcemæssigt for dem at have disse partnerskaber.

*"Ja, fordi vi alle sammen sidder og laver så mange forskellige ting. Så det ville da være fedt, hvis der bare var en, som var fuldstændig dedikeret til det. Men altså værre vil jeg heller ikke sige, at det er".*

(Fundraising og Event Manager, LittleBigHelp)

Transformativ partnerskaber vil som regel vil være nye og innovative former for projekter. Har man ikke tilstrækkelige ressourcer, kan det betyde, at man ikke har modet eller muligheden for indgå i transformativ partnerskaber, fordi man ikke har økonomien til at afprøve usikre projekter. Det kan holde mindre NGO'er tilbage og medvirke til, at de afventer, at andre og større NGO'er har gjort sig nogle erfaringer, man kan lære af. Nogle af de mindre NGO'er er dog indstillede på at tage nogle chancer.

*"Så der tror jeg, at vi er indstillet på, at vi må prøve at kaste os ud i det. I hvert fald i et vist omfang og håbe på, at det kan hænge sammen tidsmæssigt".*

(Programkoordinator, Ghana Venskab).

### 5.3.2. Branding

Branding er en anden faktor, der kan bidrage til at forklare, hvorfor større NGO'er er mere tiltrækkende som samarbejdspartnere. Tidligere undersøgelser har vist, at for mange virksomheder er det vigtigt at kunne bruge samarbejdet til at styrke deres omdømme (Jamali & Keshishian, 2008; PWC, 2007a; Jacobsen, 2016). Dette er lettere, hvis man samarbejder med en stor anerkendt NGO, som der er et bredt kendskab til i den almene befolkning. Her er et velkendt logo tilstrækkeligt til, at man som forbruger forstår, at virksomheden tager et socialt ansvar. Blandt de interviewede organisationer oplever man også, at virksomheder bruger partnerskaberne i deres markedsføring, og det er oplevelsen, at brandingværdi spiller ind på, hvilke NGO'er virksomhederne samarbejder med. De store NGO'er som BØRNEfonden og Røde Kors oplever det som en styrke, at de har et kendt brand. Og bl.a. Folkekirkens Nødhjælp bruger det også udadtil, som argument for at samarbejde med dem: *"Stor PR-værdi ved at samarbejde med en af Danmarks største og mest respekterede humanitære*

organisationer"<sup>31</sup>. Blandt de små og mellemstore NGO'er<sup>32</sup> oplever man derimod, at det kan være en hindring, at de ikke har et kendt brand, fordi et samarbejde med en mindre NGO kræver en forklaring og ikke bare et logo.

*"... større organisationer, som går sammen med nogle virksomheder, der gør virksomhederne det nok også fordi, der så kan være en lille panda<sup>33</sup> nede i hjørnet, (...) fordi det giver noget i sig selv, man behøver ikke at gå ud i en kæmpe forklaring..."*

(Sekretariatsleder, VedvarendeEnergi)

VedvarendeEnergi oplever dog, at de er kendte inden for deres egen branche, men ikke i den almene befolkning. Det kan også være tilfældet for nogle af de andre fagspecifikke NGO'er.

Hos Danmission påpeger man desuden, at det kan være problematisk at være en missionsorganisation, da det ikke er alle virksomheder, der ønsker at støtte det. De rammer derfor et smallere segment, fordi det ikke kun skal være virksomhedsejeren, men også virksomhedens kunder der skal kunne støtte op om formålet, hvis man som virksomhed skal kunne brande sig på samarbejdet. Brandingværdi handler altså ikke nødvendigvis bare om at være en kendt NGO, det handler også om at være en NGO med et formål, som den brede befolkning støtter op om. Dette bekræftes i en undersøgelse lavet af Greengard (2013), som viste, at NGO'er, der er mere mainstream og politisk befinder sig i midten, er mere attraktive for virksomhederne. Som regel vil de største organisationer have en bred folkelig opbakning, og de kan derfor opfattes som 'sikre valg' for virksomhederne. Omvendt er der blandt de store NGO'er også nogle, som er meget aktive politisk, hvilket kan være problematisk i forhold til virksomheders branding. Men overordnet set står de mindre NGO'er dårligere, når det kommer til at skabe brandingværdi for virksomhedspartneren.

### 5.3.3. Erfaring

Både erfaring med udviklingsarbejde (organisationens alder) og erfaring med partnerskaber har i caseanalysen vist sig at have indflydelse på partnerskaber.

At have ansatte med relevante akademiske uddannelser er ikke nødvendigvis nok. Lokalkendskab og erfaring med at arbejde i udviklingslande er nogle vigtige egenskaber at kunne byde ind med i virksomhedssamarbejder. Virksomheder går til NGO'er, fordi det er områder, de mangler viden inden

---

<sup>31</sup> Folkekirkens Nødhjælps hjemmeside: "Virksomheder"

<sup>32</sup> Danmission og VedvarendeEnergi

<sup>33</sup> Henvielse til Verdensnaturfondens (WWF) logo

for, og jo mere erfaring NGO'erne har inden for feltet, og jo stærkere partnerskaber de har lokalt, jo mere vil de have at tilbyde virksomhederne.

*"Vi er jo en kommerciel virksomhed og har faktisk overhovedet ikke en brik forstand på donations- og nødhjælps arbejde. (...) for at kunne sikre, at vores mange liter rent vand til Afrika kommer hen det sted, hvor de skal, uden at spilde en dråbe undervejs, så er det rigtig vigtigt at teame up med en stærk partner".*

(Brand Activation Manager, Kildevæld. Partner med Røde Kors)<sup>34</sup>

De største NGO'er i Danmark er også blandt de ældste, og dermed dem, der har den største erfaring med udviklingsarbejde. Dette kan bidrage til at forklare, hvorfor man som virksomhed foretrækker at samarbejde med en af de større NGO'er. Ser man på de små NGO'er, skal man dog bemærke, at selvom de ikke har eksisteret i lige så mange år som de store NGO'er, så har størstedelen af de interviewede eksisteret i mere end 20 år. Derudover skal man notere sig, at de to NGO'er, der har mest virksomhedssamarbejde blandt de små NGO'er, det er de yngste (fra hhv. 2008 og 2009). De har dog ikke transformative partnerskaber, som er de partnerskaber, der kræver den største udviklingserfaring. At netop de to yngste blandt de små NGO'er har flest partnerskaber kan være en tilfældighed, eller så kan det være et billede på en tendens til, at nyere NGO'er fokuserer mere på private donorer. Men uanset hvad, så viser det, at mange års erfaring med udviklingsarbejde ikke er afgørende for at få transaktionelle partnerskaber.

Det er som regel nemmere at gøre noget, man har gjort før, derfor vil det også være mere sikkert for en virksomhed at vælge en partner, der har erfaring med partnerskaber – særligt hvis det handler om større transformative partnerskaber. Og erfarne NGO'er lægger også gerne vægt på netop deres tidligere erfaringer i deres forsøg på at få flere partnerskaber. De mindre NGO'er giver udtryk for deres udfordringer med at 'slå hul på partnerskabsboblen', finde ud af hvordan man griber partnerskaber an og usikkerheden ved at springe ud i noget, man ikke har prøvet før (CISU, 2016). Disse bekymringer kommer særligt fra de NGO'er, der slet ikke har erfaring med partnerskaber. Det kan skyldes, at hvis man har erfaring fra filantropiske partnerskaber, er det også nemmere at give sig i kast med andre former for partnerskaber. I partnerskaber vil man også udvikle nogle af de kompetencer, der fordrer partnerskaber (Neergaard et al., 2009b). Man lærer af sine partnere, og måske tager man nogle af deres arbejdsmetoder til sig. På den måde er det ikke bare professionalisering, der kan fordr

---

<sup>34</sup> Youtube: "CSR samarbejde mellem Kildevæld og Røde Kors"

partnerskaber, men partnerskaber kan også føre til en professionalisering af NGO'erne. Dette kan bidrage til at forklare, hvorfor større NGO'er med mere erfaring har flere partnerskaber.

Også blandt de store NGO'er bliver der dog givet udtryk for, at de transformative partnerskaber, de har, er nogle, hvor de må prøve nogle ting af og er ude i noget, som er anderledes, end hvad de har gjort før. Så heller ikke de store NGO'er kan bare trække på tidligere erfaringer. Fordi det er så nyt for alle danske NGO'er at have transformative partnerskaber, og fordi transformative partnerskaber ofte vil være innovative af karakter, er der ikke nogle – hverken små eller store – der endnu har stor erfaring med, hvordan sådanne skal gribes an. De store professionelle NGO'er har dog stadig en større generel erfaring med at samarbejde med virksomheder, som kan være nyttig.

*"Vi har ikke kunnet kigge nogen steder hen efter hjælp, fordi samarbejdsformen endnu er så uprøvet, at ingen andre har relevante erfaringer. Derfor skal de nye businessordninger arbejde med lange tidshorisonter og have plads til grundigt forarbejde".<sup>35</sup>*

(Adm. Direktør, BØRNEfonden)<sup>36</sup>

#### 5.3.4. Fælles arbejdsområder

Vigtigheden af emnerelevans, at NGO'ens og virksomhedens arbejdsområde minder om hinanden, afhænger bl.a. af typen af partnerskab. I transformative partnerskaber er det vigtigt at have en form for overlap i interesser og arbejdsområde, for at man kan have fælles indsatsområder og benytte hinandens kompetencer. Men analysen viste også, at der er et bredt spektrum af områder, man kan samarbejde strategisk inden for. De eksempler der er undersøgt her dækker fx sundhed, landbrug og nødhjælp. En tidligere undersøgelse af danske NGO-virksomhedspartnerskaber viste, at blandt de 65 virksomheder og 15 NGO'er, der deltog i undersøgelsen, var de mest almindelige samarbejdsområder miljø, uddannelse og sundhed (Dalberg, 2008:6). Alle de undersøgte NGO'er berører mindst en af disse arbejdsområder. Både små og store NGO'er arbejder således inden for områder, der er relevante at danne transformative partnerskaber omkring. Små NGO'er er dog ofte meget emne- eller landespecifikke, hvilket afgrænser skaren af potentielle samarbejdspartnere. Men det kan omvendt også være en fordel, når de så finder virksomheder, der passer præcis på deres profil, da det gør, at de kan konkurrere med de større NGO'er.

---

<sup>35</sup> Om samarbejdet med Falck

<sup>36</sup> Altinget, 2015

*"... hvis nu en stor NGO havde den ekspertise, som vi besidder på arbejdsmiljøområdet omkring sprøjtemidler fx, fordi vi har arbejdet med det i mange år. Så ville en stor NGO jo være lige så god som os eller måske bedre, fordi de har netop flere ressourcer, (...) men det kræver så også, at de har den ekspertise, som virksomheden efterspørger".*

(Bestyrelsesformand, Dialogos)

I transaktionelle partnerskaber ser vi også, at virksomheder ofte ønsker en kobling mellem virksomhedens arbejdsområde eller vision, og det de støtter. Både store og små NGO'er lægger vægt på at opsøge virksomheder, hvor der er et match.

