

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Are Shaw Waage
Morten Westby

Samfunnsansvar: Partnerskap mellom
næringsliv og frivillige organisasjoner

CSR: Partnerships between businesses and NGOs

Dato: 23.05.2018

Totalt antall sider: 138

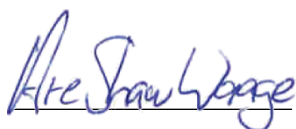
Forord

Denne masteroppgaven avslutter et treårig MBA studie ved Handelshøyskolen i Bodø, Nord Universitet.

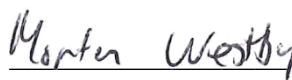
Vi vil takke alle dyktige forelesere og administrasjonen i Bodø for å legge til rette for et studieløp med høy kvalitet og profesjonalitet. Vi vil også takke alle våre medstudenter for gode diskusjoner og et motiverende læringsmiljø.

Vår interesse for samfunnsansvar kommer blant annet fra egen arbeidserfaring fra frivillig sektor. Vi har selv sett både behovet for fokus på samfunnsutvikling, og mulighetene som kan by seg for alle parter dersom næringslivet tar et større aktivt samfunnsansvar. Vi ønsker å utvikle økonomifaget i mer samfunnsansvarlig retning. Våre innledende undersøkelser omkring ansvarlig økonomi og ledelse, førte oss til rapporten "*Frivillighet og Forretning - En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked*" av Jill Loga ved Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. Vi skjønnte dermed at et tverrfaglig forskningsprosjekt ville være nødvendig for å få mest mulig kunnskap om temaet vi er opptatt av. Vi vil derfor særlig takke Jill Loga for å ta på seg å veilede oss gjennom masteroppgaveprosessen. Dine gode råd fra et samfunnsvitenskapelig perspektiv har bidratt til å gjøre dette til en spennende reise. En reise som ble mye lengre enn vi først hadde sett for oss, men som har vært lærerik og gitt et resultat vi er stolte av. Vi vil også takke alle informantene som velvillig har stilt opp i studien og delt av sine erfaringer og kunnskap.

Til sist vil vi takke både ektefeller og barn som gjennom tre år har vist forståelse og lagt til rette for vårt utdanningsløp, som særlig i dette siste året har krevd mye tid.



Are Shaw Waage



Morten Westby

Abstract

This thesis is the final part of our Master of Business Administration (MBA) degree. The purpose of the study was to analyze strategic collaborations between Non-Governmental Organizations (NGOs) and commercial companies. The overall research question of this thesis was “*How can NGOs and companies collaborate strategically to reach their goals?*” and this question led us to three follow-up questions:

1. *What significance does reputation have on a strategic collaboration?*
2. *What significance does motivation and the organization's ethical principles have in a strategic collaboration?*
3. *What significance has creating shared values for a strategic collaboration?*

This thesis is a qualitative comparative case study of two strategic collaborations between NGOs and businesses. The study is interdisciplinary, and provides insight into how strategic cooperation can be organized. We did twelve semi-structured interviews. Four of the informants were from the two collaborations in the study. Three were from umbrella organizations for NGOs and corporations, and the remaining interviews were with different NGOs for youth.

In this study, we found that both NGOs and the respective companies had awareness of strategic collaborations, ethical principles and the motives of the collaboration. Both partnerships were designed close to the company's and NGO's core business and both partnerships took advantage of the partner organization's skills in the activities of the collaboration.

Sammendrag

I en stadig økende globalisert økonomi stilles det større krav til at alle tar sin del av samfunnsansvaret, og et samarbeid mellom en bedrift og en frivillig organisasjon kan være et slikt bidrag. Det globale fokuset på samfunnsansvar ser vi blant annet i FNs 17 bærekraftsmål; en plan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030. Delmål nummer 17 handler om «samarbeid for å nå målene» og trekker frem tverrsektorielle samarbeid som en fremtidsrettet måte å løse klodens største utfordringer. Dette er en kvalitativ casestudie om strategiske samarbeid mellom bedrifter og frivillige organisasjoner.

Oppmerksomhet mot samfunnsansvar gir også en ny aktualitet for filantropi, og for nye former for filantropi. Tradisjonelt har det vært en relativt svak filantropisk tradisjon i Norge. Noe av den historiske årsaken til dette ligger i utviklingen av den sosialdemokratiske velferdsstaten i etterkrigstiden, hvor politikere og arbeiderbevegelsen har ønsket å bygge ned klasseskiller (Sivesind, 2015). Med velstandsveksten i Norge har vi sett en gradvis holdningsendring når det gjelder filantropi, særlig blant de mest bemidlede, men også blant folk flest. Inntektene for norske selskaper har også økt betydelig. Det har vokst frem store private formuer, blant annet fra oljeindustrien, men også fra andre bransjer. Økningen i filantropiske gaver skyldes delvis at bemidlede føler en moralsk forpliktelse til å hjelpe frivillige organisasjoner. Samtidig skyldes det også en profesjonalisering av innsamlingsarbeidet hos de frivillige organisasjonene (Sivesind, 2017). Norsk næringsliv blir også stadig mer tilpasset et globalisert marked, og vi adopterer idealer og tradisjoner fra land med en sterkere filantropisk enn her, noe funn i vår undersøkelse også tyder på.

I takt med denne samfunnsutviklingen har det utviklet seg nye former for filantropi, som er mindre gavepreget og mer investeringsorientert. (Sivesind, 2015).

Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er som følger:

Hvordan kan frivillige organisasjoner og bedrifter samarbeide strategisk for å nå sine mål?

Hvilken betydning har omdømme for et strategisk samarbeid?

Hvilken betydning har motiv og verdigrunnlag for et strategisk samarbeid?

Hvilken betydning har felles verdiskaping for et strategisk samarbeid?

Forskningsspørsmålene er basert på antagelser med forankring i forskningslitteraturen, og intervjuguidene ble utformet på bakgrunn av disse. Målet har vært å få økt kunnskap om hvilken betydning omdømme, motiv og felles verdiskapning har i samarbeidsrelasjoner.

Studien ble designet som en kvalitativ komparativ casestudie basert på dybdeintervjuer med informanter fra to antatt velfungerende samarbeidsrelasjoner. Informantene hos Dressmann, Redd Barna, Flytoget og Kirkens Bymisjon var alle sentrale personer i sine organisasjoner, og de som hadde mest kunnskap om samarbeidsrelasjonene. Studien ble komplettert med dybdeintervjuer med Frivillighet Norge og Virke. Utgangspunktet for disse intervjuene var funn i vår studie og anbefalinger som medlemsorganisasjonene Frivillighet Norge og Virke har for partnerskap mellom bedrifter og frivillige organisasjoner.

Funn i studien viser at bedret omdømme er en viktig motivasjonsfaktor for bedriftene, men at det likevel utvises en viss tilbakeholdenhet i å fortelle om sitt samfunnsansvar i alle tilgjengelige kanaler. Et annet tydelig motiv er ønsket om å bygge bedriftskultur og lojalitet blant egne ansatte, og det uttrykkes at dette er forventet blant arbeidstakere. Samtidig har bedriftene et stort altruistisk ønske å bidra positivt til samfunnet, og en erkjennelse av at de frivillige organisasjonene har høy samfunnskompetanse og dermed at et samarbeid er en ressurseffektiv måte å utøve samfunnsansvar.

De frivillige organisasjonenes fremste motiv er å finansiere egne ideelle aktiviteter, og i liten grad til bygging av organisasjonskultur. Tvert om finnes det en viss skepsis til næringslivet, slik at det internt legges vekt på informasjon for å overkomme denne skepsisen.

Både de frivillige organisasjonene og bedriftene er opptatt av å samarbeide med organisasjoner som deler egne verdier, men enda viktigere er det å finne samarbeidsaktiviteter som ligger så nært opp til egen kjernekompetanse og verdikjede som mulig, og da gjerne med komplementære kompetanseområder. Vi ser en økende bevissthet om å skape både samfunnsmessige og finansielle verdier samtidig, ved å innarbeide såkalte *delt verdier* i forretningsmodellene.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Relevans	2
1.2 Utvikling i samspillet mellom frivillige organisasjoner og bedrifter	4
2.0 Metode	5
2.1 Problemstilling	6
2.2 Forskningsmodell	7
2.3 Forskningsdesign	8
2.4 Presentasjon av casene	10
2.4.1 Om samarbeidet mellom Dressmann og Redd Barna	12
2.4.2 Om samarbeidet mellom Flytoget og Kirkens Bymisjon i Oslo	14
2.4.3 Oppsummering av casene	15
2.5 Innsamling av primærdata	16
2.5.1 Dybdeintervjuer med fire informanter fra to samarbeidsrelasjoner	16
2.5.2 Informanter fra tre interesseorganisasjoner	17
2.5.3 Informanter fra barne- og ungdomsorganisasjoner	18
2.5.4 Informantene	20
2.6 Innsamling av sekundærdata	21
2.7 Dataanalysen	23
2.8 Studiens kvalitet og forskningsetikk	25
2.8.1 Kritisk vurdering av egen datainnsamling	26
2.8.2 Undersøkelsens pålitelighet (Reliabilitet)	27
2.8.3 Etisk problemstilling og refleksjon over egne roller	29
2.9 Oppsummering	30
3.0 Teori	31
3.1 Tverrfaglig forskning på samfunnsansvar tar form	31
3.1.1 Utviklingen av bedriftens samfunnsansvar i USA og Europa	32
3.1.2 Utviklingen av bedriftens samfunnsansvar i Norge	33
3.1.3 Utviklingen av ikke-finansiell rapportering i Norge	35
3.2 Sivilsamfunn og frivillig sektor, spørsmål om avgrensning	36
3.2.1 Organisasjonsformens betydning	38
3.2.2 Sosial innovasjon og entreprenørskap	39
3.3 Næringsliv og marked, spørsmål om avgrensning	41
3.4 Omdømmeteorier	42
3.4.1 Paradokser i strategisk omdømmebygging	42
3.4.2 Omdømmefremmende samarbeid med ideelle organisasjoner	43
3.4.3 Samsvar mellom aktiviteter og kjernekompetanse	45
3.5 Motiv i samfunnsansvar	46
3.5.1 Etisk, altruistisk og strategisk samfunnsansvar	47
3.5.2 Motiv og verdier	48
3.6 Felles verdiskaping som nytt motiv i samfunnsansvar	49
3.6.1 Stakeholders teori og stadig mykere sektorskjeller	50
3.6.2 Fra strategisk samfunnsansvar til Shared Values	51
3.6.3 Collective impact som metode	52
3.7 Oppsummering	54
4.0 Drøfting: Strategisk omdømmebygging ved samarbeid	55
4.1 Ekstern strategisk omdømmebygging	56
4.2 Samsvar mellom aktiviteter og kjernekompetanse	61

4.3 Bygging av intern "vi-følelse"	64
4.4 Hvordan samarbeide for å bygge omdømme og merkevare?	68
4.5 Oppsummering	71
5.0 Drøfting: Hva motiverer til samarbeid?	72
5.1 Etikk som motiv eller målbevisste strategiske ledelsesbeslutninger?	73
5.1.1 De frivillige organisasjonenes motiver	74
5.1.2 Dressmanns motiv	76
5.1.3 Flytogets motiv	78
5.1.4 Oppsummering	79
5.2 Felles verdigrunnlag og gjensidig formål	80
5.3 FNs bærekraftsmål som motiv?	85
5.4 Oppsummering	88
6.0 Drøfting: Hvordan samarbeider partene for å skape verdier?	89
6.1 Betydningen av kundenes og arbeidstakernes lokalmiljø	89
6.2 Fører samarbeid med næringsliv til endringer i frivillig sektors arbeidsmetoder?	94
6.3 Overtar markedet det offentliges ansvar?	97
6.3.1 Smart fundraising eller samarbeid for sosial utvikling?	99
6.4 Topartssamarbeid som praktisk løsning	102
6.5 Et skifte fra omdømme til delte verdier?	104
6.6 Oppsummering	107
7.0 Konklusjon	108
7.1 Hovedfunn	108
7.2 Praktiske anbefalinger som følge av forskningen	111
7.3 Teoretiske implikasjoner	112
7.4 Vårt bidrag til forskningen	113
7.5 Videre forskning	114
8.0 Litteraturliste	116

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Primærdata oversikt	19
Tabell 2: Sekundærdata oversikt	22

Oversikt over figurer

Figur 1: Forskningsmodell	7
Figur 2: Analysestrategi – Nvivo	23
Figur 3: Kommunaldepartementet	40
Figur 4: Grafisk framstilling av Cone, Feldman og DaSilvas omdømmemodell	45
Figur 5: Flytogets vesentlighetsanalyse	90

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for hovedintervjuene

Vedlegg 2: Intervjuguide for interesseorganisasjoner

Vedlegg 3: Kartleggingsintervju frivillige organisasjoner

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

1.0 Innledning

Samfunnsansvar er en samlebetegnelse for alt det samfunnsnyttige en bedrift kan gjøre, ut over å tjene penger, holde folk i arbeid og betale skatt. Det omfatter både sosiale og miljømessige forhold. Mange bedrifter har i dag ansatte med ansvarsbeskrivelser innenfor samfunnsansvar, bærekraft, sponsing og omdømmekommunikasjon.

Mange som jobber med samfunnsansvar har i større eller mindre grad kontakt med frivillige organisasjoner. Et godt samarbeid mellom en bedrift og en frivillig organisasjon vurderes ofte som en vinn-vinn situasjon for begge parter. Eller sagt på en annen måte: et godt samarbeid kan gi høyere måloppnåelse for begge organisasjonene, uten at innsatsen nødvendigvis øker for noen av dem.

Vi vil se nærmere på samspill mellom sivilsamfunn og marked, og blant annet studere spørsmål om motiv og omdømme. Ser man endringer i måten dette samspillet fungerer?

Vi er på jakt etter å finne eventuelle endringer i slike samspill mellom marked og sivilsamfunn. Hvordan drives innovasjon fram i et samarbeid mellom etablerte bedrifter og etablerte frivillige organisasjoner, i en tid der sivilsamfunnets organisasjoner (frivillige organisasjoner) søker nye inntjeningsmodeller (Frivillighet Norge, 2017b) samtidig som næringslivets organisasjoner (bedriftene) opplever økt fokus på samfunnsansvar, blant annet med FNs bærekraftsmål? På hvilke måter kan frivillige organisasjoner og bedrifter samarbeide på tvers av sektorene, og være til gjensidig nytte for hverandres måloppnåelse, til tross for ulikhetene?

For å belyse problemstillingen, vil vi først forsøke å forstå den konteksten norske bedrifter og frivillige organisasjoner opererer i, i lys av en historisk utvikling. Videre vil vi se på hva nyere norsk og internasjonal litteratur sier om trender i samarbeidsrelasjoner.

Vi vil gjøre en kvalitativ komparativ case-studie av to samarbeidsrelasjoner, som partene opplever som gode. Gjennom å se på to godt etablerte samarbeidsrelasjoner med høy grad av bevissthet, håper vi å identifisere relevante aspekter ved samarbeidsrelasjoner og gi eksempler på praktiske overveielser som gjøres for å oppnå merverdi i samarbeidet mellom frivillig sektor og privat næringsliv. Vi vil forstå disse relasjonene ut fra sin samfunnskontekst og drøfte dem i lys av forskningslitteraturen.

Datainnsamlingen består av dybdeintervjuer av de som er øverst ansvarlige for oppfølging av samarbeidsrelasjonen i sin organisasjon, samt informantintervjuer og skriftlige sekundærkilder. Vi er mer opptatt av å forstå motiver for samarbeid, enn detaljer om innholdet og resultater av det enkelte samarbeidet.

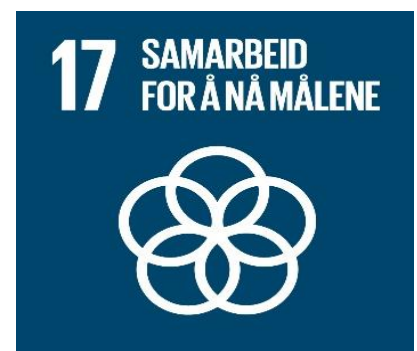
Studien tar like mye utgangspunkt i frivillig sektor, for å gi et bidrag til frivillighetsforskningen, som den tar utgangspunkt i privat næringsliv, for å gi et bidrag til det økonomisk- administrative forskningsfeltet. Framfor alt søker vi å gi et bidrag til å utvide forståelsen av hvordan disse perspektivene kan forenes i innovasjon og gjensidig nytte for begge parter. Vi vil gi en utvidet forståelse for relasjonene som oppstår mellom sektorene, og særlig se dette i lys av forskning på samfunnsansvar, omdømme og nyere forskning omkring *delte verdier*.

Frivillig sektor består av private organisasjoner som ikke har et profittformål, og som dermed klart skiller seg fra private organisasjoner som først og fremst har profitt som formål. Vi vil i denne studien unngå å bruke begrepet privat sektor, for å opprettholde et skille mellom tre sektorer, og ikke bare to. Denne begrepsbruken er også i tråd med begrepsbruken til Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2017).

1.1 Relevans

FNs bærekraftsmål, lansert i 2015, er en plan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen år 2030. Den siste målformuleringen er «Samarbeid for å nå målene», og skiller seg ut fra de andre ved å være en metodebeskrivelse mer enn en målformulering. Tverrsektorielt samarbeid trekkes fram som en framtidrettet vei for å løse klodens største utfordringer. Underpunkt 17.17 utdyper dette ytterligere:

«Stimulere til og fremme velfungerende partnerskap i det offentlige, mellom det offentlige og private og i det sivile samfunn, på grunnlag av partnerskapenes erfaringer og ressursstrategier.»



Et eksempel på interessen fra næringslivet er etableringen av Business & Sustainable Development Commission (BSDC) i 2016. Organisasjonen har som mål å få bedriftsledere til å se potensialet som ligger i bærekraftig utvikling. BSDC publiserte Better Business, Better World i 2017 (Malloch-Brown et al., 2017), som tar for seg hvordan en digital

revolusjon kan forebygge sosiale og miljømessige utfordringer i dagens samfunn. Rapporten understreker viktigheten av strategisk samfunnsansvar fra næringslivet og hevder at bedriftene som tar samfunnsansvar har de beste mulighetene for å lykkes framover.

Interessen for temaet her i Norge er tydelig når både Klima- og miljøminister Vidar Helgesen, administrerende direktør i NHO, Kristin Skogen Lund og konsernsjef i Yara, Svein Tore Holsether deltar på en rapportlansering hos NHO. Det er også et tydelig tegn på interessen for temaet at omkring 230 deltakere fra ca 50 bedrifter, sivilsamfunnsorganisasjoner og det offentlige tar seg tid til å delta på rapportlanseringen.

Frivillighet Norge er et samarbeidsforum for frivillige organisasjoner med hele 298 medlemsorganisasjoner, ifølge nettsiden (18.11.2017). Flere av disse er paraplyorganisasjoner, og Frivillighet Norge oppgir å representere over 50.000 lag og foreninger. Årsmøtet i november 2016 vedtok en handlingsplan som sa at det skulle utvikles «et dokument med prinsipper og anbefalinger for samarbeid mellom næringsliv og frivillig sektor». Dette viser at interessen er stor, også fra frivilligheten sin side. At sivilsamfunnsorganisasjonene opplever et behov for et slikt dokument nå, viser også at slike samarbeid er et framvoksende fenomen. En arbeidsgruppe ledet av visepresident i Norges Idrettsforbund, samt representanter fra 11 organisasjoner av ulik størrelse, ble nedsatt og et førsteutkast til dokumentet ble presentert på årsmøtet i 2017 (Frivillighet Norge, 2017a). Under diskusjonen tok representanten fra Prematurforeningen ordet og gav uttrykk for at temaet oppleves som relevant, men samtidig vanskelig å forholde seg til. Særlig for mindre organisasjoner, som det finnes veldig mange av, oppleves det som vanskelig og fremmed å skulle inngå i et forpliktende samarbeid med næringslivet. Hun viste til en frykt for å «fanges i dårlige avtaler», og etterlyser kompetanse i form av enkle beskrivelser av hvordan et samarbeid kan bli godt for begge parter. Uttalelsen kan stå som et eksempel på den

- Jo raskere bedriftsledere og styrever gjør FN's bærekraftsmål til sine mål, jo bedre vil det gå med eget selskap og med verden.

– Jeremy Oppenheim, programdirektør BSDC

usikkerheten både frivilligheten og bedriftene kan føle på, og som kan være til hinder for å etablere gjensidig nyttige samarbeidsrelasjoner.

Samarbeid på tvers av sektorer, er altså et tema som er høyaktuelt både hos næringslivets organisasjoner og hos sivilsamfunnets organisasjoner. Det angår både store og små organisasjoner i alle sektorer, og det er på dagsorden både internasjonalt og i Norge. Debattene i de ulike fora der relasjonene diskuteres, er preget av stor optimisme. Samtidig peker flere på et potensiale for innovasjon og nytenkning i hvordan samarbeid og samfunnsansvar bør utøves.

1.2 Utvikling i samspillet mellom frivillige organisasjoner og bedrifter

Historisk har ikke den filantropiske tradisjonen i Norge vært like sterk som i andre land, og fortsatt er den ikke det (Sivesind, 2017). Ifølge samfunnsforsker Karl Henrik Sivesind, ligger noe av årsaken til dette i utviklingen av den sosialdemokratiske velferdsstaten i etterkrigstiden, der politikere og arbeiderbevegelsen har ønsket å bygge ned klasseskiller. Filantropiske gaver ble sett på som gaver fra de privilegerte giverne til de sårbare mottakerne. Moralverdiene i den sosialdemokratiske velferdsmodellen tilsa at sosiale utfordringer skulle håndteres av det offentlige og finansieres gjennom skatteinnbetalinger, og ikke gjennom filantropiske gaver. Det som har vært av filantropiske gaver i Skandinavia har gjerne vært fra enkeltpersoner til sykehus, kultur eller forskning. Det foregikk også mye veldedighetsarbeid, og blant pionerene var sanitetskvinnene som bidro med frivillig arbeid og som var med på å etablere helse og omsorgsinstitusjoner. Denne filantropiske aktiviteten vokste ut fra urbane kulturer. I Norge bodde imidlertid hoveddelen av befolkningen spredt, noe som også har medvirket til den begrensede filantropiske tradisjonen her til lands (Sivesind, 2015; Nagel, 1991; Loga, 2016; Loga, 2018).

En annen årsak til den relativt svake filantropiske tradisjonen i Norge, finnes paradoksalt nok i den nokså sterke organisasjonskulturen i sivilsamfunnet, som også har vært med på å forme velferdsstaten gjennom tett lokalt samarbeid med blant annet kommunene. Den har vært preget av frivillig arbeid, framfor økonomiske gaver. Lokale tjenester som ble utført av frivillige organisasjoner ble gradvis inkorporert i det offentlige tilbudet, og de frivillige organisasjonene tok en rolle mer som talerør for utsatte sosiale grupper enn som tjenesteytere (Selle, 2013).