*"Altså hvis man skal have et rigtig godt tæt samarbejde, udover dem der giver et enkelt bidrag. Så er det godt at se, om der er en eller anden rød tråd mellem virksomheden og organisationen. Så vi skal gå ind og finde ud af, hvor vi kan matche. Så har vi fx en håndværkervirksomhed, som hedder Enemærke og Petersen, som støtter en håndværkerskole i Tanzania...".*

(Teamleder for Fundraising, Danmission).

Analysen har vist, at matchet både kan være på værdier, land og arbejdsområde, hvilket betyder, at der er forholdsvis brede muligheder for at matche. Eksempelvis kan projekter om børn og uddannelse kobles til mange virksomheders værdier. Denne type projekter er desuden populære, fordi de er nemme at kommunikere og gøre til en god og simpel historie om eksempelvis, at 'vi har hjulpet 10 tidligere gadebørn i skole'. Den simple historie fremhæves af flere som vigtig i partnerskaber.

*"... skoleprojekter, hvor udviklingen er, at der er et barn fra slummen, der ikke går i skole, så støtter en virksomhed et barn til at komme i skole. Det er nemt at forholde sig til, når man bor i Danmark".*

(Fundraising og Event Manager, LittleBigHelp)

Et godt eksempel på at emnerelevans ikke altid er det vigtigste for virksomheder er Bilka, der ønskede at støtte sundhedsprojekter. Samarbejdet mellem Bilka og Folkekirkens Nødhjælp illustrerer desuden, hvordan pragmatisme også spiller ind her. Fordi pragmatiske NGO'er er mere villige til at tilpasse deres arbejdsområde og projekter, så de passer til, hvad virksomheden ønsker at støtte.

Så selvom små NGO'er ofte er meget lande- eller emnespecifikke kan emnerelevans ikke umiddelbart forklare forskellen mellem små og store NGO'ers antal partnerskaber, fordi der er så brede muligheder for at matche virksomheders interesser.

### 5.3.5. Afhængighed af netværk

Analysen har vist, at små og mellemstore<sup>37</sup> NGO'er er meget afhængige af deres netværk, når de skal finde partnere. De partnerskaber, de har i dag, er udsprunget af eksisterende relationer, og flere nævner, at disse virksomheder har valgt at samarbejde med dem, netop fordi de havde et kendskab til dem på forhånd. Det hænger bl.a. sammen med, at skal man som virksomhed støtte et projekt eller indgå i et transformativt partnerskab med en NGO, så kræver det, at man har tillid til, at denne NGO gør et godt stykke arbejde. Det kan være svært, hvis man ikke kender NGO'en på forhånd. Her har de helt store NGO'er en stor fordel i at være bredt kendte og anerkendte i befolkningen og er derfor mindre afhængige af eget snævre netværk – som selvfølgelig i øvrigt er meget større end de små NGO'ers netværk.

Denne afhængighed af eget netværk er knyttet til NGO'ernes professionaliseringsgrad på den vis, at professionaliserede NGO'er igennem ansatte, bestyrelse og frivillige har et større netværk ind i det private erhvervsliv. Hermed har de større og mere professionaliserede NGO'er også en fordel. Men det betyder også, at de små NGO'er, der har en højere professionaliseringsgrad, har en fordel, fordi de blandt deres lille netværk har flere kontakter ind i virksomheder. På dette punkt bliver professionalisering derfor endnu vigtigere for de små NGO'er, fordi de er mere afhængige af eget netværk.

*"De virksomheder, vi har, er som regel nogle, vi har fået igennem vores netværk. Hvor vores netværk på en eller anden måde har været ambassadører for os".*

(Fundraising og Event Manager, LittleBigHelp).

Afhængigheden af netværk har også betydning for forskellen mellem små og store NGO'er på den måde, at de store NGO'er har arbejdet med virksomheder i længere tid og har derfor haft mulighed for at udvikle et større netværk blandt virksomheder og har relationer, der har udviklet sig til mere komplekse partnerskaber. Eksempelvis har BØRNEfonden nu samarbejdet med Joe & the Juice i 15 år, i hvad der kan karakteriseres som et transaktionelt partnerskab. Partnerskabet har i løbet af de 15 år udviklet sig fra 1 til 181 sponsorbørn, medarbejderne bliver i højere grad involveret i partnerskabet, og der arbejdes på, hvordan partnerskabet kan udvikle sig til at dække flere fælles aktiviteter (BØRNEfonden, 2017). De to små NGO'er med flest partnerskaber er relativt nye organisationer, og man kan forestille sig, at de med tiden også vil udvikle transformativ partnerskaber.

---

<sup>37</sup> VedvarendeEnergi og Danmission



Fordi mindre NGO'er er mere afhængige af deres netværk, har de dermed en begrænset mængde af potentielle partnere, som indskrænkes yderligere, hvis der i dette netværk ikke findes relationer ind i private virksomheder. Transformativ partnerskab opstår ofte som en udvikling af et transaktionelt partnerskab, så i og med at de små NGO'er enten slet ikke har partnerskaber, eller ikke har haft det så længe, så kan det også være en forklaring på, hvorfor de ikke har mere komplekse partnerskaber.

### 5.3.6. Samarbejde anses som strategisk vigtigt

Caseanalysen viste, at der er forskel på, hvorvidt små og store NGO'er anser virksomhedssamarbejde som strategisk vigtigt for at opnå deres formål. Blandt de mindre NGO'er begynder man så småt at tænke i, hvordan virksomheder kan bidrage med andet end penge. Og når man spørger ind til det, har flere af de små NGO'er også en ide om, hvordan virksomheder kan bidrage med fx deres kompetencer. Men for mange af de små NGO'er gælder det, at hovedmotivationen for virksomhedssamarbejde er at skaffe flere penge, produkt- og servicedonationer til projekterne. Dette ses bl.a. også ved, at mange mindre NGO'er forklarer deres øgede interesse i virksomhedssamarbejder med den stigende konkurrence om offentlige midler.

*"... det er ikke noget, der som sådan er indarbejdet i vores strategiske målsætninger på nuværende tidspunkt. Det er mere en del af vores fundraising. Så man kan sige, at der er vi måske i en eller anden bevægelse..."*

(Programkoordinator, Ghana Venskab).

*"Altså vi vil godt kunne have LittleBigHelp kørende uden at have et eneste virksomhedssamarbejde, hvis vi havde pengene andre steder fra".*

(Fundraising og Event Manager, LittleBigHelp)

Hos de store NGO'er er virksomheder også vigtige i forhold til at skaffe midler, men her tænker man i højere grad også over privatsektorens stigende rolle, og hvordan man må spille sammen med denne for at opnå de varige forandringer, man ønsker at skabe i udviklingslandene. Man kan altså helt overordnet sige, at de større NGO'er i højere grad også ser virksomheder som strategisk vigtige. Det kan være med til at forklare, at de mindre NGO'er ikke endnu er gået ind i flere og andre typer af partnerskaber.

*"Det er en meget meget stærk drivkraft, som virksomheder de har. Fordi hvis de kan få skabt en bæredygtig forretning, så er det jo en vedblivende effekt, som også kan have en multiplikator-effekt i de lande. Så hvis vi på en eller anden måde kan få engagerede de her virksomheder i nogle bæredygtige sunde forretninger, som samtidig kan involvere de her fattige mennesker, som vi arbejder med. Jamen så ser vi, at det kan have et rigtig spændende potentiale".*

(Programkoordinator, CARE)

At virksomhedspartnerskaber er mindre vigtige strategisk for de små NGO'er kan bl.a. hænge sammen med, at mindre NGO'er ofte har et mere specifikt fokus, og at deres projekter er af mindre skala. Arbejder du med bønder rundt omkring i hele Afrika, vil der være et større behov for at inddrage privatsektoren for at sikre bønderne en afsætning af deres produkter. Eller hvis du som Røde Kors udfører katastrofehjælp i hele verden, så er der også et stort behov for at inddrage privatsektoren i udvikling af udstyr, der kan bruges i disse situationer. Arbejder du derimod med børnehjemsbørn i en specifik by i Botswana, hvor det primære formål er at dække børnenes basale behov, så er det sværere at inddrage virksomheder strategisk. Når det er sagt, så handler det også om at udvikle integrerede partnerskaber, der er tilpassede mindre projekter – mindre NGO'er og mindre virksomheder.

En af de små NGO'er, der giver udtryk for, at de også ser virksomhederne bidrage på andre måder end økonomisk er Dialogos. Det skyldes, at Dialogos er en af de små NGO'er, der arbejder inden for et specifikt teknisk område - arbejdsmiljø og sprøjtemidler – hvor virksomheder inden for pesticidindustrien spiller en vigtig strategisk rolle. Også ADDA, der arbejder med landbrugsudvikling mener, at man ved at inddrage privatsektoren og ved at have et større fokus på industri og handel kan skabe nogle mere langsigtede og bæredygtige projekter. Både ADDA og Dialogos har også erfaring med lokalt virksomhedssamarbejde, hvilket kan hænge sammen med, at de ser et større potentiale i samarbejde med den private sektor.

Opsamlende vil det sige, at en forklaring på, at mindre NGO'er har færre transformative partnerskaber, er, at de ikke i samme grad anser virksomheder som aktører, der kan bidrage strategisk til deres formål, men har fokus på virksomheder som sponsorer (filantropiske partnere). Dette kommer også til udtryk på organisationernes hjemmesider, hvor kun de store reklamerer for muligheden for strategiske partnerskaber.

### 5.3.7. Delkonklusion: Alternative forklaringer

En række faktorer ud over professionalisering kan bidrage til at forklare forskellen mellem små og store NGO'ers partnerskaber. For det første sætter mangel på ressourcer en begrænsning for små NGO'ers partnerskaber. Derudover er man som lille NGO oppe i mod store NGO'er, der har mere kendte brands, et større netværk, en større udviklingsfaglig erfaring og en større erfaring med virksomhedssamarbejder, hvilket også kan bidrage til at forklare forskellen mellem små og store NGO'ers partnerskaber. Fælles arbejdsområde har både teoretisk og empirisk vist sig at være en vigtig faktor, den kan dog ikke forklare forskellen mellem små og store NGO'er, fordi både store og små NGO'er dækker mange arbejdsområder med relevans for virksomheder. Til sidst viste analysen, at der er forskel på, hvorvidt små og store NGO'er anser virksomheder som aktører, der potentielt kan bidrage strategisk til deres formål. Hvor små NGO'er primært tænker virksomheder, som nogle der kan sponsorere deres projekter, så er de større NGO'er mere overbeviste om, at virksomheder også på et strategisk plan kan bidrage til deres sag. Hvilket kan være en af årsagerne til, at de mindre NGO'er ikke har transformative partnerskaber. Det er dog et område i udvikling, og flere af de små NGO'er er ved at udvikle ideer til, hvordan virksomheder kan bidrage på andre måder end økonomisk.

### 5.4. Opsamling på caseanalysen

Caseanalysen har vist, at der er en markant forskel mellem, hvordan og hvor meget små og store NGO'er samarbejder med virksomheder. Denne forskel kan delvist forklares ved, at der er forskel på, hvor professionaliserede henholdsvis store og små NGO'er er. Men som nedenstående tabel illustrerer, så er der mange punkter hvorpå forskellen i professionaliseringsgrad er lille eller ikke eksisterende. Jeg har derfor også set på en række andre faktorer, som kan bidrage til at forklare forskellen mellem små og store NGO'er. Nedenfor ses en opsummerende tabel, der samler alle de faktorer, der igennem interviewene har vist sig at have en positiv betydning for, hvorvidt man som NGO indgår i partnerskaber<sup>38</sup>. Bevæger man sig fra filantropiske til integrerede partnerskaber får faktorerne større og større betydning. Det vil overordnet set sige, at jo flere af faktorerne man opfylder, jo bedre muligheder har man få at indgå i transformative partnerskaber – herunder integrerede partnerskaber. For hver faktor er angivet, om de mindre NGO'er i denne undersøgelse opfylder denne faktor. De større NGO'er lever op til alle opstillede faktorer.

---

<sup>38</sup> Dvs. at listen ikke er en udtømmende liste over forudsætninger for partnerskaber, men opsummerer de faktorer, der har været oppe i denne analyse

**Tabel 6: Opsamling på caseanalysen**

Faktorer med positiv betydning for partnerskaber		Små NGO'er
<b>K O M P.<sup>39</sup></b>	Kommunikation og fundraising	(X) <sup>40</sup>
	Udviklingsfaglighed og projektstyring	X
	Fagspecifikke	(X)
	Markedsføring og virksomhedsadministration	
	Erfaring fra private virksomheder	(X)
<b>A R B E J. J.</b>	Prioriterer programarbejde og fundraising	X
	Prioriterer markedsføring og kommunikation	
	Strategisk og systematisk tilgang	X
	Fokus på dokumentation af resultater	X
<b>P R A G.</b>	Rolle som samarbejdspartner ift. virksomheder	X
	Rolle som kritik vagthund ift. virksomheder	
	Pragmatiske ift. virksomheders overholdelse af etiske retningslinjer	X
	Villige til at tilpasse sig	X
<b>A L T.</b>	Tilstrækkelige ressourcer (tid og penge)	
	Stor brandingværdi	
	Stor erfaring (partnerskaber og udviklingsarbejde)	
<b>F O R.</b>	Fælles arbejdsområder	X
	Ikke afhængig af eget netværk	
	Anser samarbejde som strategisk vigtigt	

<sup>39</sup> Kompetencer i organisationen som helhed: Ansatte, bestyrelse og frivillige. Gælder både ift. uddannelse og erfaring.

<sup>40</sup> Er det kun 2-3 af de små NGO'erne, der lever op til dette, markeres med ( ).

## 6. Diskussion: Potentiale for partnerskaber?

Vi har nu været igennem en række forskellige forklaringer på, hvorfor de undersøgte mindre NGO'er har færre virksomhedspartnerskaber og slet ingen af typen transformativ. Jeg vil i det følgende gå ind i en diskussion af, om der på trods af disse begrænsninger er potentiale for, at mindre NGO'er kan indgå i flere og andre typer af partnerskaber, end de gør i dag. Diskussion er baseret på interviewene<sup>41</sup> og eksisterende litteratur. De mindre NGO'er har på flere parametre end forventet vist sig at leve op til forudsætninger for partnerskaber. Der er dog stadig en række væsentlige punkter, hvor de mindre NGO'er halter bagefter, som vil blive taget op i det følgende.

### 6.1. Yderligere professionalisering – muligheder og konsekvenser

De mindre NGO'er har i caseanalysen vist sig at have den nødvendige professionaliseringsgrad på mange af de undersøgte områder. Men særligt i forhold til at arbejde mere forretningsorienteret med fokus på kompetencer som kommunikation, markedsføring og virksomhedsadministration så vi, at mindre NGO'er er mindre professionaliserede. Og vi så også, at disse parametre kan være vigtige i partnerskaber. Men betyder det så, at mindre NGO'er skal satse på en yderligere professionalisering for nemmere at kunne indgå i partnerskaber? Jeg vil først komme ind på, hvorvidt det er muligt for mindre NGO'er at professionaliseres yderligere, og om der er alternativer hertil. Herefter vil jeg komme ind på debatten omkring andre konsekvenser og muligheder ved professionalisering af NGO'er.

#### 6.1.1. Er yderligere professionalisering muligt og nødvendigt?

Problemet ved de områder, hvor de mindre NGO'er endnu ikke er professionaliserede er, at det vil kræve flere ressourcer af NGO'en, hvis professionaliseringen ikke skal ske på bekostning af andre opgaver. Og som det blev gjort klart i caseanalysen, så er hovedårsagen til, at virksomheder ønsker at indgå i transformativ partnerskaber med NGO'er, at de kan gøre brug af NGO'ernes lokalkendskab, udviklingsfaglighed og/eller andre specifikke fagkompetencer. Derudover forventes en professionel håndtering af projekterne. Derfor er det vigtigt, at en eventuel professionalisering på de mere forretningsorienterede områder ikke sker på bekostning af disse andre kompetencer. Har man

---

<sup>41</sup> Jeg vil i det følgende henvise specifikt til de relevante interviews: (Organisationens navn, 2017). Der henvises til Bilag 1 for mere information om interviewpersonen.

ressourcerne til at ansætte mere end én, kan man overveje lige som Ghana Venskab og LittleBigHelp at ansætte en, der er uddannet inden for kommunikation for blandt andet at kunne tilbyde virksomhederne en professionel kommunikation af partnerskabet, hvilket vil være relevant i både transformativ og transaktionelle partnerskaber. Problemet for mange NGO'er er dog, at det kan være svært at skaffe penge til administration og til fx at ansætte en kommunikationsansvarlig, fordi de fleste donorer ønsker, at deres penge går direkte til projekterne. I 100% for Børnene, har man oplevet dette problem, men forsøger nu at løse problemet ved at vende det til noget positivt at støtte administration, og på den måde har de nu fx et forlag, der støtter udelukkende administration af organisationen. Alternativt kan man forsøge at skaffe gratis professionel hjælp til fx design af hjemmeside, grafik, logo etc. eller revision, bankgebyr osv. (100% for Børnene, 2017). Det vil sige; indgå filantropiske partnerskaber baseret på service- og produktioner. I professionaliseringslitteraturen nævnes det også, at der med fordel kan gøres brug af frivillige kræfter til praktiske og administrative opgaver, for netop at nedbringe de omkostninger, der er forbundet med en organisatorisk udvikling i retning af mere professionalisme (Suárez, 2010:312).

I forhold til at bringe en større forretningsforståelse ind i organisationen, kan man i de mindre professionaliserede NGO'er for det første overveje, om man kan finde nogle/flere til bestyrelsen med en baggrund i det private erhvervsliv, som vil kunne bidrage med en anden vinkel på administrationen af organisationen og med netværk og kontakter ind i private virksomheder. Dernæst kan man overveje, hvis man ansætter én ny, om denne person har erfaring fra det private, som vil kunne bidrage positivt til organisationen. Alternativt kan man også investere i, at de medarbejdere der allerede kender organisationen godt får kurser eller efteruddannelse på en 'Business School' eller lignende.

En lavere grad af professionalisering skyldes ikke nødvendigvis mangel på ressourcer, men kan også være udtryk for et bevidst valg om at fokusere helt på projekterne lokalt og holde aktiviteterne i Danmark på lavest mulige niveau. Dette gælder bl.a. for ADDA, der helt bevidst nedprioriterer alt andet end de mest nødvendige administrative opgaver i Danmark og ellers har alle deres aktiviteter hos de lokale partnere. ADDA har derimod en høj professionalisme, når det kommer til landbrugsudvikling, og kan derfor få deres projektmidler igennem institutionelle donorer og private fonde, hvor de er kendt for at udføre projekter af høj kvalitet. Hos ADDA har man ikke fokus på markedsføring og kommunikation, men alligevel har man et stort partnerskab med et indisk firma, som certificerer økologiske landmænd og opkøber sojabønner. ADDAs rolle i det partnerskab er netop at gøre det, de er bedst til; træne landmændene til at kunne dyrke de økologiske sojabønner. Virksomheden står så for alt omkring markedsføring og salg (ADDA, 2017). VedvarendeEnergis

partnerskab med Vestas illustrerer også, at hvis man er god til det, man gør, og er kendt for det de rigtige steder, så kan man indgå i store partnerskaber med virksomheder, der er interesseret i netop disse kompetencer. I sådanne partnerskaber kan det være tilstrækkeligt at acceptere, at virksomheden lægger en forretningstilgang nedover projektet, men man behøver ikke som NGO nødvendigvis at kunne bidrage aktivt til denne del med fx markedsførings- eller kommunikationskompetencer.

Mindre NGO'er behøver derfor ikke nødvendigvis at professionalisere sig yderligere for at indgå i transformative partnerskaber, hvis de er attraktive og kendte inden for den relevante branche, og kan tilbyde stærke projektstyringsevner, udviklingsfaglige og/eller fagspecifikke kompetencer (kombinationen er en fordel). Det er dog stadigvæk en fordel også at besidde disse mere forretningsorienterede kompetencer, som følger med en professionalisering, hvis man ønsker at indgå i partnerskaber med virksomheder. Særligt hvis man ikke ligesom ADDA og VedvarendeEnergi har specifikke faglige kompetencer at tilbyde. Derfor kan man med fordel lægge et større fokus på nogle af disse områder i sit arbejde, eller, hvis man har mulighed for det, ansætte en eller flere med kompetencer inden for eksempelvis kommunikation og eventuelt erfaring fra private virksomheder. Alternativt kan man starte ud i det små med eksempelvis professionelle frivillige eller flere bestyrelsesmedlemmer med baggrund i det private erhvervsliv.

### *6.1.2. Debatten om professionalisering: Konsekvenser og muligheder*

Denne opgave har indtil nu fokuseret på fordelene ved professionalisering i forhold til at indgå partnerskaber. Men professionalisering af NGO'er ikke entydigt positivt, det har også nogle konsekvenser, hvis man som NGO udskifter de frivillige med professionelle, bureaukratiserer arbejdsgangen og bliver mere kommercielt-orienteret. Både konsekvenser og muligheder ved professionalisering af NGO'er er blevet diskuteret i litteraturen og i den offentlige debat. Jeg vil i det følgende skitsere hovedargumenterne i debatten.

Generelt kan man sige om debatten, at den i løbet af de sidste 20 år har bevæget sig fra at være kritisk over for professionaliseringen til en mere generel accept af professionalisering som en nødvendig og positiv forandring. Denne positive holdning afspejles også i caseanalysen, hvor alle NGO'er betegner sig selv som professionelle og beskriver dette som noget positivt. Der bliver dog i både nyere og ældre litteratur peget på, at professionalisering kan blive opfattet som noget negativt blandt befolkningen. I sit speciale beskriver Jensen (2007), hvordan NGO'erne ikke er lykkedes med

at konstruere professionalisme som effektivt blandt befolkningen. Münster & Münster (2009) påpeger også i deres bog, at der blandt befolkningen er en manglende forståelse for, at NGO'er må arbejde professionelt for bedst muligt at indfri deres mål. Senest i 2016 skrev Keating & Thrandardottir, at den øgede professionalisering er en af forklaringerne på en øget skepsis mod NGO'er.

Kritikerne peger på en række negative konsekvenser ved professionaliseringen 1) En øget bureaukratisering og administration fjerner fokus fra sagen 2) Fokus på effektivitet skader forholdet til den lokale partner 3) Fokus på markedsføring fører til unuanceret kommunikation 4) Mindsket folkelig forankring.