I den økende globaliseringen har det utviklet seg nye former for samspill mellom frivillige organisasjoner og bedrifter. Carson (2015) benytter begrepet Corporate citizenship, som vi kan oversette til *bedriftsborgerskap*. I denne formen for samarbeid betraktes bedriften som en samfunnsborger som har de samme pliktene overfor samfunnet som andre borgere. Det forventes at bedriftene tar gode etiske beslutninger som er til samfunnets beste. Corporate citizenship blir ofte brukt av næringslivet som en overordnet beskrivelse av bedriftens samfunnsansvarsengasjement, og er som regel brukt i forbindelse med bidrag til ulike veldedighetsformål.

Forskning på gavegivning i Norge viser at det har vært en gradvis holdningsendring til filantropi blant folk flest i Norge, og dette er en prosess vi stadig står midt i (Sivesind, 2017). Den kan ses i sammenheng med den økonomiske utviklingen i Norge. Oljeindustrien har hatt stor innvirkning, og inntekten for folk flest i Norge har økt betydelig. Samtidig har det vokst frem store private formuer, blant annet fra oljeindustrien, men også fra andre bransjer. Dette har vært med på å skape nye muligheter for filantropien. Utviklingen har ført til endrede husholdninger, særlig hos de med høy inntekt. Økningen i filantropiske gaver skyldes delvis at bemidlede føler en moralsk forpliktelse til å hjelpe frivillige organisasjoner. Samtidig skyldes det også en profesjonalisering av innsamlingsarbeidet hos organisasjonene (Sivesind, 2017; Loga, 2016; Loga, 2018).

I takt med denne samfunnsutviklingen har det utviklet seg en ny form for filantropi, i noen sammenhenger kalt *ny-filantropi*, som en markering av at de nye formene skiller seg fra eldre former (Loga, 2016). Tidligere handlet filantropi om å gi gaver til veldedige formål, nå kan gavene bære mer preg av å være investeringsorienterte med et langsiktig perspektiv, samtidig som de er også er mer innovasjonsorienterte. I dette ligger det at givere ønsker å bidra til å utvikle nye løsninger på velferdsproblemer (Sivesind, 2015).

2.0 Metode

Metodekapittelet innledes med en presentasjon av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmålene, før vi diskuterer vårt valg av forskningsdesign. Vi gir også en presentasjon av hovedcasene for studien. Videre presenterer vi datamaterialet og diskuterer hvordan vi har behandlet dataene. Til slutt drøfter vi eget datamateriale kritisk.

2.1 Problemstilling

I denne studien ønsker vi å bidra til økt kunnskapen om hvordan bedrifter og frivillige organisasjoner samarbeider strategisk for nå sine mål. Den strategiske koblingen er interessant fra både bedriftens og den frivillige organisasjonens ståsted. Studiens problemstilling er:

Hvordan kan frivillige organisasjoner og bedrifter samarbeide strategisk for å nå sine mål?

Mye av forskningen på samarbeid med frivillige organisasjoner handler om koblingen mellom det offentlige og frivillige organisasjoner (Sivesind, 2017). I denne kvalitative studien undersøker vi det strategiske samarbeidet mellom bedrifter og frivillige organisasjoner. Strategisk samarbeid tolkes i denne oppgaven som samarbeid mellom to organisasjoner, der samarbeidet også er forankret i hver av organisasjonenes strategier for å oppnå egne målsetninger. Et strategisk samarbeid er også av en viss varighet, og sikter mot langsiktige mål. Tolkning av strategiske samarbeid er tatt med utgangspunkt i (Johnson et al., 2008) definisjon av hva strategi er:

*«Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger»
(Erichsen et al., 2015, s. 252).*

Som grunnlag for strategiske samarbeid hadde vi noen antagelser om at omdømme, verdier, mål og felles verdiskaping var vesentlige motiv i samarbeidsrelasjonene. Med det mener vi at bedrifter og frivillige organisasjoner ofte har forskjellige verdier og mål de arbeider etter som en funksjon av deres rolle i samfunnet. For en bedrift kan det være at de har et avkastningskrav fra eierne og for en frivillig organisasjon kan det være at det skal hjelpe flest mulig uten å ha krav om at de skal tjene penger på det. Videre hadde vi en forhåndsantagelse om at bedrifter ønsker å bedre sitt omdømme gjennom en relasjon til en frivillig organisasjon, men at den frivillige organisasjonen ikke nødvendigvis søkte å bedre sitt omdømme gjennom relasjonen til en bedrift. Fokus på samskaping av sosiale og finansielle verdier, eller *Creating Shared Value*, er noe som har utviklet seg de senere årene, og som vi hadde en antagelse om at ville være fordelaktig i strategiske samarbeid. Vi søkte derfor etter teori for å undersøke våre antagelser, og utledet etter hvert forskningsspørsmålene med støtte i teorien. Vi har arbeidet ut fra følgende tre forskningsspørsmål:

Hvilken betydning har omdømme for et strategisk samarbeid?

Hvilken betydning har motiv og verdigrunnlag for et strategisk samarbeid?

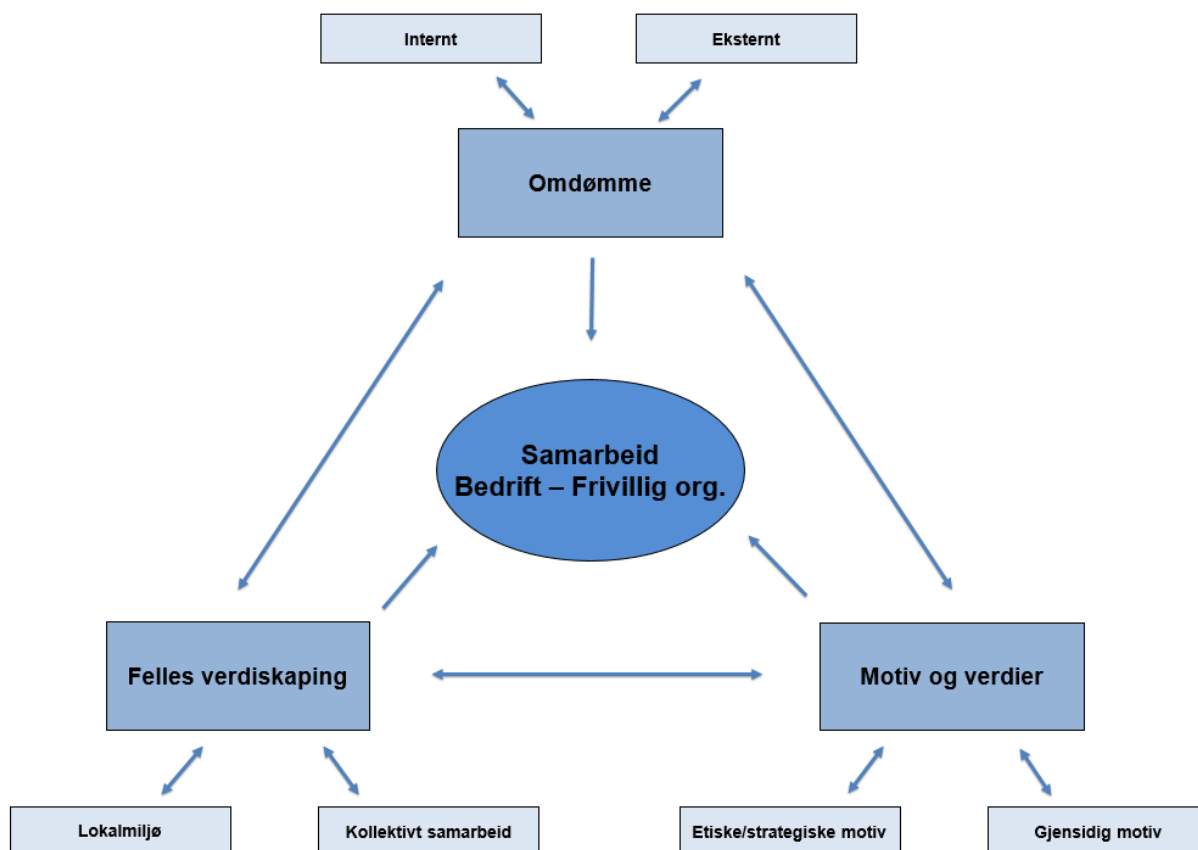
Hvilken betydning har felles verdiskapning for et strategisk samarbeid?

Gjennom å studere strategiske samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter og frivillige organisasjoner var formålet med studien å øke kunnskapen om hvilken betydning faktorer som omdømme, motiver og felles verdiskapning har i en samarbeidsrelasjon. For å tydeliggjøre sammenhengen mellom samarbeidet og forskningsspørsmålene laget vi en forskningsmodell. Den blir presentert i neste avsnitt.

2.2 Forskningsmodell

Forskningsmodell har til hensikt å vise hvordan problemstillingen og forskningsspørsmålene henger sammen i samarbeidsrelasjonene vi undersøker i denne studien. Modellen tar utgangspunkt i en samarbeidsrelasjon mellom en bedrift og en frivillig organisasjon. I en samarbeidsrelasjon er det flere områder et samarbeid må fokusere på. Omdømme (F1) til samarbeidspartnerne kan være et område som påvirker samarbeidet og hvordan interne og eksterne interessenters forhold til samarbeidet er. Motiv og verdier (F2) er et annet område som må håndteres. Samarbeidspartneres motiver kan være forskjellige og partene har ofte forskjellig verdigrunnlag. Det kan være ideelle eller økonomiske verdier som ligger til grunn for samarbeidet og det kan være med på å påvirke omdømme til en av samarbeidspartnerne, både positivt og negativt. Motiv og verdier har også en kobling til verdiskapning. Det siste område, verdiskapning (F3) påvirker samarbeidet i den grad at det er gjenkjennbart for bedriften og den frivillige organisasjonen. Samarbeidets verdiskapning kan også påvirke omdømme, motiv og verdier.

Figur 1: Forskningsmodell



Figuren over viser en oversikt der samarbeidet mellom bedrift og frivillig organisasjoner er sentrert i modellen. Forskningsspørsmålene er her presentert rundt samarbeidsrelasjonen og pilene inn til samarbeidet representerer påvirkningen det har på samarbeidet. Innenfor hver av forskningsspørsmålene vises hva som kan tenkes å påvirke de ulike forskningsspørsmålene som igjen påvirker samarbeidsrelasjonen.

Det finnes utallige måter å designe en studie på og problemstillingen kan legge grunnlaget for valg av forskningsdesign (Johannessen et al., 2011). I neste avsnitt presenterer vi hvordan denne studien er designet, og valgene vi har gjort underveis. Vi argumenterer for valgene og underbygger valgene med metodeteori.

2.3 Forskningsdesign

Vi designet studien rundt to velfungerende samarbeidsrelasjoner og sammenlignet de for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. I samfunnsvitenskapelig metodelære skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen et al., 2011). Vi valgte en kvalitativ fremgangsmåte med dybdeintervju av informanter for å få en

inngående forståelse av samarbeidsrelasjonene. Formålet med denne studien er å bidra til økt kunnskap om strategiske samarbeid mellom bedrifter og frivillige organisasjoner. Vi har derfor oppsøkt informanter som har mye kunnskap, erfaring og beslutningsmyndighet på studiens undersøkelsesområde og om de valgte samarbeidsrelasjonene.