Det første punkt hænger tæt sammen med diskussionen om NGO'ernes administrationsgebyr, hvor der fra befolkningens og mediernes side har været en kritik af, at NGO'erne bruger støttekroner på flere ansatte i Danmark til at håndtere nye administrative procedurer og områder som kommunikation og markedsføring fremfor at bruge pengene direkte på nødhjælps- og udviklingsprojekter. En øget professionalisering betyder på den måde ifølge kritikere, at fokus fjernes fra sagen (Degnbol-Martinussen & Engberg-Pedersen, 1999:236; Ekstra Bladet, 2010; Münster & Münster, 2009:15).

Det andet kritikpunkt går på konsekvenserne af det øgede fokus på effektivitet. Ifølge Degnbol-Martinussen & Engberg-Pedersen (1999) risikerer NGO'er at give køb på nogle af deres komparative fordele (ift. statslig udviklingsbistand), hvis de professionaliseres<sup>42</sup>. Det de lægger vægt på er, at NGO'er er særligt gode til at skabe gode relationer til den lokale målgruppe bl.a. på grund af deres fleksibilitet, tilpasningsevne, filantropisk motiverede ansatte og et tæt samarbejde med de lokale, som giver det nødvendige lokalkendskab. Professionalisering kan have betydning for disse kvaliteter hos NGO'erne, fordi det bl.a. medfører mere bureaukrati og mindre fleksibilitet, professionelle frem for idealistiske medarbejdere og et mere professionelt og formelt forhold til lokalbefolkningen (Degnbol-Martinussen & Engberg-Pedersen, 1999:215; Keating & Thrandardottir, 2016:138). Denne problemstilling berøres bl.a. i interviewet med 100% for Børnene, der har som princip, at samarbejde med meget små lokale partnere fremfor de mere etablerede organisationer. Det har betydet, at de har måttet bruge rigtig mange kræfter på at kapacitetsopbygge disse partnere, for at de kan leve op til eksempelvis afrapporteringskrav. Men det er alligevel ikke alle deres partnere, der er stærke nok til, at deres projekter kan støttes af offentlige midler fra CISU. En professionaliseret tilgang har altså betydning for i hvor høj grad, man kan tilpasse sig lokale forhold, og hvem det er muligt at samarbejde

---

<sup>42</sup> Degnbol-Martinussen & Engberg-Pedersen taler ikke direkte om professionalisering men om konvergens mellem NGO'er og officielle bistandsorganisationer. Denne konvergens svarer dog til, hvad der i denne opgave karakteriseres som elementer af professionalisering.



med. Det kræver eksempelvis, at også de lokale partnerorganisationerne har adgang til computer og internet, og at de har kompetencer inden for projektadministration og finansiel monitorering (100% for Børnene, 2017). Effektiviseringen kan også have betydning for, om det forhold, man har til sine partnere, er venskabeligt eller professionelt. Dels fordi man som professionaliseret NGO ofte har mange partnere, og dels fordi partnerskaberne så i højere grad vil blive valgt på baggrund af objektive effektivitetskriterier frem for personlige relationer (Pedersen et al., 2012:63).

Det tredje kritikpunkt er, at med professionaliseringen hører et større fokus på markedsføring, og det indebærer en forenklet kommunikation, der har til formål at skabe sympati og indhente donorer på simple budskaber fremfor nuancerede fremstillinger af virkeligheden. Det skaber dels et forvrænget billede af situationen i udviklingslande, og det gør det sværere at skaffe penge til mere komplekse projekter. Dette problematiseres bl.a. af sekretariatsleder i VedvarendeEnergi, der mener, at der er kommet for stort fokus på simpel kommunikation og 'one-liners'. Det er problematisk for organisationer som VedvarendeEnergi, der arbejder med lange processer og komplicerede problemstillinger og ikke ønsker at forsimple dette i deres kommunikation men omvendt heller ikke er blinde for, at denne form for kommunikation til en vis grad er nødvendig for at kunne konkurrere med andre organisationer. Ifølge Christian Have, direktør for Have Kommunikation, der har lavet en række kampagner for humanitære projekter, bliver der grundet denne udvikling også sommetider smurt lidt tykt på, når man forsøger at sælge sine projekter:

*"Det må ikke være for komplekst, det skal være følelsesladet og have kommunikationspotentiale, og det betyder nok, at budskaberne i stigende grad bliver skærpet for meget og nogle gange oversolgt".*

(Direktør, Have Kommunikation)<sup>43</sup>

Det sidstnævnte kritikpunkt er, at professionalisering med et skifte fra frivillige til professionelle ansatte risikerer at mindske den folkelige forankring og 'almindelige' menneskers involvering i udviklingsarbejde. Kritikere påpeger den iboende værdi i frivilligt arbejde; inklusion, fællesskab og den demokratiske dannelse, der også hører med det at udføre frivilligt arbejde for en god sag. Professionaliseringen af NGO'er er medvirkende til, at man for at kunne bidrage til u-landsarbejdet skal være bogligt veluddannet, fremfor at alle samfundsgrupper – inklusiv dem det handler om – inkluderes i arbejdet (Globalnyt, 2011; Hwang & Powell, 2009:270; Torpe, 2001).

---

<sup>43</sup> Information, 2010

Mange i debatten ser også positivt på professionaliseringen som en nødvendig ændring, der sikrer en bedre og mere effektiv brug af støttekroner. For det første kan man, ved at lade professionelle medarbejdere styre projekter og indsatser, bruge midlerne langt mere effektivt (Jensen, 2007:25). For det andet kræver det professionelle færdigheder og innovation at følge med udviklingen (Vernis et al., 2006:16). For det tredje kan en professionalisering bidrage til at skabe større transparens og ansvarlighed hos NGO'erne, fordi de administrative og organisatoriske kompetencer forbedres (Vernis et al., 2006:15). Sidstnævnte problematiseres dog af Keating & Thrandardottir (2016), der sætter spørgsmålstegn ved, om professionalisering og større fokus på dokumentation er den rette måde at skabe større tillid til NGO'erne på, når selve professionaliseringen i første omgang har været en af årsagerne til den faldende tillid.

De der argumenterer for professionalisering mener hermed, at værdier og idealisme kan gå hånd i hånd med professionalisering, fordi professionaliseringen bidrager til mere effektivt at opnå de mål, man sigter efter (Münster & Münster, 2009; Vernis et al., 2006; Jensen, 2007). Hertil kan tilføjes, at denne undersøgelse har vist, at professionalisering ikke nødvendigvis fører til en lavere grad af idealisme og en mindre kritisk tilgang til virksomheder. Tværtimod var det primært de allerstørste og mest professionaliserede NGO'er, der så deres rolle i forhold til virksomheder som kritisk vagthund.

Der er fordele og ulemper ved professionalisering. Hvad der vægter højest, må man som NGO gøre op med sig selv. Men det er vigtigt at være opmærksom på, at der kan være nogle konsekvenser ved en øget professionalisering, og at der stadig er både privatpersoner og virksomheder, der foretrækker at støtte mindre professionaliserede NGO'er og de kvaliteter, der hører med her.

## 6.2. Mindre NGO'ers brandingværdi

Som tidligere omtalt er der to faktorer, der har betydning for en NGO's brandingværdi. For det første NGO'ens størrelse, som har betydning for hvor mange, der kender NGO'en, og hvad den står for. For det andet så har det betydning, om NGO'ens sag er en sag, der kan skabe sympati i den brede befolkning. Det vil sige, at hvis de mindre NGO'er har en tiltalende sag, så kan de også skabe brandingværdi for deres virksomhedspartner (Münster & Münster, 2009:150).

Lige præcis i forhold til brandingværdi kan det i nogle tilfælde være en fordel at være båret af ildsjæle. Fordi det at støtte op om ildsjæle, der har viet deres liv til et godt projekt, giver en god historie og er attraktivt for mange virksomheder. Med en god historie og en god sag kan samarbejde med små NGO'er derfor bidrage med brandingværdi på trods af NGO'ens størrelse (Danmission, 2017).

Blandt de interviewede er de tydeligste eksempler på ildsjælsdrevne NGO'er 100% for Børnene og LittleBigHelp. Hos 100% for Børnene italesætter man selv, at man er ved at udvikle sig fra en ildsjælsdrevet velgørenhedsorganisation til en udviklingsorganisation. Det kan man også sige om LittleBigHelp, der i dag har to professionelle ansatte. Men det er tydeligt, at LittleBigHelps støtter ser en stor værdi i, at LittleBigHelp drives af en ildsjæl med hjerte for netop at hjælpe børn i Indien. En af virksomhedsdonorerne skriver:

*"Leonard da Vinci once said: "people of accomplishment rarely sit back and let things happen to them, they go out and happen to things" Lisbeth<sup>44</sup> and the team in LittleBigHelp are doing exactly that; involving themselves directly and are making a direct concrete and personal difference for street children in India. At QVARTZ we also believe in direct personal involvement and concrete results and therefore we support LittleBigHelp".*

(QVARTZ, Virksomhedspartner LittleBigHelp)<sup>45</sup>

Der vil også være virksomheder, for hvem det ikke er afgørende at kunne brande sig på samarbejdet. Her er det nok, at virksomhedsejeren (og evt. medarbejderne) finder det støtteværdigt. I Skandinavien har virksomheder relativt til virksomheder i eksempelvis England og USA en mindre tradition for at 'reklamere' med deres godgørelse (PWC, 2007b; Djursø & Neergaard, 2006). Denne tendens er ved at ændre sig (Røde Kors, 2017), men der er stadig virksomheder, der ikke har noget krav om at kunne brande sig på et samarbejde, men for eksempel 'bare' ønsker at bruge NGO-partnerskabet internt i virksomheden til at engagere medarbejderne og skabe fællesskab omkring at gøre noget godt for andre (Danmission, 2017). Her vil det ikke være afgørende, at NGO'en har et stort og kendt brand, så længe det er en sag, der kan samle medarbejderne i den givne virksomhed.

På trods af at større NGO'er, der er alment kendt, har en stor fordel i forhold til at skabe brandingværdi for virksomhederne, så er der alligevel nogle muligheder for mindre NGO'er, der kan brande sig på at være ildsjælsdrevet eller satse på nogle af de virksomheder, der ikke har noget mål om at kunne brande sig på samarbejdet.

---

<sup>44</sup> Stifter af LittleBigHelp

<sup>45</sup> LittleBigHelps hjemmeside: "Become a Business – or CSR Partner"

### 6.3. Fokus på relationer og netværk

Som lille NGO kan man ikke ligesom store NGO'er nå ud til en bred skare af virksomheder, men man kan i stedet for benytte sig af de tætte relationer, man får til sine partnere. I analysen så vi, at de små NGO'er må bruge deres netværk til at finde partnere, fordi de ikke er kendte i den brede befolkning. Men netop mindre NGO'ers tætte forhold til deres donorer kan også være en fordel for dem. Fordi små NGO'er har få partnerskaber og disse ofte opstår ud fra allerede eksisterende kendskaber, så får man som donor et tættere forhold til organisationen og de, der modtager støtten lokalt. Eksempelvis tilbyder 100% for Børnene at komme ud og fortælle om, hvordan det går med projekterne.