Det finnes flere måter å gjøre kvalitative studier på og valget av forskningsdesign innenfor kvalitative metoder henger sammen med oppbygningen av problemstillingen, tidsaspektet og ressurser som er tilgjengelig for å kunne gjennomføre studien. Eksempler på kvalitative forskningsdesign kan være fenomenologi, grounded theory, etnografi, og casestudie for å nevne noen (Johannessen et al., 2011). Vi valgte å gjøre en kvalitativt komparativ casestudie. Det innebærer å studere et eller noen få tilfeller inngående. Ved å velge spesifikke studieobjekt og casestudie som forskningsdesign, gis det mulighet for å gå i dybden på ett eller noen få case og besvare problemstillingen ved å foreta dybdeintervjuer av informanter som kjenner undersøkelsesområdet inngående (Johannessen et al., 2011).

Det kvalitativt komparative casestudiedesignet ga oss mulighet til å undersøke sammenhengen i forskningsspørsmålene i to samarbeidsrelasjoner, og om det var noen årsakssammenheng i hvordan samarbeidet var strukturert. Casestudier kan gjennomføres med forskjellige undersøkelsesmetoder. De ulike undersøkelsesoppleggene har sine fordeler og ulemper. Enkelt case studien er en av metodene og fordelene med denne fremgangsmetoden er at forskeren får god innsikt og virkelighetsnære beskrivelser. Den typen studier har ofte et utforskende preg og kan egne seg godt til teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015). En ulempe med enkeltcase studier er at det er vanskelig å generalisere til andre case. For å kunne gjøre det må det gjennomføres liknende undersøkelser på andre case. Vi tok utgangspunkt i to relativt like samarbeidsrelasjoner. Det kan gi større mulighet for å gå i dybden på fenomenet, og det gir oss mulighet til å sammenligne og dermed styrke antagelser om sammenhenger. Det gir også større datagrunnlag til teoretisk generalisering. Vi kunne ha inkludert flere case i studien, men det kunne fort ha gått utover hvor inngående vi har mulighet til å gå i hvert case (Jacobsen, 2015).

Casestudier gjennomføres ofte ved intervjuer eller observasjoner og det er vanlig å benytte seg av forskjellige metoder for datainnsamling (Eisenhardt, 1989, s. 534). Det kan være alt fra kvalitative intervjuer av informanter, kvantitativt strukturerte spørreundersøkelser, ulike former for observasjon og ulike typer tilgjengelig sekundærdata. Målet med en casestudie er å samle så mye data som mulig om et fenomen, for deretter å søke å forstå fenomenet i lys av

eksisterende teori og forhåndsantakelser. Resultatet kan være forsterket støtte til en teori, modifisert eller videreutviklet teori, eller at det bygges en ny teori basert på analyser av funnene (Eisenhardt, 1989, s. 534). I denne casestudien har vi tatt utgangspunkt i framgangsmåten til Yin (2007) for design, der vi benytter en teoristyrte casestudie. Det innebærer at vi har tatt utgangspunkt i teoretiske antagelser som er grunnleggende for dette forskningsfeltet og det har dannet grunnlag for videre undersøkelser. Yin (2007) beskriver casestudie ved at forskeren fokuserer på noen få enheter i en kortere eller lengre periode, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Datainnsamlingen skjer ofte gjennom observasjoner eller intervjuer. Yin (2007) mener at det er fem viktige komponenter i en casestudie. Den første komponenten er at problemstillingen i en casestudie tar utgangspunkt i et problem som kommer fra praksis. Problemstillingen bygges opp med spørsmål rundt hvorfor og hvordan noe skjer (prosess) og videre med hva, hvorfor og hvordan det skjer for å få en forklaring på fenomenet. Utgangspunktet for problemstillingen i denne studien er en observert usikkerhet omkring hvordan et samarbeid mellom en bedrift og en frivillig organisasjon kan gi et best mulig resultat for begge parter (prosess). Gjennom denne studien er formålet å se på to veletablerte samarbeid og undersøke hvordan og hvorfor deres samarbeid lykkes. Yin (2007) beskriver videre at det er viktig å avgrense studien ved å velge enkeltcase eller flercase studie. Det har vi beskrevet tidligere i forklaringen av komparativ casestudie. Videre mener Yin (2007) at forskeren gjør antagelser etter å ha fått svar på noen grunnleggende spørsmål om problemet. Disse antagelsene ligger til grunn for den videre undersøkelsen og påvirker de teoretiske antagelsene. De teoretiske antagelsene blir presentert grundig i teorikapitlet. Yin (2007) avslutter med å beskrive metoder for å analysere sammenhengen mellom datamaterialet og teori. Den anbefalte metoden er en teoristyrte analyse der teoretiske antagelser danner grunnlaget for dybdeintervjuene.

For å kunne bidra til økt kunnskap om strategiske samarbeid mellom frivillige organisasjoner og bedrifter er det nødvendig å gå i dybden på de casene vi undersøker. Det er grunnlaget for valg av dette forskningsdesignet. I neste avsnitt presenterer vi hvordan datainnsamlingen er gjort og valg av case og informanter.

2.4 Presentasjon av casene

Problemstillingen i studien tar utgangspunkt i å undersøke strategiske samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter og frivillige organisasjoner. Dermed er det noen kriterier som gir seg selv.

Vi valgte en strategisk utvalgsstrategi for rekruttering av de informantene som deltok i denne studien. I en kvalitativ undersøkelse er målet å få mest mulig kunnskap om et fenomen og da er ikke et tilfeldig utvalg av informanter det rette for å nå målet (Johannessen et al., 2011). Det første kriteriet for de utvalgte casene var at vi ønsket to samarbeidsrelasjoner som var sammenlignbare. Vi ønsket også at samarbeidet var veletablert og at det var strategisk forankret i organisasjonen. Grunnen for disse valgene var dels antagelser fra vår side der vi mente at langsiktige samarbeid var synonymt med vellykket samarbeid. Den andre årsaken var basert på teoretiske antagelser om at strategiske samarbeid bør være forankret i ledelsen for å lykkes.

Med slike kriterier begrenser utvalget av informanter seg ganske fort. Det finnes mange forskjellige typer samarbeid mellom bedrifter og frivillige organisasjoner og mange av de faller utfor kriteriene i denne studien. På forhånd hadde vi bestemt oss for at en del samarbeidsformer ikke passet inn i denne studien. Samarbeid som var indirekte eller av mindre strategisk betydning for bedrift og frivillig organisasjon, var ikke aktuelle. Slike indirekte relasjoner kan for eksempel være der bedrifter og frivillige organisasjoner samarbeider gjennom medlemskap i samme interesseorganisasjon. Kortvarige prosjektsamarbeid ble også valgt bort fordi slike kan oppstå av tilfeldigheter heller enn strategiske valg. I denne oppgaven valgte vi å undersøke samarbeidsrelasjoner mellom kun to parter, som kan antas å være de mest forpliktende. Slike topartsrelasjoner er vanligvis regulert av en kontrakt mellom partene. Topartssamarbeid antas også å være mer oversiktlige med tanke på eksempelvis mål og motiv, enn hva som kan være tilfelle i samarbeid med flere enn to parter. Slike relasjoner kan derfor være godt egnet for et casestudium hvor vi ønsker å utvikle forståelsen av hvordan næringsliv og sivilsamfunn kan samarbeide strategisk for å nå sine mål.

I begynnelsen av kartleggingsprosessen så vi etter bedrifter og frivillige organisasjoner som hadde relasjoner av en viss varighet og omfang. Når et samarbeid får et visst omfang eller varighet, var våre antagelser at bedriften og den frivillige organisasjonen ønsket å bli allment assosiert med hverandre. Relasjonen vil dermed bli en del av begges omdømme. Nettopp samarbeidets betydning for omdømme, eller omdømmets betydning for samarbeidet, er noe vi ønsket å få mer kunnskap om. Dette er hovedelementet i forskningsspørsmål nummer én. I det andre forskningsspørsmålet om motiv og verdigrunnlag, hadde vi en antagelse om at bedriften og den frivillige organisasjonen av natur hadde ulike mål og verdier. Her ønsket vi å få en bedre forståelse for hvordan samarbeidet skapte felles mål og verdier uten å gå på bekostning

av hverandres verdigrunnlag. Det siste forskningsspørsmålet handler om felles verdiskapning og vokste dels frem under intervjuene, og dels gjennom teori vi hadde lest om temaet. Vi oppdaget at dette var noe som samtlige informanter var opptatt av og det kom opp flere ganger under intervjuene. Som et resultat av det ønsket vi å se nærmere på dette og undersøke det i lys av teori.

Som et videre steg i kartleggingsprosessen ville vi fortrinnsvis ha norske bedrifter og nasjonale frivillige organisasjoner, eventuelt internasjonale organisasjoner med stor grad av nasjonal beslutningsmyndighet. Denne avgrensningen ble gjort for å gjøre det lettere å komme til kjernen av beslutningsgrunnlaget for hvorfor et samarbeid hadde oppstått. Det er sannsynlig at kulturelle forhold og nasjonal dagsorden kan ha betydning for hvorfor en bedrift og en frivillig organisasjon velger å samarbeide.

Ut fra disse kriteriene fikk vi intervjuer med informanter fra hver side av to samarbeidsrelasjoner. Den første samarbeidsrelasjonen besto av Dressmann og Redd Barna og den andre besto av Flytoget og Kirkens Bymisjon. For å komplettere informasjonen fra disse intervjuene gjennomførte vi også intervjuer med interesseorganisasjoner for både bedrifter og frivillige organisasjoner. Vi ønsket deres syn på strategiske samarbeid, og å plassere våre caserelasjoner i en større sammenheng. For å forstå omfanget og trender av denne typen samarbeid, gjennomførte vi også noen kortere intervjuer med fem frivillige ungdomsorganisasjoner. Før vi går videre til beskrivelsen av hvordan datainnsamlingen er utført, vil vi presentere de to samarbeidene og organisasjonene som er hovedfokus i denne studien.

2.4.1 Om samarbeidet mellom Dressmann og Redd Barna

Dressmann og Redd Barna startet formelt samarbeidet i 2013, men allerede i 2009 var Dressmann en del av et pilotprosjekt der flere kommersielle tekstilprodusenter deltok. Til å begynne med var det et pilotprosjekt som ble etablert i 2007 i Danmark med finansiering fra Dandia. Dandia tilsvarende norske Norad. Pilotprosjektet ble avsluttet i 2012 og samarbeidet mellom Dressmann og Redd Barna ble etablert som en forlengelse av dette pilotprosjektet. Bangladesh er et av hovedmarkedene for tekstilproduksjonen til Dressmann og mange av underleverandørene finnes der. Dressmann er med på å finansiere Redd Barna sitt lokale programarbeid der Redd Barna utdanner ungdommer og har blant annet startet en yrkesutdanning. Resultatet blir mer kvalifisert arbeidskraft og redusert bruk av ufaglært

arbeidskraft. I Bangladesh kan arbeidsmarkedet deles inn i en formell sektor og en uformell sektor. Dressmann samarbeider kun med underleverandører i den formelle sektoren og Redd Barna arbeider for å få ungdommen bort fra den uformelle sektoren, inn i sitt utdanningsprogram, og over i den formelle sektoren. Det er dårlige arbeidsforhold hos mange i formelle sektoren, men den uformelle sektoren er både stor og arbeidsvilkårene ekstremt mye dårligere enn i den formelle sektoren. Bangladesh er et fattig land og det er ikke mangel på arbeidskraft. Det gjør at problemet med dårlige arbeidsforhold er stort.

Dressmann er en bedrift som selger herreklær i en kjede av egne butikker og på nett. Selskapet er en del av det privateide motekonsernet Varner Gruppen. Varner Gruppen består av flere kjente merkevarer, herunder Cubus, Bik Bok, Carlings og Dressmann (Varner, uten dato-b). Sistnevnte ble etablert i 1962 og har i dag utsalgssteder i Finland, Island, Norge, Sverige Tyskland og Østerrike (Varner, uten dato-a). Dressmann oppgir på sine nettsider å ha ca 2800 ansatte fordelt på 430 butikker totalt. På sin karttjeneste viser de til 153 butikker i Norge. Dressmann oppgir å være en verdidreven bedrift og framholder at samfunnsansvar er en forutsetning for suksess. Virksomheten er organisert med lokale kontorer på hovedmarkedene for produksjonen, men de eier ikke fabrikkene selv. Tilstedeværelsen i disse markedene skaper grunnlag for samarbeid med produsentene og mulighet til å forbedre produksjonsforholdene. Tekstilindustrien har vært utsatt for mye gransking og bedrifter har blitt kritisert for å skjule hvilke fabrikker de samarbeider med. Hos Dressmann finnes denne listen publisert på nettsiden deres. Bærekraftsinformasjon er gjort tilgjengelig på Dressmanns egne nettsider (Varner, uten dato-c).

Redd Barna er en frivillig medlemsstyrt rettighetsorganisasjon som arbeider for barns rettigheter i samfunnet og at barn skal få leve et verdig liv uansett hvor de bor. Redd Barna sine verdier bygger på FNs konvensjon om barnets rettigheter og menneskerettighetserklæringen (Redd Barna, uten dato-b). I Internasjonale Redd Barna er Norge én av 28 medlemsorganisasjoner som arbeider for å innfri barns rettigheter i ca 120 land (Redd Barna, 2017). I 2016 hadde organisasjonen 179 ansatte og en omsetning (anskaffede midler) på 869 MNOK. Av disse midlene kommer ca 22 MNOK fra næringslivssamarbeid.

Redd Barna Norge finansierer virksomheten blant annet gjennom bistand fra næringslivet. Kommersielle virksomheter som støtter Redd Barna deles inn i ulike kategorier basert på type samarbeid. Redd Barna klassifiserer samarbeidene etter støttespiller, bedriftspartner,

kampanjepartner, prosjektpartner og hovedsamarbeidspartner. Den sistnevnte kategorien er langvarige og strategiske samarbeid. Hovedsamarbeidspartner samarbeidene er ofte en vinn-vinn situasjon for den kommersielle virksomheten og Redd Barna (Redd Barna, uten dato-a).

2.4.2 Om samarbeidet mellom Flytoget og Kirkens Bymisjon i Oslo

I 2009 inngikk Flytoget et samarbeid med Røde Kors, blant annet om årlig økonomisk støtte på kr 500.000 til Safir og 800.000 til andre aktiviteter (Flytoget, 2012). Safir er et samarbeidsprosjekt mellom Kirkens Bymisjon og Røde Kors, og Flytoget hadde dermed en indirekte relasjon til Kirkens Bymisjon. I 2010 inviterte Kirkens Bymisjon flere næringslivsaktører i Bjørvika, herunder Flytoget, til et samarbeid for felles innsats mot de sosiale problemene som finnes i området rundt Bjørvika og Oslo sentralstasjon. Fra 2013 ble en bilateral partneravtale med Kirkens Bymisjon inngått. Støtten til Bymisjonen var knyttet konkret til arbeidstiltaket 'Lønn som fortjent' og 'Sporet'. Fra 2015 ble samarbeidet med Røde Kors avsluttet, mens støtten til Safir ble videreført gjennom Kirkens bymisjon (Flytoget, 2014). Flytoget oppgir i sine årsrapporter at de med dette samarbeidet ønsker å videreutvikle et positivt arbeidsmiljø ved å tilrettelegge for at medarbeidere kan engasjere seg i samfunnsnyttige tiltak, bygge stolthet for arbeidsplassen og utvikle fellesskapsfølelse (Flytoget, 2015, s. 97). De ønsker også å bidra til en bærekraftig utvikling av lokalmiljøet langs Flytogstrekningen, slik at områdene er trygge og hyggelige for alle som oppholder seg der, og de ønsker å bidra til god utnyttelse av samfunnets ressurser (Flytoget, 2016, s. 73).

Flytoget AS er heleid av Nærings- og fiskeridepartementet. Det er gitt et samfunnsoppdrag om både å bidra til lønnsomhet for sin eier, og å sikre økt andel kollektivtransport til Oslo Lufthavn, og dermed bidra til å løse trafikkutfordringen og redusere påvirkning på miljø og klima. Målet er nå å øke kollektivandelene på strekningen til 75 prosent innen 2020.

Samferdselsdepartementet har inngått en trafikkavtale med Flytoget om å frakte passasjerer til flyplassen på strekningen Drammen – Oslo Lufthavn, denne avtalen har gyldighet ut januar 2028. Selskapet kjører ikke tog på andre strekninger i dag (Flytoget, uten dato-a). Flytogene begynte å trafikkere strekningen i 1998. Selskapets hovedkontor ligger ved Oslo S, i det tidligere Postgirobygget. Dette var også lenge endestasjonen for selskapets togstrekning, fram til Drammen ble endestasjon i 2009. Selskapets totale omsetning var på 923 MNOK i 2016. Selskapet hadde 366 medarbeidere, og fraktet 6,5 millioner passasjerer.

Kirkens Bymisjon er et nettverk av 12 ideelle stiftelser over hele landet, og disse har arbeid i totalt 37 byer og tettsteder. Stiftelsen Kirkens Bymisjon i Oslo er den største blant disse, med en omsetning (anskaffede midler i aktivitetsregnskap) i 2016 på 1149 MNOK. Størstedelen av inntektene kommer fra oppdrag finansiert av det offentlige, som eksempelvis drift av sykehjem. Den totale summen av innsamlede midler var på 74 MNOK, hvorav inntekter fra næringslivet utgjorde ca 15 MNOK. Stiftelsen hadde totalt 1298 ansatte fordelt på 983 årsverk, og 2037 registrerte frivillige medarbeidere i 2016.

Det framgår av Kirkens Bymisjons strategi, at organisasjonens mål er som følger:

Kirkens Bymisjons visjon er at menneskene i byen erfarer respekt, rettferdighet og omsorg. Oppdraget er 1) å avdekke krenkelser og urett 2) å gi hjelp, trøst og nærvær og lindre nød 3) å identifisere og motvirke årsaker til at urett oppstår. (Kirkens Bymisjon, 2013, s. 5).

Stiftelsen driver omkring 50 tiltak og institusjoner i Oslo, samt 5 utenfor Oslo (Kirkens Bymisjon, 2017b). Flytoget var involvert i tre tiltak. Det første var Sporet, som er Kirkens Bymisjons oppsøkende virksomhet på Oslo S, og et tilbud relatert til rus, dårlig psykisk helse, ensomhet, bostedsløshet, demens eller annet (Kirkens bymisjon, uten dato-c). Det andre var Safir, et rusfritt tilbud som er et nettverkshus hvor frivillige, folk fra næringsliv og folk med rusbakgrunn gjør ulike aktiviteter og har samlinger. (Kirkens Bymisjon, uten dato-b). Og det tredje var Lønn som fortjent er et arbeidstilbud til mennesker som står utenfor arbeidslivet. Det skal være et alternativ til rus, prostitusjon og kriminalitet (Kirkens Bymisjon, uten dato-d).

2.4.3 Oppsummering av casene

Oppsummert består de to casene i studien av en bedrift og en frivillig organisasjon. De utvalgte samarbeidene har sine likehetstrekk der fokuset i samarbeidene er å bidra i lokalsamfunnet ved å ta samfunnsansvar. Dressmann og Redd Barna tar i sitt samarbeid ansvar i lokalsamfunnet i Bangladesh der produksjonen av tekstiler foregår, og der Redd Barna og Dressmann allerede er kjent med utfordringene som finnes i området. I samarbeidet mellom Flytoget og Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo bidrar de til lokalsamfunnet i det som kan sies å være kjerneområde til begge samarbeidspartnere.

I begge samarbeidene er det fokus på å bidra til samfunnet og hjelpe de som enten har havnet utenfor samfunnet av ulike årsaker, eller de som vokser opp i et fattig samfunn der grunnleggende menneskerettigheter mangler.

2.5 Innsamling av primærdata

Denne studien er basert på innsamlet data i form av primærdata og sekundærdata. Primærdata i denne studien er tolv intervjuer, hvorav fire er dybdeintervjuer med de ansvarlige fra hver av partene i samarbeidsrelasjonene som undersøkes. Tre av intervjuene er med interesseorganisasjoner for næringslivet og frivillige organisasjoner. De siste fem intervjuene er med frivillige ungdomsorganisasjoner for å kartlegge omfang, motiv og forventet utvikling av næringslivssamarbeid blant frivillige organisasjoner.

I kvalitative studier er det vanlig å samle inn data enten gjennom observasjon eller intervju. Disse to måtene er grunnleggende forskjellige, der observasjoner handler om forskerens sanseinntrykk i handlinger og samhandlinger i spesifikke situasjoner, og intervju handler om hva informanten sier i samtaler med forsker (Johannessen et al., 2011). Vi har basert oss på intervjuer, da det er vanskelig å observere en samarbeidsrelasjon av et visst omfang og varighet.

2.5.1 Dybdeintervjuer med fire informanter fra to samarbeidsrelasjoner

Ettersom vi ville gjøre en komparativ casestudie, var det viktig med en viss standardisering i intervjuprosessen. Felles for alle tre forskningsspørsmålene var at vi i stor grad ønsket å finne ut hva informantene selv er opptatt av, og hvilke forhold de vektlegger. Dette er hva man i en vitenskapsteoretisk sammenheng knytter mer til et sosial konstruktivistisk vitenskapsideal, mer enn et positivistisk vitenskapsideal. Vi er opptatt av å *forstå* informantene mer enn å gi en vitenskapelig stringent *forklaring* (Easterby-Smith et al., 2008). Dermed ønsket vi ikke å bruke en strengt forhåndsdefinert intervjuguide, da det kunne ha påvirket temaene i intervjuene i så stor grad at vi kunne risikere å få et skjevt bilde av hva informantene selv mener er sentralt. Løsningen ble derfor å gjennomføre semistrukturerte intervjuer omkring gitte temaer. Disse temaene var basert på forhåndsantagelser om hva som kunne være sentrale elementer i samarbeidsrelasjonene. Forhåndsantakelsene var igjen basert på kunnskapen vi tilegnet oss gjennom litteratursøk og gjennomgang av eksisterende forskning. Samtidig var intervjuene åpne nok til at vi kunne få fram hva informantene var opptatt av. Temaene var

derfor felles for alle intervjuene, mens oppfølgingsspørsmålene kunne være ulike ut i fra hvilken informasjon som kom frem. Denne fremgangsmåten ble valgt for å få en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2011). I god tid før intervjuene sendte vi e-post til informantene og informerte overordnet om studien og temaene, hvordan intervjuet ville foregå og at vi så for oss at intervjuet ville ta omkring én time. Intervjuguiden er vedlagt.

Vi valgte å intervju hver organisasjon for seg, selv om to og to var samarbeidspartnere. På denne måten håpet vi å fange opp nyanser i motiver, målsettinger og kanskje ulike tankemønstre mellom bedriftene og de frivillige organisasjonene. Dersom vi hadde valgt å intervju dem sammen, kunne slike nyanser lett gått tapt. Vi ønsket også å møte informantene på deres hjemmearena, for ytterligere å sikre at informantene tar utgangspunkt i egen organisasjons perspektiv i intervjuene. Å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass kan også gjøre dem tryggere i situasjonen. Dessuten kan det i en hektisk og presset arbeidshverdag gjøre det lettere å sette av tid et forskningsprosjekt.