*“LittleBigHelp is operated with a central focus on transparency to enable sponsors to see what their specific contributions go to. A close cooperation has made it possible for Lind Invest to gain a thorough knowledge about the work done in each of the varied projects”.*

(Lind Invest, Virksomhedspartner LittleBigHelp)<sup>46</sup>

*“... går de ind og støtter UNICEF eller en af de store, så er de jo blot en blandt mange. Der kan du ikke få den samme tætte relation hverken til projektet eller til dem, der sidder og administrerer projektet, som man kan hos os. Så jeg tror, at det er det, vi giver virksomhederne, altså det er en følelse af at føle sig set og så en tæt relation”.*

(Fundraiser og Projektkoordinator, 100% for Børnene)

Netop den personlige relation og tillid er noget af det, der også fremhæves i litteraturen som succesfaktorer for partnerskaber, særligt hvis man vil bevæge sig over i transformativ partnerskaber (Neergaard et al., 2009a; Austin, 2000). For det første er den umiddelbare kemi mellem de to parter rigtig vigtig, for at få et godt partnerskab. Dernæst er det afgørende, at man har tillid til hinanden, hvis man vil indgå i mere komplekse partnerskaber, der fx kræver, at virksomheden videregiver fortrolige oplysninger til NGO'en og vil medføre, at NGO'en bliver forbundet med virksomhedens aktiviteter (Danmission, 2017; Neergaard et al., 2009a; Austin, 2000). Har man allerede tidligt i partnerskabet denne tætte relation, vil der også lettere kunne opbygges den nødvendige tillid.

En anden mulighed, man har for at nå ud over eget netværk, er at indgå i formaliserede fora for samarbejde på tværs af sektorer som fx Dansk Initiativ for Etisk Handel (Neergaard et al., 2009a). Her vil dog også være en økonomisk barriere for de helt små NGO'er.

---

<sup>46</sup> LittleBigHelps hjemmeside: "Become a Business – or CSR Partner"

#### 6.4. Finansiering som primær motivation

*"If you asked a nonprofit executive in the mid-1980s what business could offer his organization, you would likely have heard one word: money"* (Sagawa & Segal, 2000:1). Sagawa og Segal (2000) skriver i deres artikel om, hvordan forholdet mellem virksomheder og NGO'er har ændret sig siden 80'erne, og at der i dag er potentiale for samarbejder, der går udover de rent filantropiske. De opfordrer NGO'er og virksomheder til arbejde sammen og lære af hinanden (Sagawa & Segal, 2000:113).

Caseanalysen viste, at der er forskel på, hvilke muligheder store og små NGO'er ser i virksomhedspartnerskaber, og at mindre NGO'er ikke i samme omfang ser samarbejde med virksomheder som strategisk vigtigt men mere som en kilde til finansiering. Dette giver en naturlig forklaring på, hvorfor mindre NGO'er har færre transformative partnerskaber. Jeg vil i det følgende diskutere, om det er problematisk i forhold til at indgå i partnerskaber generelt, at NGO'erne primært er motiveret af at skaffe midler til sine projekter, og om de mindre NGO'er med fordel kan tænke mere i, hvordan samarbejde med virksomheder på anden vis kan bidrage til deres formål.

Flere steder i litteraturen anser man partnerskaber for mere værdifulde, jo mere i retningen af integrerede partnerskaber man kommer (Neergaard et al., 2009b:9; Tennyson et al., 2008:9). Og der lægges vægt på, at en vigtig succesfaktor for partnerskaber er, at det skaber (lige meget) værdi for begge parter (Neergaard et al., 2009a:7; Austin, 2000:113). Men det betyder ikke nødvendigvis, at man skal forsøge at bevæge sig videre fra filantropiske partnerskaber. Fordi en anden vigtig pointe både blandt de interviewede og i litteraturen er, at partnerskaber er ikke altid den rigtige løsning (Tennyson et al., 2008; Neergaard et al., 2009a; BØRNEfonden, 2017; Danmission, 2017). Man skal have et problem, man ønsker at få løst og så lede efter en partner, der kan bidrage til det. Som Neergaard et al. (2009b) skriver: "Natural is better". Med det mener de, at samarbejder, der opstår naturligt er de bedste. Det er bedre end at forsøge at fremtvinge samarbejdspunkter (Neergaard et al., 2009b; Poret, 2014).

Det betyder, at man som mindre NGO'er med fordel kan følge Sagawa og Segals (2000) opfordring og tænke over, hvordan man som NGO kan få gavn af virksomheder, og hvordan de kan få gavn af NGO'en, med de projekter, det formål og den kapacitet den specifikke NGO har. Men det betyder også, at det er vigtigt, at man som organisation ikke bare lader sig rive med og forsøger at danne komplekse strategiske partnerskaber, hvis det, man har brug for, primært er flere ressourcer. Er partnerskabet primært en vej til penge, skal man som udgangspunkt ikke satse på de mere strategiske partnerskaber, da det er meget tidskrævende og dermed en dyr måde at fundraise på (Røde Kors,

2017). Eksempelvis har man hos Danmission erfaret, at partnerskaber udover de filantropiske for dem tager for meget tid i forhold til, hvad de får ud af det. De er bedre til at skaffe det, de har brug for, på anden vis og har derfor prioriteret nogle få partnerskaber (Danmission, 2017).

Det kan på den anden side også rejse problematikker, hvis man går til virksomheder udelukkende med et ønske om penge. Neergaard et al. (2009a) observerede i deres undersøgelse, at selvom partnerskaber ofte starter som transaktionelle partnerskaber, så starter gode partnerskaber sjældent ud med en diskussion om penge. Men kontakten etableres, fordi man kan se, at der er en fælles interesse, og først når virksomheden har set, hvad NGO'en kan bidrage med, kan man begynde at tale om penge (Neergaard et al., 2009a:18).

Det er meget forskelligt, hvad virksomheder anser som værdifulde partnerskaber. Nogle er udelukkende motiveret af filantropi og ønsker bare at donere nogle penge, hvor andre ønsker, at partnerskabet også skal give værdi tilbage (Poret, 2014; 100% for Børnene, 2017; Danmission, 2017; LittleBigHelp, 2017). Men generelt er tendensen, at flere og flere virksomheder ønsker at få noget igen (Røde Kors, 2017). Uanset hvad, så er det vigtigt, at man ikke behandler virksomhederne udelukkende som en kilde til økonomiske midler, men at man anser dem som partnere eller kunder, der skal serviceres og have en god oplevelse af samarbejdet. Dette påpeges bl.a. af en NGO i undersøgelsen foretaget af Neergaard et al. (2009a):

*"Der har været en kultur om, at virksomhederne og dem der donerer, de er til for vores skyld, ikke omvendt. Vi bliver altså nødt til at tænke, for at bruge lidt af et fyord, en anelse mere kommercielt. Vi bliver nødt til at se dem som partnere. Og det er svært for mange af de ansatte hos os".*

(Neergaard et al., 2009a:18)

Det betyder ikke, at man ikke kan have filantropiske partnerskaber, hvor man 'bare' får nogle penge. Men det betyder, at man skal tænke over, hvordan man går til de virksomheder, man ønsker skal donere penge. Når NGO'er kontakter virksomheder, skal de kunne præsentere et forslag med høj kvalitet, hvor virksomheden tydeligt kan se de konkrete fordele for dem som virksomhed (CSR i Praksis, 2017; Vernis et al., 2006: 34; Danmission, 2017; LittleBigHelp, 2017). Men også når partnerskabet er indgået, er det vigtigt, at virksomheden føler sig som andet end en 'pengemaskine' og særligt, at de føler, at de er med til at gøre en forskel (Virksomhedsejer, 2016; LittleBigHelp, 2017).

*"... Danmark<sup>47</sup> er jo præget af, at folk bare giver dem penge, og så sluser de pengene videre (...) du ved ikke rigtig, hvor pengene går hen, det er som et sort hul, man betaler til et eller andet sted. (...). Og NGO'er de vil jo sådan set gerne bare have penge uden at gøre noget for dem".*

(Virksomhedsejer, 2016)<sup>48</sup>

Det er dermed ikke som udgangspunkt problematisk, at man som NGO primært er motiveret af økonomi til at indgå partnerskaber med virksomheder. Men der er nogle ting, man skal være opmærksom på, hvis det er formålet med ens partnerskaber. For det første skal man så som udgangspunkt ikke indgå i transformativ partnerskaber men fokusere på transaktionelle partnerskaber. For det andet er det vigtigt at undgå, at de filantropiske partnere føler, at deres penge forsvinder et uvist sted hen. For det tredje ønsker flere og flere virksomheder at få mere end et 'tak' ud af deres samarbejder med NGO'er. Når, det er sagt, så påpeges det i litteraturen, at partnerskaber skaber mere værdi, hvis man bevæger sig videre fra filantropiske partnerskaber, og NGO'er og virksomheder opfordres til at være åbne og overveje mulighederne for tættere samarbejde.

## 6.5. Løsninger på ressourceproblemet

Valget af partnerskaber afhænger ikke kun af, hvilke former for partnerskaber, der kan bidrage til ens formål, og den type projekter man har, det afhænger også af ressourcer. Og som vi så i caseanalysen, så kræver særligt transformativ partnerskaber mange ressourcer. Som mindre NGO skal man derfor overveje, om man har de nødvendige ressourcer til at indgå i mere komplekse samarbejder.

Det påpeges fra flere sider, at partnerskaber er "high risk strategies", men at fordele overstiger ulemper og risici (Jamali og Keshishian, 2009:280; Røde Kors, 2017; Altinget, 2015). Det betyder, at man skal have ressourcerne til at tage chancer, og at det ofte med innovative partnerskaber kan vare længe, inden man ser målbare resultater af indsatsen.

*"Business-ordningerne skal kunne rumme, at virksomheder begiver sig ud i relativt ukendt land, og at opgaven, man giver sig i kast med, til tider kan være diffus med flere ubekendte. I vores tilfælde løber træningen og undervisningen i to år. Vi kan godt være i tvivl om, hvorvidt der kan måles en effekt til den tid".*

(Adm. Direktør, BØRNEfonden)<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Her henvises til en stor dansk NGO, set ift. en lokal NGO i Afrika

<sup>48</sup> Se bilag 1

<sup>49</sup> Altinget, 2015

Værdien af transformativ partnerskaber kan være svær at gøre op i kroner og ører, men netop fordi man vil komme til at bruge mange arbejdstimer på et transformativ partnerskabsprojekt, må man inden gøre op med sig selv, hvilken værdi man forventer at samarbejdet vil tilføre, og hvor mange ressourcer man på baggrund der af kan lægge i projektet, så man kan sætte grænser og ikke kommer til at gå ind i noget, hvor man bagefter føler, at det var spild af tid (BØRNEfonden, 2017; Danmission; 2017, Djøfbladet, 2009). De interviewede NGO'er fremhævede, at partnerskaber udover en direkte økonomisk værdi kan have værdi i form af større synlighed, legitimitet, adgang til nye fora, flere ambassadører for sagen, ny viden og kompetencer. Partnerskaber kan også skabe værdi ved at bidrage til udvikling via bæredygtig og social ansvarlig produktion og handel med udviklingslande. Og partnerskaber kan også skabe værdi ved at udvikle og tilbyde ydelser og produkter, som kan skabe bedre vilkår og udvikling for NGO'ernes målgrupper<sup>50</sup>. Jeg vil i det følgende diskutere tre måder, hvorpå man som mindre NGO kan imødegå ressourceproblemet.