Vi gjorde lydopptak av intervjuene, og dette ble godkjent på forhånd av samtlige informanter. Det gjorde også at vi kunne ha fullt fokus på hva informanten sa og dermed kunne stille oppfølgingsspørsmål der det var behov for det. Dette er en vanlig fremgangsmåte for å dokumentere intervju (Johannessen et al., 2011).

En del forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer til det ikke fremkommer ny informasjon (Kvale et al., 2009; Seidman, 2006). Inntrykket vårt etter intervjuene var at vi hadde fått uttømmende informasjon om samarbeidsrelasjonene, og at mer tid ikke ville gitt mer informasjon. Etter intervjuene satt vi igjen med lydopptak på nært fem timer, som resulterte i 108 sider med ord for ord transkribert tekst.

2.5.2 Informanter fra tre interesseorganisasjoner

Etter å ha gjennomført disse fire hovedintervjuene, ble intervjuene med Virke og NHO gjennomført, som er de to største interesseorganisasjonene for bedrifter (arbeidsgivere) i Norge. Vi gjennomførte også et intervju med Frivillighet Norge, som er den største interesseorganisasjonen for frivillige organisasjoner i Norge. Med disse intervjuene ønsket vi å tilføre studien et overordnet blikk på samarbeidsrelasjoner, sett fra både næringslivet og frivillige organisasjoner. Vi ønsket også å plassere våre case-relasjoner i et større perspektiv innen norsk næringsliv og norsk frivillighet. Intervjuene ble i stor grad gjennomført på samme

måte som hovedintervjuene, med semistrukturerte intervjuer der hovedtemaene var kjent på forhånd. Intervjuene ble gjennomført hos informantene, med unntak av NHO, som ble gjort på telefon av praktiske årsaker. Intervjuguiden for interesseorganisasjonene var basert på våre funn fra hovedintervjuene, den teoretiske referanserammen, samt rapporten fra Frivillighet Norge om samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringsliv (Frivillighet Norge, 2017b). Intervjuguiden er vedlagt.

Opptakene fra disse tre intervjuene utgjør til sammen tre timer. De ble transkribert med stikkord og temaoppsummeringer over totalt 11 sider.

2.5.3 Informanter fra barne- og ungdomsorganisasjoner

Det ble også gjennomført fem intervjuer med ledende personer fra fem ulike ungdomsorganisasjoner av ulik type og størrelse. Disse intervjuene ble gjort for å kartlegge synet på næringslivssamarbeid og for å få et inntrykk av omfanget av slikt samarbeid. Informantene svarte på spørsmål om sin organisasjons syn på næringslivssamarbeid i dag, og hvordan de forventet at utviklingen av næringslivssamarbeid vil være de kommende årene. Hvert intervju varte omkring 10 minutter. Tre av intervjuene ble gjennomført i forbindelse med årsmøtet til Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner, LNU, som er en interesseorganisasjon for frivillige barne- og ungdomsorganisasjoner. Det ble ikke gjort opptak, men skrevet kortere oppsummeringer av intervjuene.

Blant de intervjuede var en fritidsorganisasjon, en livssynsorganisasjon, en samfunnspolitisk organisasjon, og to politiske ungdomspartier.

Det er ingen fasit for hvor mange intervjuer som må foretas for å belyse et bestemt tema, men det har utviklet seg noen uskrevne regler om at det er vanlig med 10-15 informanter (Johannessen et al., 2011). Dette er avhengig av tid, tilgang på informanter, økonomi og om det er praktisk gjennomførbart. I visse tilfeller som i studentoppgaver kan det være nødvendig å begrense antall informanter til færre enn ti intervjuer (Johannessen et al., 2011).

Tabell 1: Primærdata oversikt

Organisasjonen	Representerer	Intervjuguide	Sted	Varighet (tt:mm:ss)	Transkribert form	Antall sider	Lyddopptak
Kirkens Bymisjon	Frivillig organisasjon	Semistrukturert	Hos informant	01:10:00	Transkribert ordrett	25	Ja
Redd Barna	Frivillig organisasjon	Semistrukturert	Hos informant	01:10:00	Transkribert ordrett	29	Ja
Flytoget	Bedrift	Semistrukturert	Hos informant	01:20:00	Transkribert ordrett	29	Ja
Dressmann	Bedrift	Semistrukturert	Hos informant	01:10:00	Transkribert ordrett	25	Ja
Frivillighet Norge	Frivilligheten	Semistrukturert	Hos informant	01:02:00	Meningsinnhold	4	Ja
Virke	Næringslivet	Semistrukturert	Hos informant	00:31:00	Meningsinnhold	3	Ja
NHO	Næringslivet	Semistrukturert	Telefon	00:30:00	Meningsinnhold	4	Ja
Natur og Ungdom	Frivillig organisasjon	Intervjugal	Nett / chat	00:10:00	Oppsummert	1	Nei
Norges KFUK-KFUM speidere	Frivillig organisasjon	Intervjugal	Telefon	00:10:00	Oppsummert	1	Nei
Humanistisk Ungdom (Human-Etisk Forbund)	Frivillig organisasjon	Intervjugal	Årsmøte LNU	00:10:00	Oppsummert	1	Nei
Grønn Ungdom (Miljøpartiet de grønne)	Frivillig organisasjon	Intervjugal	Årsmøte LNU	00:10:00	Oppsummert	1	Nei
Fremskrittspartiets Ungdom	Frivillig organisasjon	Intervjugal	Årsmøte LNU	00:10:00	Oppsummert	1	Nei
Sum				07:43:00		124	

Figuren over viser en oppsummering i tabellform av de intervjuene som er gjennomført, om de representerer frivilligheten eller næringslivet, om det er brukt intervjuguide, varigheten på intervjuene, transkriberingsmetode og antallet sider transkriberingen utgjør.

2.5.4 Informantene

Da vi skulle rekrutterte informantene fra de undersøkte samarbeidsrelasjonene, var målet at vi skulle finne informanter som hadde beslutningsansvar eller som jobbet tett på beslutningstaker. Informantene i denne studien befinner seg nært organisatorisk til beslutningstaker. De har ansvar for og er organisasjonens kontaktpunkt i samarbeidet, og er de som har best kjennskap til samarbeidet. Hovedintervjuene i denne studien var intervjuene med de fire informantene i samarbeidsrelasjonene. Videre har vi gjennomført intervjuer med informanter hos interesseorganisasjonene Frivillighet Norge, Virke og NHO. De resterende fem intervjuene var kartleggingsintervjuer med ulike frivillige organisasjoner for få en oppfatning av omfanget av næringslivssamarbeid blant frivillige organisasjoner. Vi vil videre beskrive informantenes funksjon og rolle i organisasjonen.

Informanten hos Dressmann arbeidet med samarbeidsrelasjoner med frivillige organisasjoner, og fulgte opp Dressmanns veldedighetsstrategi, og var dermed kontaktpersonen for Redd Barna. Informanten hadde tidligere vært innkjøper i Varner-gruppen og var dermed godt kjent med de utfordringene som samarbeidet med Redd Barna handler om.

Informanten hos Redd Barna hadde lang erfaring fra næringslivssamarbeid, og har fulgt denne relasjonen fra en tidlig fase i samarbeidet. Informanten var Redd Barnas kunnskapsbærer om samarbeidet.

Hos Flytoget intervjuet vi den som var ansvarlig for bærekraft i perioden 2013- 2016. Informanten var ikke lenger ansatt i Flytoget på tidspunktet for intervjuet, men var likevel den som best kjenner til samarbeidet med Kirkens Bymisjon, inkludert bakgrunn og utviklingen. Intervjuet ble gjennomført etter avtale med nåværende HR-direktør i Flytoget.

Hos Kirkens Bymisjon var informanten kunnskapsbærer om samarbeidet med Flytoget og andre større næringslivspartnere. Informanten hadde tidligere vært informasjonssjef i en større privat bedrift og hadde bred erfaring fra både frivilligheten og næringslivet.

Informanten hos Frivillighet Norge jobbet med næringslivssamarbeid fra frivillighetens side, og da særlig med fokus på økonomiske rammevilkår. Informanten var også delaktig i utarbeidelsen av rapporten «*Samarbeid mellom frivillighet og næringsliv. Prinsipper og anbefalinger*» (Frivillighet Norge, 2017b).

Hos Virke var informanten fagsjef og jobbet med analyser av arbeidsmarkedet og politikkområder som påvirker arbeidsmarkedet. Informanten var tidligere Virkes ansvarlige

for frivillig sektor og pådriver for opprettelsen av Næringslivets frivillighetspris. Han har også vært delaktig i en studie om CSR gjennom partnerskap til frivillige organisasjoner. Den studien ble brukt blant annet i rapporten til Frivillighet Norge som tar for seg prinsipper og anbefalinger for samarbeid.

Informanten hos NHO jobbet som prosjektansvarlig og jobbet blant annet med rapporten «*Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål: Griper vi mulighetene – eller "business as usual"?*». Den rapporten ble lansert 23. april 2018 på frokostseminar hos NHO.

De fem kartleggingsintervjuene ble gjennomført med sentrale beslutningstakere, styrerepresentanter eller administrative ledere, i de ulike organisasjonene.

Etiske vurderinger av metoder omkring datainnsamlingen, dataanalysen og oppbevaring av data, kommer vi tilbake til i avsnitt 2.8.3.

2.6 Innsamling av sekundærdata

Casestudier kjennetegnes av at det hentes inn så mye informasjon som mulig om fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2011). Det innebærer at datainnsamlingen fra intervjuene må kompletteres med sekundærdata for å få uttømmende informasjon om fenomenet. I denne casestudien benyttet vi oss av en rekke sekundærkilder for å få så mye bakgrunnsinformasjon som mulig før datainnsamlingen, men også til bruk i analysedelen av oppgaven. De aller fleste av dokumentene er hentet fra respektive organisasjons hjemmesider eller gitt oss under og etter intervjuene.

Fra bedriftene i denne undersøkelsen har vi fokusert mest på årsrapporter, medlemsrapporter og verdidokumenter. For Dressmann har vi brukt medlemsrapport fra IEH (Initiativ for etisk handel, 2015) som beskriver etiske aspekter for innkjøp. Vi brukte også en rapport som handlet om ansvarlig produksjon (Varner, 2016). Flytoget sine årsrapporter inneholder mye informasjon som vi brukt flere steder i denne oppgaven (Flytoget, 2014; Flytoget, 2012; Flytoget, 2015; Flytoget, 2016; Flytoget, uten dato-a).

De frivillige organisasjonene har mange relevante dokumenter publisert på hjemmesidene deres. Fra Redd Barna har vi benyttet oss av årsregnskap og årsberetning, handlingsplan og strategidokument (Redd Barna, uten dato-c; Redd Barna, 2017; Redd Barna, uten dato-a; Redd Barna, uten dato-b). Fra Kirkens Bymisjon har vi benyttet årsmelding 2016, strategi- og verdidokument. I tillegg har Kirkens Bymisjon laget retningslinjer for gaver og samarbeid og

et dokument om delte verdier (Creating Shared Value) som vi fikk tilsendt fra informanten (Kirkens Bymisjon, 2017b).