Én løsning på ressourceproblemet er at lave nogle mindre projekter, og/eller samarbejde med virksomheder, der er villige til at finansiere det hele. Her skal man være opmærksom på – særligt som mindre NGO – at det kan skabe en skæv magtbalance, hvor man som mindre NGO lettere vil kunne blive trumfet og tvunget ud i nogle ting, fordi man bliver afhængig af virksomheden og deres finansiering (Grengaard, 2013:30). I sådanne tilfælde er det derfor meget vigtigt, at man kender hinanden godt og får opbygget en relation, hvor man taler sammen og lytter til hinanden. Denne risiko kan være en af grundene til, at det anbefales, at begge parter bidrager med ressourcer til et partnerskab (Neergaard et al., 2009a).

En anden løsning er at skaffe ekstern finansiering af det fælles projekt. Analysen her har vist, at de største transformativ partnerskaber alle er helt eller delvist finansieret af en eller flere eksterne parter, dvs. hverken af virksomheden eller NGO'en, men af Danida, fonde eller private donorer. At partnerskabsprojekter ofte er finansieret af en tredje part bekræftes i en undersøgelse lavet for Røde Kors (Deloitte Sustainability, 2015:40). Ved ekstern finansiering løses en del af ressourceproblemet og de to parter har større mulighed for at prøve nogle ting af. Den eksterne finansiering gør også, at kravene fra virksomheden bliver mindre, fordi de ikke har lige så mange penge ude at svømme. Derimod vil der være nogle krav fra fx Danida om eksempelvis længere og grundigere processer i forbindelse med indsatsen (Røde Kors, 2015:40; Care, 2017). Dog har større og mere ressourcestærke NGO'er igen bedre forudsætninger for at hente penge hjem.

---

<sup>50</sup> Baseret på alle interviews



*"... Danida Market Development Partnership, altså hvis den ikke havde været der, så havde vi jo heller ikke haft det samarbejde. Fordi det er den, der er med til at finansiere det. Noget af det".*

(Sekretariatsleder, VedvarendeEnergi).

Uanset om man har mulighed for at få finansiering andetsteds fra eller ej, så viser erfaringerne, at det er en fordel at være tålmodig, starte ud i det små og opbygge partnerskaber langsomt og naturligt. Har man ikke i forvejen erfaring med virksomhedspartnerskaber kan man starte ud med forskellige typer af transaktionelle partnerskaber, der kræver færre ressourcer: donationer, serviceydelser, fælles markedsføring eller kampagner. Finder man en partner, der matcher NGO'en godt, og hvor der viser sig at være god kemi, kan partnerskaberne med tiden udvikle sig og komme til at omfatte flere fælles aktiviteter og gensidig læring. Dette giver tid og mulighed for at udbygge de gode relationer og den tillid, der tidligere er blevet påpeget som vigtig for partnerskaber. Det giver desuden mulighed for at finde ud af, hvordan man bedst muligt komplementerer hinanden, så begge parter får værdi ved partnerskabet som i eksemplet med BØRNEfonden og Joe & The Juice. På den måde undgår man at springe ud i noget, der viser sig at kræve for mange ressourcer og skabe for lidt værdi, og man sparer tid senere i processen ved at kende hinanden godt (Stausholm, 2013; Deloitte Sustainability, 2015; Greengard, 2013; ADDA, 2017; VedvarendeEnergi, 2017).

Fordelen ved at starte med transaktionelle partnerskaber er desuden, at man med denne type partnerskaber kan udvikle en skabelon, som kan bruges i flere partnerskaber og gentages år efter år (Münster & Münster, 2009:150). Eks. kommunikationsmateriale til brug ved kommunikation af filantropiske partnerskaber eller et kampagne- eller indsamlingsformat man som virksomhed kan bruge til at involvere medarbejderne i sagen.

*"These alliances do not require grandiose strategic plans; patience and perseverance are often sufficient to turn small beginnings into significant strategic alliances".*

(Austin, 2000:1)

Om partnerskaber kan betale sig, afhænger af hvilken organisation man er, hvilke ressourcer man har, og hvilke prioriteter man har. Transformativ partnerskaber kræver mange ressourcer, og det er derfor vigtigt at have gjort sig nogle overvejelser om, hvor mange ressourcer man kan og vil lægge i et sådant partnerskab, inden man springer ud i det. Ved at udvikle partnerskaber over tid kan man undgå at bruge for mange ressourcer på et partnerskab, der måske ikke fungerer. Derudover kan man tænke i ekstern finansiering som en mulighed for at overkomme ressourcebegrænsninger. Små NGO'er vil dog altid på grund af manglende ressourcer være mere begrænsede i deres partnerskaber end de

store NGO'er. Det kan derfor være, at man som den lille NGO, Genvej til Udvikling, må konstatere, at man ikke har de nødvendige ressourcer:

*"Det er også et eller andet med, hvor mange kræfter har man har (...) man skal jo ikke kaste sig ud i noget uden at have kræfterne til, og så bare nogle gange glæde sig over det man faktisk kan og ikke have alt for mange fugle siddende på taget".*

(Koordinator og Medstifter, Genvej til Udvikling)

## 6.6. Samarbejde med små virksomheder

En sidste ting, jeg vil komme ind på, er en pointe, som blev bragt frem af et par af interviewpersonerne, nemlig at små NGO'er på nogle områder har en fordel i forhold til at samarbejde med små virksomheder både hvad angår transaktionelle og transformative partnerskaber. Jeg vil i det følgende komme ind på, hvordan og hvorfor det er en fordel for små virksomheder og små NGO'er at finde sammen i partnerskaber. Og hvordan små NGO'er på den måde kan komme omkring nogle af de begrænsninger, de ellers har i forhold til at indgå i partnerskaber med virksomheder.

For det første bliver det nævnt, at de små virksomheder kan genkende sig selv i de små NGO'er, hvilket opleves som en fordel:

*"Vi har jo ikke fat i en IKEA eller en H&M eller et eller andet. Vi har jo fat i de små virksomheder. (...) De kan genkende sig selv. De har bare været kommercielle entreprenører, hvor vi så har været sociale entreprenører. Men selve den drivkraft, og det der skal til for skabe en virksomhed eller en NGO, den genkender de, og den kan de identificere sig med. Og det tror jeg meget godt, de kan lide".*

(Fundraiser og Projektkoordinator, 100% for Børnene)

En anden fordel for de mindre virksomheder er, at de kan være med, selvom de ikke har store summer at donere væk. En undersøgelse fra 2008 af danske partnerskaber viste, at virksomheder ofte investerer mere end 100.000 kr. i partnerskaber, og at dette kan være en barriere for små virksomheder (Dalberg, 2008). Det kan derfor være en fordel for dem at samarbejde med mindre NGO'er, hvor det økonomiske bidrag ikke behøver at være så stort for at gøre en forskel. Dette hænger også sammen med betydningen af den tætte kontakt til den lille NGO, som jeg var inde på tidligere. Selvom de ikke har mulighed for at donere store summer, så bliver de set i den lille NGO

(100% for Børnene, 2017). Giver du derimod 25.000 kr. til Røde Kors bliver du nævnt på deres hjemmeside sammen med 100-vis af andre støttemedlemmer<sup>51</sup>.

Hos de mindre NGO'er har man som lille virksomhed også større muligheder for at få skræddersyet den måde, man ønsker at støtte på. Man kan have større indflydelse på, hvad man ønsker at støtte og eksempelvis, hvordan man ønsker afreporteringen. Og man har ofte gode muligheder for at involvere sig personligt ved fx at tage ned og besøge projektet (LittleBigHelp, 2017; Danmission, 2017).

Så hvor man i de større virksomheder ofte lægger stor vægt på professionalisme hos samarbejdspartnere, så vil andre faktorer også spille ind for de mindre virksomheder, som måske i stedet vil foretrække at samarbejde med en mindre NGO.

Samarbejde med små virksomheder giver også nogle fordele for de mindre NGO'er, fordi det giver mulighed for at lave nogle mindre projekter, der passer til både virksomhedens og NGO'ens kapacitet og ressourcer. Har man eksempelvis et samarbejde omkring produktion og eksport af bæredygtigt producerede varer som eksempelvis kaffe, så vil det kræve kæmpeprojekter at kunne levere til de store supermarkedskæder. Har man derimod et samarbejde med en lille virksomhed, vil man som mindre NGO med mindre projekter bedre kunne få et samarbejde op og stå, som passer til den kapacitet man har.

Større virksomheder er generelt længere fremme med hensyn til CSR end mindre virksomheder (CSR i Praksis, 2017). Det kan både være en begrænsning i forhold til at skulle samarbejde med små virksomheder, men også en mulighed for at udforske mulighederne og starte noget nyt op sammen. Der er i løbet af de seneste 10-15 år kommet et betydeligt større fokus på CSR hos virksomhederne, og det kan derfor tænkes, at flere og flere små virksomheder også begynder at interessere sig for dette (Neergaard et al., 2009a:4; Globalnyt, 2017e).

På den måde har professionalisering og de begrænsende faktorer mindre betydning, når der er tale om partnerskaber med mindre virksomheder. Og samarbejde med små virksomheder kan gøre, at nogle af de begrænsninger, der ellers gælder for små NGO'er, spiller en mindre rolle.

---

<sup>51</sup>Røde Kors' hjemmeside: "Erhvervspartnere"

## 7. Konklusion

Denne undersøgelse har haft til formål at undersøge og forklare forskellene mellem små og store NGO'ers partnerskaber med virksomheder og mandede ud i en diskussion af potentialet for, at små NGO'er kan indgå i flere og mere komplicerede partnerskaber. Jeg vil i det følgende gennemgå undersøgelsens hovedresultater og slutte af med en kort metodisk diskussion af undersøgelsens fremgangsmåde. I sammenhæng hermed vil jeg komme med forslag til videre undersøgelse.

### 7.1. Hovedresultater

Undersøgelsen har vist, at der er en stor forskel mellem små og store NGO'ers partnerskaber med virksomheder, men at der er potentiale for, at små NGO'er kan udvikle flere partnerskaber. Analysen viste, at der blandt de små NGO'er er stigende interesse og åbenhed overfor at samarbejde med virksomheder. Analysen viste også, at NGO'ers professionalisering på flere områder har betydning for partnerskaber, men at de små NGO'er på flere felter besidder den nødvendige professionalisering. De små NGO'er udviser pragmatisme og villighed til at tilpasse sig virksomhedernes kommercielle fokus. De har kompetencer inden for projektstyring, udviklingsfaglighed og i nogle tilfælde også fagspecifikke kompetencer, der er relevante for virksomheder. Analysen viste desuden, at, omend ikke i samme omfang som de store NGO'er, så arbejder de små NGO'er også strategisk og systematisk med deres projekter og dokumenterer resultaterne af disse.

At små NGO'er på trods af det har forholdsvist få partnerskaber med virksomheder skyldes, at der er en række begrænsninger, som særligt gør sig gældende for de små NGO'er. Når det kommer til kompetencer og erfaring med erhvervsrelaterede områder som markedsføring, virksomhedsadministration og kommunikation, så findes der hos de mindre NGO'er en lavere grad af professionalisering. Herudover viste analysen, at de mindre NGO'ers færre partnerskaber også kan forklares ved de små NGO'ers lavere brandingværdi, manglende erfaring med virksomhedssamarbejde og udviklingsarbejde og et begrænset netværk ind i det private erhvervsliv. Den primære begrænsning for de mindre NGO'er vurderes dog at være mangel på ressourcer, der bl.a. mindsker de små NGO'ers muligheder for at indgå i partnerskaber ved at begrænse mulighederne for yderligere professionalisering og opbygningen af den nødvendige administrative kapacitet.

Men organisationer som LittleBigHelp og 100% for Børnene har vist, at der for små NGO'er, på trods af disse begrænsninger, er muligheder for transaktionelle partnerskaber. Det skyldes bl.a. at nogle virksomheder (særligt små) foretrækker at støtte mindre professionaliserede NGO'er, hvor man har en tæt relation til organisationen, dens ansatte og projektet. Desuden er det for nogle virksomheder tiltalende at støtte organisationer drevet af ildsjæle, bl.a. fordi det skaber en god historie at brande sig på. At indgå i transaktionelle partnerskaber vil dog for størstedelen af de små undersøgte NGO'er kræve større kompetencer inden for markedsføring og kommunikation og et bredere netværk ind i det private erhvervsliv. I diskussionen blev det dog også bragt på banen, at professionalisering ikke er entydigt positivt, men kan have nogle konsekvenser, der må tages højde for. En anden mulighed, som gælder de fagspecifikke NGO'er, er at indgå partnerskaber på baggrund af stærke projektstyringskompetencer, og den viden man har inden for et specifikt fagområde.

Særligt transformative partnerskaber kræver, at de små NGO'er overkommer de nævnte begrænsninger og opnår en højere grad af professionalisering. Analysen viste desuden, at de små NGO'er primært er motiveret til samarbejde for at skaffe finansiering til deres projekter. Derfor vil vi sandsynligvis primært se de små NGO'er indgå i transaktionelle partnerskaber. Men herigennem kan de udvikle nogle af de erfaringer, kompetencer og relationer, der kan gøre det muligt på sigt at indgå i transformative partnerskaber.

## 7.2. Metodisk validering og forslag til videre undersøgelse

Afslutningsvis vil jeg berøre en række metodiske forbehold og forslag til videre undersøgelse.

Først skal det nævnes, at denne opgave bygger på et begrænset antal interviews med danske udviklings-NGO'er. Undersøgelsens fund kan derfor ikke siges at være dækkende for andre typer af NGO'er, da andre forhold kan gøre sig gældende her og andre kvaliteter være mere vigtige. Men da undersøgelsen dækker et bredt spektrum af forskellige typer udviklings-NGO'er er forventningen, at nogenlunde de samme tendenser vil gøre sig gældende blandt andre udviklings-NGO'er.

Metodisk er det problematisk, at jeg undersøger noget, der ikke finder sted: 'Hvorfor har de små NGO'er *ikke* partnerskaber?' Det er primært problematisk i forhold til at vurdere graden af pragmatisme og forståelse, fordi vurderingen af de små NGO'er bygger på hypotetiske spørgsmål og svar. Det er derfor ikke muligt at validere, om de rent faktisk vil agere, som de siger. Der må derfor i konklusionen tages forbehold for, at forskellen mellem små og store NGO'er på spørgsmålet om pragmatisme og forståelse kan være større end antaget her. Da NGO'erne svarer mindre idealistisk

end forventet, er der dog grund til at tro, at også de mindre NGO'er giver et reelt bud på, hvordan de vil agere.

Der må i konklusionen også tages forbehold for, at de interviewede NGO'er med partnerskaber kan have været tilbageholdende med at udtale sig om problemer og udfordringer ved partnerskaber for ikke at skade eksisterende partnerskaber. Det kan betyde, at nogle udfordringer og forudsætninger for partnerskaber kan være blevet udeladt. Jeg oplevede generelt, at der blev talt godt om partnerskaberne, og at flere ikke kunne nævne nogle særlige udfordringer i partnerskaberne. Det kan skyldes, at man for organisationens og partnerskabets skyld bevidst eller ubevidst fremstiller partnerskabet mere rosenrødt, end det reelt er. Konklusionen er dermed med forbehold for, at partnerskaber kan være mere krævende, end der er blevet givet udtryk for i interviewene. De interviewede blev dog givet muligheden for anonymitet, men ingen ønskede at benytte sig heraf.

Med forbehold for disse metodiske begrænsninger vurderes opgavens konklusioner at være valide og at kunne bidrage med indsigt i forskellen mellem små og store NGO'ers partnerskaber og potentialet for et øget samarbejde mellem små NGO'er og virksomheder.

Denne undersøgelse har haft fokus på NGO'ernes oplevelse af, hvad der skal til for at indgå i partnerskaber. Det vil ligeledes være relevant at foretage en undersøgelse af virksomhedernes syn på samarbejde med henholdsvis små og store NGO'er og undersøge, om de lægger vægt på de samme forudsætninger for samarbejde som NGO'erne. Også en sammenligning af små og store virksomheder vil være interessant i forhold til, om små NGO'er og små virksomheder lettere vil kunne samarbejde.

## 8. Litteraturliste

Altinget (2015): "*BØRNEfonden Tænk på de Innovative Partnerskaber*". Skrevet af adm. Direktør i BØRNEfonden, Bolette Christensen. 27-01-2015.

Austin, J.E. (2000): "*The Collaboration Challenge – How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*". Jossey-Bass Publishers.

Buth, V. (2011): "*Professionalization of groups - Friend or foe of grassroots representation*". In ECPR's 6th General Conference, Reykjavik, 25th–27th August.

BØRNEfonden (2017): "*Joe and the Juice bygger drømme med BØRNEfonden*".

<https://bornefonden.dk/Nyheder/Nyhedsarkiv/2017/02/Joe%20and%20the%20juice>

CARE (2015): "*Mælk skal løfte vestafrikanske mælkebønder ud af fattigdom*". Skrevet af Marie Torp Christensen. 26-03-2015. <http://www.care.dk/det-goer-vi/deklaration/>

CSR (2016): "*IKEA-bamser sender børn i skole*". 15-01-2016. <http://csr.dk/ikea-bamser-sender-b%C3%B8rn-i-skole>

Cumming, G.D. (2008): "*French NGOs in the Global Era: Professionalization 'Without Borders'?*". *Voluntas* (2008) 19:372–394.

Dalberg (2008): "*Danske partnerskaber som svar på globaliseringens udfordring? - en undersøgelse af danske erfaringer med partnerskabsdannelse mellem virksomheder og NGO'er / FN organisationer*". Udarbejdet for Erhvervs & Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar og Dansk Industri af Dalberg Global Development.

Degnbol-Martinussen, J. & Engberg-Pedersen, P. (1999): "*Bistand: Udvikling eller Afvikling: En Analyse af Internationalt Udviklingssamarbejde*". Mellempøkeligt Samvirke.

Deloitte Sustainability (2015): "*Not Business as Usual - Partnerships between CSOs and Businesses*". Udført for og godkendt af Røde Kors.

Djursø, H.T. & Neergaard, P. (2006): "*Social ansvarlighed: Fra Idealisme til Forretningsprincip*". Academica.

- Djøfbladet (2009): *"Partnerskab for den gode sag"*. Skrevet af Annette Ketler & Christine Theisen. 17-11-2009. <http://www.djoefbladet.dk/blad/2009/20/partnerskab-for-den-gode-sag.aspx>
- Ekstra Bladet, 2010: *"21 mio. fra nødhjælp til administration"*. Skrevet af Christina Ehrenskjöld. 02-02-2010. <http://ekstrabladet.dk/kup/dinepenge/article4182254.ece>
- Globalnyt (2011): *"Münsterparrets elitedyrkelse"*. 09-01-2017. <https://globalnyt.dk/content/munsterparrets-elitedyrkelse>
- Globalnyt (2015): *"CARE Danmark og Arla viser vejen med bæredygtigt partnerskab"*. 24-06-2015. <https://globalnyt.dk/content/care-danmark-og-arla-viser-vejen-med-baeredygtigt-partnerskab>
- Globalnyt (2017a): *"Børnefonden og Bluetown i samarbejde om internet i Afrika"*. 09-05-2017. <https://globalnyt.dk/content/boernefonden-og-bluetown-i-samarbejde-om-internet-i-afrika>
- Globalnyt (2017b): *"WWF vil i samarbejde med Dansk Supermarked fjerne truede fisk fra køledisken"*. 22-05-2017. <https://globalnyt.dk/content/wwf-vil-i-samarbejde-med-dansk-supermarked-fjerne-truede-fisk-fra-koeledisken>
- Globalnyt (2017c): *"Nyt partnerskab skal fremme bæredygtig produktion af rejer i Vietnam"*. 18-05-2017. <https://globalnyt.dk/content/nyt-partnerskab-skal-fremme-baeredygtig-produktion-af-rejer-i-vietnam>
- Globalnyt (2017d): *"WWF lægger pres på supermarkeder med ny kampagne"*. 21-03-2017. <https://globalnyt.dk/content/wwf-laegger-pres-paa-supermarkeder-med-ny-kampagne>
- Globalnyt (2017e): *"VE og Vestas i parløb om vindenergi i Kenya"*. 09-03-2017. <https://globalnyt.dk/content/ve-og-vestas-i-parloeb-om-vindenergi-i-kenya>
- Greengard, K. (2013): *"An Analysis of the Development of Corporate-NGO Cross-Sector Partnerships in Pursuit of Sustainability"*. Prescott College.
- Henley Magasinet (2017): *"Filantropisk iværksætter med forretningsmæssig forståelse"*. Skrevet af Albert Rønning-Andersson. Henley Business School, Denmark.
- Hwang, H. & Powell, W.W. (2009): *"The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector"*. Administrative Science Quarterly, 54 (2009): 268–298.
- Information (2010): *"Organisationers troværdighed er under pres"*. Skrevet af Tobias Havmand. 30-01-2010. <https://www.information.dk/indland/2010/01/organisationers-trovaerdighed-pres>



Jacobsen, K.L. (2016): *"Partnerskaber for Handling"*. Hjemmeopgave, Statskundskab, Århus Universitet.

Jamali, D. & Keshishian, T. (2008): *"Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR"*. Journal of Business Ethics, Vol. 84(2): 277-295.

Jensen, A.S. (2007): *"Velgørenhed er ikke, hvad det har været - Et forslag til formidling af danske ngo'ers professionalisering"*. Speciale, Kommunikation, Roskilde Universitet.

Keating, V.C. & Thrandardottir, E. (2016): *"NGOs, Trust, and the Accountability Agenda"*. The British Journal of Politics and International Relations 2017, Vol. 19(1):34–151.

Münster, O. & Münster, S. (2009): *"Når idealer forenes med forretning: Modernes ledelse af velgørende organisationer"*. Gyldendal Business.