Frivillighet Norge er en interesseorganisasjon for frivillige organisasjoner og arbeider for en helhetlig frivillighetspolitikk. Fra Frivillighet Norge har vi fått tilsendt en studie som er utført av Bertoli et al. (2017) i samarbeid med Frivillighet Norge. Den handler om CSR gjennom samarbeid med frivillige organisasjoner. Vi har også fått tilsendt en rapport om prinsipper og anbefalinger som Frivillighet Norge har laget til sine medlemmer. Rapporten er ment å være et støttedokument for frivillige organisasjoner som ønsker å samarbeide med bedrifter (Bertoli et al., 2017; Frivillighet Norge, 2017b). Vi fikk også tilsendt en presentasjon av en rapport som Deloitte hadde utført på økonomiske rammevilkår i samarbeid.

Disse sekundærkildene ble brukt forskjellige steder i studien. Noen av sekundærkildene ble brukt i forbindelse med utvikling av intervjuguiden, noen ble brukt som et ledd i teoriinnsamlingen og en del av dem ble også brukt for å drøfte og analysere samarbeidsrelasjonene og verifisere innsamlet data mot disse kildene.

Tabell 2: Sekundærdata oversikt

Sekundærdata	Representerer	Dokument
Flytoget	Næringslivet	Årsrapporter 2012-2016
Dressmann	Næringslivet	Medlemsrapport IEH 2015
Dressmann	Næringslivet	Responsible manufacturing 2016
Redd Barna	Frivilligheten	Årsrapport og årsberetning 2017
Redd Barna	Frivilligheten	Handlingsplan & Strategidokument
Kirkens Bymisjon	Frivilligheten	Årsmelding 2016
Kirkens Bymisjon	Frivilligheten	Strategi- og verdidokument
Kirkens Bymisjon	Frivilligheten	Retningslinjer for gaver og samarbeid
Kirkens Bymisjon	Frivilligheten	Delte verdier
Frivillighet Norge	Frivilligheten	Corporate Social Responsibility through partnerships with NGOs
Frivillighet Norge	Frivilligheten	Samarbeid mellom frivillighet og næringsliv. Prinsipper og anbefalinger
Frivillighet Norge	Frivilligheten	Sosiosponsing - støtte til frivillige organisasjoner
Sum antall sekundærdokument		19 stk.

I figuren over er sekundærdatakildene oppsummert i tabell med hvilken organisasjon sekundærdataen kommer fra, om det representere frivilligheten eller næringsliv og navnet på dokumentet.

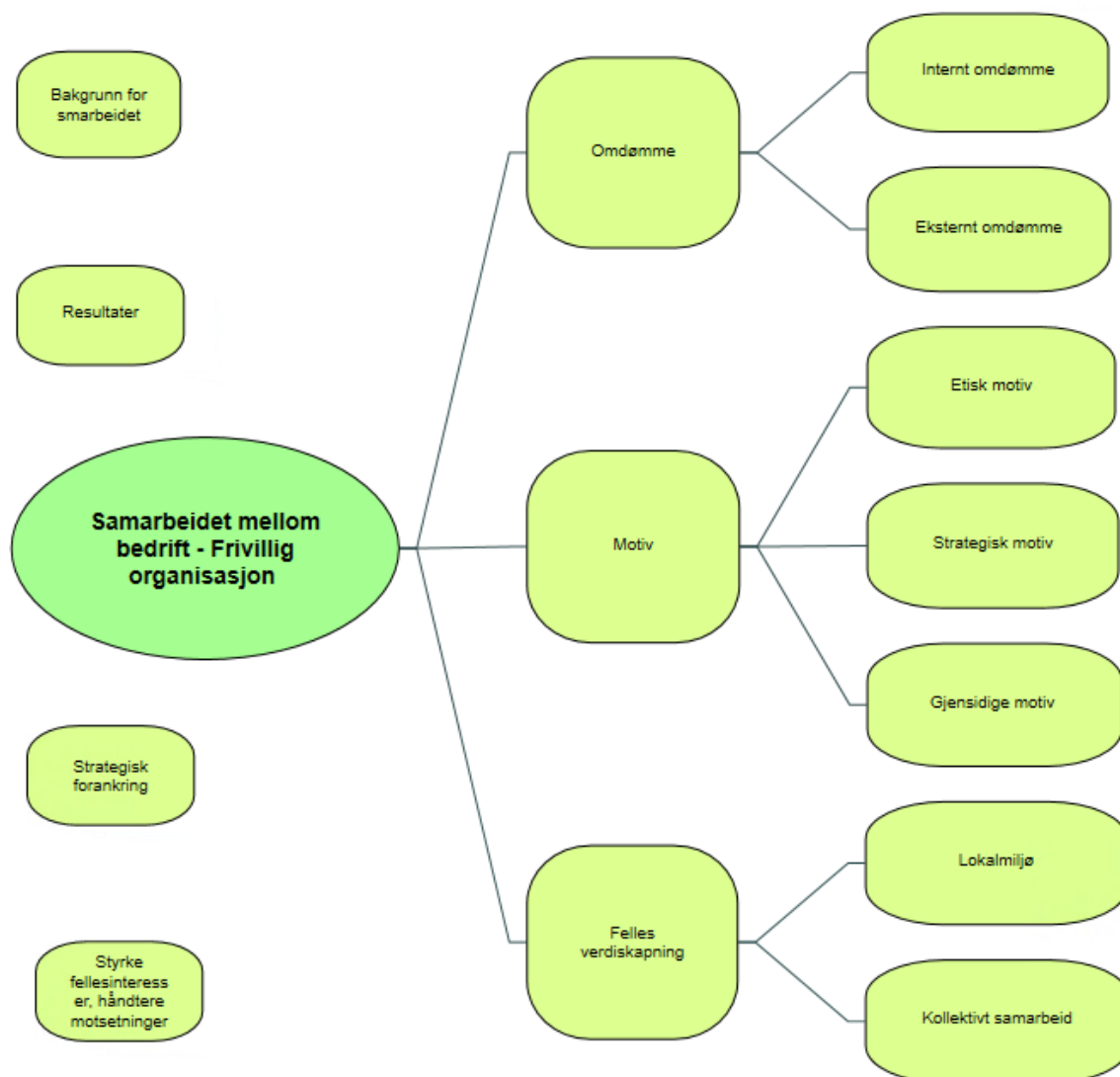
2.7 Dataanalysen

Hensikten med dataanalysen er å organisere data, analysere og fortolke innsamlet materiale. I casestudier skilles det vanligvis mellom to ulike analysestrategier. Én strategi er beskrivende casestudie. Den andre strategien er teoristyrte og tar utgangspunktet i teoretiske antagelser som danner grunnlaget for datainnsamlingen. Sistnevnte er den vanligste (Johannessen et al., 2011) og den metoden vi har benyttet.

Undersøkelsen i denne studien har vært en induktiv tilnærming med eksplorative elementer (Johannessen et al., 2011, s. 62). Det vi si at vi startet datainnsamlingen basert på teoretiske antagelser og det dannet grunnlaget for de to første forskningsspørsmålene. Etter datainnsamlingen oppdaget vi at det var nødvendig med et tredje forskningsspørsmål om betydningen av felles verdiskaping. Alle informantene snakket om dette temaet som vi på forhånd ikke hadde identifisert som det viktigste i strategiske samarbeid. Disse funnene resulterte i en ny runde med litteratursøk for å søke teoretisk bekreftelse.

I analysefasen strukturerte vi det innsamlede datamaterialet etter forskningsspørsmålene og brukte Nvivo som analyseverktøy for å hjelpe oss å holde god oversikt og oppdage sammenhenger. Vi benyttet oss av en kategoribasert inndeling der forskningsspørsmålene ble hovedkategorier. Det ble laget underkategorier til forskningsspørsmålene for ytterligere å spesifisere temaene fra intervjuene og for å redusere datamengden for hvert tema relatert til forskningsspørsmålet. I denne delen av analysearbeidet ble ikke sekundærdata inkludert. Det var kun primærdata fra samarbeidsrelasjonene som ble strukturert og kategorisert i Nvivo. Strukturen vi lagde, er skjematisk framstilt i figuren under. Figuren speiler også strukturen i både teoridelen og analysedelen av denne studien.

Figur 2: Analysestrategi – Nvivo



Figuren over viser en oversikt over problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene som besvares i studien. Teksten fra de transkriberte intervjuene med Dressmann, Flytoget, Redd Barna og Kirkens Bymisjon ble kategorisert etter denne modellen. Første nivå representer samarbeidsrelasjonen. Det andre nivået er forskningsspørsmålene: omdømme (F1), motiv og verdier (F2) og verdiskapning (F3). Det tredje nivået er detaljnivå som er koblet til de ulike forskningsspørsmålene og som var sentrale samtale emner i intervjuene. Boksene uten kobling til forskningsspørsmålet representerer relevant informasjon som ikke er direkte knyttet til forskningsspørsmålene.

Fordelen med å gjøre kodingen på denne måten var at vi kunne ta ut rapporter for hvert forskningsspørsmål og underkategori. Vi kunne ta ut informasjon om en enkelt informant eller legge sammen flere informanter i ett uttrekk. Ved å kategorisere datamaterialet på denne måten forenklet det håndteringen av datamaterialet og gjorde det lettere å se sammenhenger

mellom informasjon fra de ulike intervjuene. Siden vi var to forskere som ikke satt på samme sted under analysearbeidet, var denne måten å kode datainnsamlingen på fordelaktig i så måte at vi hele tiden hadde samme analysegrunnlag og kunne ta ut samme rapporter. Endringer i kodingen av datamaterialet ble også synlig for begge. Bruken av Nivio for å kategorisere datamaterialet opplevdes å forenkle analyseprosessen.

Noe av utfordringen i kvalitative forskningsdesign er å få ut hovedlinjer av det store datamaterialet som er samlet inn. Datamaterialet kan ofte være ustrukturert og mye av innholdet er lite relevant for problemstillingen. En forutsetning er da å lage et rammeverk (Johannessen et al., 2011). Det finnes ikke noe fasit på hvordan analysearbeidet skal gjøres i kvalitative undersøkelser men det finnes fremgangsmåter som kan lette analysearbeidet (Johannessen et al., 2011). Utgangspunktet er at analysen har to hensikter. Den første er å organisere data etter tema. Formålet med dette er å lage et godt grunnlag for analysen. Den andre hensikten er å analysere og tolke. Formålet er å utvikle fortolkninger og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet (Johannessen et al., 2011). Det finnes flere måter dette kan gjøres på og Mason (2002) referert i Johannessen et al., (2011) oppgir tre hovedmåter å organisere kvalitativ data på. Det er tverrsnitt- og kategoribasert inndeling, kontekstuell inndeling og bruk av diagram og tabeller. Disse fremgangsmåtene er ifølge Johannessen et al., (2011) ikke gjensidig utelukkende og det er ikke nødvendig å begrense seg til én av fremgangsmåtene (Johannessen et al., 2011). Vi har i størst grad brukt første framgangsmåte.

I neste avsnitt skal vi argumentere for styrker og svakheter med studiens forskningsdesign, innsamling av datamaterialet, kvaliteten på informasjonen fra informantene og etiske problemstillinger.

2.8 Studiens kvalitet og forskningsetikk

I dette avsnittet tar vi en kritisk vurdering av egen datainnsamling der vi argumenterer for den interne og eksterne gyldigheten i studien. Videre diskuterer vi påliteligheten til studien og kobler det opp mot relevant metodeteori. I forskningsprosessen er det viktig å ha et forhold til de etiske aspektene ved gjennomføring av en studie. Den etiske problemstillingen og våre roller i studien diskuteres i nest siste avsnittet, før metodekapittelet avsluttes med en oppsummering.