Neergaard, P., Jensen, E.C. & Pedersen, J.T. (2009a): *"Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer: En analyse af omfang, typer, muligheder og faldgrupper i partnerskaber"*. Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar.

Neergaard, P., Jensen, E.C. & Pedersen, J.T. (2009b): *"Barriers and Success Factors in the Establishment and Continuous Development of NGO-Business Partnerships in Denmark"*. CBS Center for Corporate Social Responsibility. Working Paper No. 02-2009

Pedersen, M.H., Haugen, K.L. & Juul, L. (2012): *"De danske udviklingsngo'ers omverdensforhold."* Bachelorprojekt, Geografi, Ålborg Universitet.

Pedersen, E.R.G. & Pedersen, J.T. (2013): *"Introduction – The Rise of Business-NGO Partnerships"*. JCC Vol. 50:6-19.

Politiken (2015): *"Regeringen skærer 7 milliarder af dansk ulandsbistand"*. 05-12-2015.  
<http://politiken.dk/indland/politik/art5601367/Regeringen-sk%C3%A6rer-7-milliarder-af-danskulandsbistand>

Poret, S. (2014): *"Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how?"* Cahier de recherche 2014-21.

Raicevic, V. & Glomazic, R. (2014): *"Business-NGO Partnerships for Sustainable Development of Political and Legal Environment of Serbia"*. Actual Problems of Economics Vol. 156:153-163.

- Sagawa, S. & Segal, E. (2000): "*Common Interest Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships*". California Management Review, Vol. 42, No. 2:105-122.
- Saldana, J. (2013): "*The Coding Manual for Qualitative Researcher*". London: Sage.
- Saurugger, S. & Eberwein, W.D. (2009): "*Professionalization and Participation. NGOs and global participatory democracy? A Research Agenda.*" International Political Science Convention, July 2009, Santiago di Chile, Jul 2009, Santiago di Chile, Chile.
- Stausholm, S. (2013): "*Partnerskaber mellem organisationer og virksomheder*". Uddannelsesnetværket.
- Suárez, D.F. (2010): "*Collaboration and Professionalization: The Contours of Public Sector Funding for Nonprofit Organizations*". JPART Vol. 21:307-321.
- Sustainability (2003): "*The 21st Century NGO – In the Market for Change*". Rapport lavet i samarbejde med UN Global Compact og United Nations Environment Programme (UNEP).
- PWC (2007): "*Kend dine interessenter*". Undersøgelse lavet af PriceWaterHouseCoopers (PWC). Bragt i magasinet Sustainability Quarterly i december 2007.
- PWC (2007a): Sustainability Quarterly: "*Virksomheder i partnerskab med NGO'erne*". Skrevet af Jens Munch Lund-Nielsen.
- PWC (2007b): Sustainability Quarterly: "*Nordiske virksomheder overseer CSR gevinster*". Skrevet af Bjørn von Würden & Ander Holbech.
- Tennyson, R., Harrison, T. & Wisheart, M. (2008): "*Emerging opportunities for NGO-business partnerships*". Accenture Development Partnerships, The Partnering Initiative & World Vision.
- Torpe, L. (2001): "*Folkets foreninger? De frivillige organisationers folkelige forankring i Skandinavien*". Kap. 6 i "*Frivillighedens udfordringer – Nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*". Redigeret af Lars Skov Henriksen & Bjarne Ibsen.
- Udenrigsministeriet (2016): "*Administrative retningslinjer for danske organisationer med Rammeaftale med Udenrigsministeriet*".
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. & Saz-Carranza, Á. (2006): "*Nonprofit Organizations – Challenges and Collaboration*". Palgrave Macmillan.

## **Hjemmesider**

CARE: "Nyheder"

<http://www.care.dk/det-goer-vi/nyheder/care-danmark-vi-skal-vre-vagthunden-men-ogs-virksomhedernes-kritiske-ven/>

Folkekirkens Nødhjælp: "Virksomheder"

<https://www.noedhjaelp.dk/vaer-med/virksomheder>

LittleBigHelp: "Become a Business – or CSR Partner"

<https://www.littlebighelp.com/corporatepartnerships.php>

LinkAiders:

<http://www.linkaiders.com/>

Røde Kors: "Erhvervspartnerne"

<https://www.rodekors.dk/virksomheder/erhvervsstoetted medlem/erhvervspartnerne>

Udenrigsministeriet: "Strategi: Verden 2030".

<http://um.dk/da/danida/maalsaetning%20og%20strategi/>

Udenrigsministeriet: "Mål 17".

<http://um.dk/da/danida/maalsaetning%20og%20strategi/verdensmaal/maal-17>

Udenrigsministeriet: "Danida Market Development Partnerships Lancering af 2017 ansøgningsrunde".

<http://um.dk/da/danida/danida-business/danida-market-development-partnerships/>

Udenrigsministeriet: "Rammeaftaler".

<http://um.dk/da/danida/samarbejds partnere/civ-org/stoetteform/rammeaftaler/>

Youtube: "CSR samarbejde mellem Kildevæld og Røde Kors"

<https://www.youtube.com/watch?v=EOXtqxLxlvS>

## **Andet**

CISU (2016). Fyraftensmøde v. CISU den 5. december 2016. "Samarbejde med Privatsektoren – Hvordan?" (Baseret på egne notater, observationer og PowerPoint slides).

'CSR i praksis' (2017). Konference afholdt af CSR LINK d. 18. maj 2017. Seminaret 'I partnerskaber med grønne NGO'er om verdensmålene'. Se mere her: <http://www.csr-link.dk/csr-i-praksis-2017/>

## Bilag 1: Interviewpersoner og hjemmesider

**100% for Børnene:** Fundraiser og Projektkoordinator. [www.100pct.org](http://www.100pct.org)

**Agricultural Development Denmark Asia (ADDA):** Bestyrelsesformand og landeansvarlig for Vietnam. [www.adda.dk](http://www.adda.dk)

**BØRNEfonden:** Business Consultant. [www.bornefonden.dk](http://www.bornefonden.dk)

**CARE:** Programkoordinator for partnerskaber og Østafrika. [www.care.dk](http://www.care.dk)

**Danmission:** Teamleder for fundraising. [www.danmission.dk](http://www.danmission.dk)

**Dansk International Bosætningservice (DIB):** Kommunikations- og projektmedarbejder. [www.dib.dk](http://www.dib.dk)

**Røde Kors:** Project Manager, Corporate Content og Children Sponsorship Programme. [www.rodekors.dk](http://www.rodekors.dk)

**Dialogos:** Bestyrelsesformand. [www.dialogos.dk](http://www.dialogos.dk)

**Folkekirkens Nødhjælp:** Tidligere Project Manager, Corporate Campaigns, Communication and Relation Consultant, og bl.a. med under opstart af samarbejdet med Bilka. Nu ansat ved Dansk Røde Kors, hvor han også er min kilde. [www.noedhjaelp.dk](http://www.noedhjaelp.dk)

**Genvej til Udvikling (GtU):** Koordinator og medstifter af GtU. [www.gtu.dk](http://www.gtu.dk)

**Ghana Venskab:** Programkoordinator. [www.ghanavenskab.dk](http://www.ghanavenskab.dk)

**LittleBigHelp:** Fundraising & Event Manager. [www.littlebighelp.dk](http://www.littlebighelp.dk)

**VedvarendeEnergi:** Sekretariatsleder. [www.ve.dk](http://www.ve.dk)

**Virksomhedsejer:** Ejer af en lille dansk virksomhed. Har erfaring med forskellige NGO-partnerskaber. Ønsker af hensyn til partnere at være anonym. Er interviewet i forbindelse med et tidligere projekt.

## Bilag 2: Slutkodeliste

Hovedkode	Underkoder		Operational definition
<b>Partner- skabstype</b>	Filantropisk		<i>Se definition af de forskellige partnerskabstyper i afsnit 3.1.</i>
	Gensidig udveksling		
	Uafhængig værdiskabelse		
	Integreret		
<b>Grad af professio- nalisering</b>	Kompetencer	Antal ansatte	Informationer og udsagn, der beskriver NGO'ens professionaliseringsgrad.  <i>Se operationalisering af delelementerne i afsnit 4.3.</i>
		Ansattes baggrund	
		Bestyrelsens baggrund	
		Frivilligopgaver	
	Arbejdsgang	Organisering	
		Fordeling af ressourcer	
		Strategisk og systematisk	
		Dokumentation af resultater	
	Forståelse og pragmatisme	Rolle ift. virksomheder	
		Overholdelse af etiske retningslinjer	
Villighed til at tilpasse sig			
<b>Betydning en af professio- nalisering</b>	Kompetencer		Udsagn om hvorvidt og hvordan specifikke kompetencer, en professionaliseret arbejdsgang og forståelse/pragmatisme er vigtigt for at kunne indgå i partnerskaber.  <i>Se operationalisering af delelementerne i afsnit 4.3.</i>
	Arbejdsgang		
	Forståelse og pragmatisme		

<b>Alternative forklar.</b>	Ressourcer	Udsagn om 1) Hvilke ressourcer partnerskaber kræver (tid og penge) 2) Hvorvidt det kan være udfordrende at finde tilstrækkelige ressourcer 3) Ekstern finansiering
	Branding	Udsagn om 1) Hvorvidt virksomheder lægger vægt på at kunne brande sig på partnerskaber 2) Hvorvidt større NGO'er har en fordel her
	Erfaring	Udsagn om 1) Hvorvidt virksomheder lægger vægt på NGO'ens erfaring med udviklingsarbejde 2) Betydningen af erfaring med partnerskaber
	Fælles arbejdsområder	Udsagn om 1) Betydningen af at arbejde inden for det samme område 2) Betydningen af at kunne tilbyde virksomhederne en måde at støtte på/et projekt at støtte som hænger sammen med virksomhedens formål og værdier
	Afhængighed af netværk	Udsagn om 1) Relationsbygning 2) Hvordan relationer og netværk bidrager til partnerskaber 3) Videreudvikling af eksisterende partnerskaber
	Samarbejde anses som strategisk vigtigt	Udsagn om 1) Hvorvidt samarbejde med virksomheder er vigtigt for NGO'en 2) Hvorfor?

## Bilag 3: Hypotetiske cases til interviewguide

*NB: Casene blev når relevant tilpasset til den enkelte organisation, så casene omhandlede emner og/eller lande, der er relevante for den enkelte organisation.*

Vil I være interesseret i at indgå i følgende partnerskaber?

- 1) En dansk virksomhed med fabrikker i Indien kontakter jer, fordi de ønsker at støtte et skoleprojekt i området omkring en af deres fabrikker. I arbejder i samme område og børnene er inden for jeres målgruppe. Virksomheden vil finansiere projektet, men har brug for jeres kendskab til lokalsamfundet og vil desuden gerne bruge samarbejdet i deres markedsføring. I ved dog, at arbejdsforholdene på de her fabrikker er dårlige. Lange arbejdsdage og meget lav løn.
- 2) En dansk virksomhed er blevet hårdt kritiseret i medierne for dårlige arbejdsforhold på deres kaffeplantager. Virksomheden kontakter derfor jer, fordi I arbejder i området, og de ønsker hjælp til at forbedre forholdene på kaffeplantagerne og dermed også forbedre deres ry i Danmark.