2.8.1 Kritisk vurdering av egen datainnsamling

Kvalitativ komparativ casestudie som forskningsdesign har sine styrker og sine svakheter, som alle andre forskningsdesign. I casestudier kan det ofte være et problem med å generalisere resultatet. I denne undersøkelsen var ikke målet å få generaliserbare resultat. Undersøkelsen var lagt opp til at vi skulle få økt kunnskap om de fenomenene vi studerte. Siden studien også var begrenset til to bilaterale samarbeidsrelasjoner mellom bedrift og frivillig organisasjon, ble utvalget for lite til å kunne generalisere resultatet til å gjelde alle bilaterale samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter og frivillige organisasjoner. Kunnskapen fra denne studien var først og fremst utfyllende kunnskap om de konkrete relasjonene vi undersøkte. Nytteverdien og overføringsverdien til andre samarbeidsrelasjoner vil være ulik og samarbeidsrelasjonens oppbygging kan være avgjørende om det er relevant eller ikke. Fordelen med å gjennomføre en komparativ casestudie fremfor en enkelt-casestudie var at studien fikk bredere kunnskapsgrunnlag om fenomenet som ble undersøkt. Gjennom å sammenligne to samarbeidsrelasjoner økte også muligheten for å kunne generalisere til andre liknende case. I en komparativ casestudie er også mulig å avdekke årsakssammenhenger (Jacobsen, 2015).

Valget av problemstilling og case i denne studien la føringer for vitenskapsideal i oppgaven. Vi var ute etter å forstå sammenhenger og hadde dybdefokus. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, og muligheten for å påvirke informantene var dermed tilstede. Tema ligger også tett opp til forskernes eget arbeidsfelt, noe som kan påvirke tolkningen av informasjonen. Vårt perspektiv er dermed i større grad preget av sosialkonstruktivisme fremfor positivisme, som har en rekke kriterier og krav for få til et mer reliabelt og stringert forskningsopplegg (Easterby-Smith et al., 2008).

Om det velges en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelsesmetode er det viktig å kritisk drøfte funnene og vurdere om konklusjonene er representative og til å stole på (Jacobsen, 2015). I vår studie var det fire informanter fra to samarbeidsrelasjoner, samt tre intervjuer med interesseorganisasjoner som representerer frivillig sektor og næringslivet. I tillegg ble det gjennomført fem intervjuer med ledere i fem ungdomsorganisasjoner av ulik type og størrelse for å kartlegge synet på næringslivssamarbeid. Det kunne vært gjennomført flere intervjuer med flere informanter fra samarbeidsrelasjonene. Det er alltid en avgjørelse som må tas. Informantene fra samarbeidsrelasjonene var erfarne og ansvarlige for samarbeidene som ble studert. Informantene var kunnskapsbærere om samarbeidet i sine respektive organisasjoner og ga studien god intern gyldighet. Intern gyldighet er et mål på om resultatene i

undersøkelsen er riktige. Med riktig menes det i denne sammenheng om beskrivelsene som informantene kom med var sanne og om sammenhengene var reelle (Jacobsen, 2015). Ved gjennomgang av de transkriberte lydopptakene oppdaget vi at mye av informasjonen ble bekreftet av informantene fra den andre organisasjonen i samarbeidsrelasjonen. Den type bekreftelse var med på å styrke beskrivelsene informantene kommer med og underbygge god gyldighet. Vi valgte også å sende vår drøfting og analyse av datamaterialet til informantene i samarbeidene. Målet med det var primært å underbygge god gyldighet gjennom å identifisere eventuelle feiltolkninger, men også å få frem om det var informasjon som ikke kom frem ved intervjuene som var av vesentlig betydning for tolkningen av funnene.

Det er en rekke forhold som kan være med på å true undersøkelsens interne gyldighet (Johannessen et al., 2011). Et slikt forhold kan være at de samarbeidsrelasjonene som undersøkes ikke er sammenlignbare. Vi gjorde en grundig undersøkelse av potensielle samarbeidsrelasjoner før vi kontaktet de vi ønsket å ha med i denne studien. Dermed unngikk vi å havne i et seleksjonsproblem der samarbeidsrelasjonene ikke var egnet til å sammenlignes (Ibid).

Ekstern gyldighet handler om hvorvidt resultatet fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre undersøkelser enn den som er undersøkt (Johannessen et al., 2011, s. 367). Målet i denne studien var ikke å få generaliserbare resultater, men å øke kunnskapen om forhold rundt omdømme, motiv og felles verdiskapning i de samarbeidsrelasjonene vi undersøker. Rekrutteringen av informanter i studien var delvis basert på kontakter og gjennom nettverk. Uten disse kontaktene hadde det vært utfordrende å få informanter med samme kompetanse, erfaring og nærhet til beslutningsprosessen. Samtidig kan også kjennskap mellom informant og intervjuer påvirke datainnsamlingen og analysen av datamaterialet. Siden det ble brukt nettverket til en av forskerne for å rekruttere de fleste informantene i studien, kan det påvirke den eksterne gyldigheten i så måte at det kan være vanskelig for andre å nøyaktig gjenskape studiene med samme informanter.

2.8.2 Undersøkelsens pålitelighet (Reliabilitet)

Pålitelighet, eller reliabilitet, som det også heter, handler om nøyaktigheten i det som undersøkes, om hvordan data er samlet inn og hvordan den er bearbeidet. Normalt er validitet viktigere enn reliabilitet i en kvalitativ studie som denne. Det finnes flere måter å teste reliabiliteten på. En måte å gjøre det på er å gjøre undersøkelsen på nytt ved et senere

tidspunkt. Kommer begge undersøkelsene frem til samme svar tyder det på høy pålitelighet. En annen måte er å la forskjellige forskere undersøke samme fenomen. Er resultatet av undersøkelsen det samme, tyder det på høy pålitelighet (Johannessen et al., 2011, s. 44). Gjennom å ha et bevisst forhold til de ulike fasene i datainnsamlingen og samtidig være klar over fallgruvene, er påliteligheten i denne studien ivaretatt. I kvalitative studier vil det være meningsstolkninger og påvirkningsmuligheter på intervjuobjekter som det ikke finnes i kvantitative studier basert på eksempelvis statistikk fra SSB. Det påvirker påliteligheten i en studie, men ved å ha et kritisk forhold til det og være bevisst hvordan data samles inn og håndteres, kan påvirkningen på påliteligheten reduseres.

For å påvirke påliteligheten minst mulig, gjorde vi noen bevisste valg før datainnsamlingen startet. Vi valgte å gjennomføre intervjuene hos de respektive informanter for at informantene skulle ha kjente omgivelser. Dette kan gi en *konteksteffekt* som kan påvirke påliteligheten positivt ved at informantene føler seg trygge i en ellers uvant situasjon (Jacobsen, 2015).

I intervjusituasjonen var vi opptatt av at vi skulle påvirke informanten så lite som mulig. For å gjøre det benyttet vi oss blant annet av lydopptaker for bedre å kunne fokusere på det informanten sa fremfor samtidig å måtte notere mye. Vi stilte åpne spørsmål og var opptatt av å ikke avbryte informanten unødvendig med oppfølgingsspørsmål før informanten var ferdig å snakke.

Som intervjuer er det viktig å tenke på hvilke signaler som sendes ut. Et intervju formes av de som deltar både i stil og form, og vi som intervjuere kan påvirke informanten med hvordan vi er kledd, ser ut, snakker og bruker kroppsspråk. Det vil ha en *intervjueffekt* (Davis et al., 2010) dersom vi for eksempel påvirker intervjusituasjonen ved å opptre uinteressert eller aggressivt.

Vi valgte å bruke lydopptaker også fordi dette er den beste måten å dokumentere intervjuene på. Selv om informant var klar over at intervjuet ble spilt inn, kan det medføre en viss reservasjon i svarene. Informanten visste at alt ble dokumentert og det kan ha påvirket informantens svar fordi de var redde for å si noe feil eller si noe som ikke skulle vært sagt. For å redusere dette usikkerhetsmomentet hos informanten ble det på forhånd informert om mulighet for å lese gjennom det som blir gjengitt i denne studien.

Bearbeidingen av innsamlet data kan også påvirke påliteligheten i studien. Fordelen med denne studien er at vi er to forskere som analyserer datamaterialet. Da vil meningsinnholdet tolkes av to personer, noe som kan være med på å øke påliteligheten i studien. Tolkning av

meningsinnhold er subjektivt og kan også redusere påliteligheten. Vi valgte å kode datamaterialet i kategorier inndelt etter forskningsspørsmål. Det finnes risikoer ved å gjøre det på den måten, som kan påvirke påliteligheten i studien (Jacobsen, 2015). En mulig påvirkning kan være at en del av intervjuet ble kodet inn mot omdømme, men kunne også ha vært kodet inn til å handle om mål og verdier. Vi delte opp kodingen av datamaterialet mellom oss. For at vi begge skulle ha helhetsforståelsen av datamaterialet, jobbet vi på tvers av hvem som hadde kodet hva i analysefasen. Deler av den opprinnelige koding ble også kodet på nytt etter andre og tredje gjennomgang av kodingen. Samtidig er det ikke vanntette skiller mellom forskningsspørsmålene, og datamaterialet har tidvis overlappende sammenhenger mellom de forskjellige forskningsspørsmålene. Det ble derfor naturlig å kode deler av datamaterialet til flere kategorier.

Måten vi designet denne studien på, hvordan informantene er rekruttert og bruken av forskerens erfaringer, var valg som påvirket påliteligheten til studien og som gjorde at validiteten ble viktigere enn reliabiliteten, noe som er vanlig med et sosialkonstruktivistisk vitenskapsideal (Easterby-Smith et al., 2008).

2.8.3 Etisk problemstilling og refleksjon over egne roller

Når datainnsamlingen skjer i forbindelse med intervju, kan det oppstå etiske problemstillinger. Før intervjuene ble gjennomført hadde vi informert om hva studien skulle handle om og brukes til. Dette gjorde vi for at informantene skulle vite hva de deltok i, og for at vi ikke ville havne i noen etiske utfordringer. Etiske utfordringer kan være at forskerne av metodiske hensyn ønsker å skjule hensikten med undersøkelsen. Det vil påvirke studiens pålitelighet dersom deltagerne vet hva som undersøkes (Jacobsen, 2015). Vi var under hele rekrutterings- og datainnsamlingsprosessen åpne om hvordan vi kom til å arbeide med datamaterialet etter at det var innsamlet. Informantene hadde mye kompetanse på studiens tematikk og hadde ansvar for samarbeidsrelasjoner med næringsliv eller frivillig sektor.

Studien ble meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) og godkjent den 26.03.2018. Studien fikk prosjektnummer 58325. I 2018 trer også den nye personvernforordningen i kraft. Målet med General Data Protection Regulation (GDPR) er å bedre personvernet i et samfunn som blir mer og mer digitalisert (EUGDPR.org, uten dato), og som dermed gjør distribuering og lagring av eksempelvis lydopptak og annen informasjon mye enklere og potensielt mindre kontrollert enn tidligere. Alt det materialet som er samlet inn til bruk i denne studien gjennom

intervjuer og dokumenter som ikke er offentlige, vil bli destruert når studien er innlevert og godkjent. Dermed vil det ikke være mulig med ytterligere spredning eller bruk av dataene på andre måter og i andre sammenhenger som ikke er godkjent av informantene.

I analysefasen hadde vi dialog med informantene i samarbeidsrelasjonene. Vi lot dem lese sitater og tolkninger for å kvalitetssikre at våre tolkninger av datamaterialet var i samsvar med informantenes. Det ga oss mulighet til å korrigere våre tolkninger og samtidig hente inn tilleggsinformasjon dersom det tilførte oppgaven ytterligere informasjon. Informantenes posisjoner i samarbeidsrelasjonene har vært avgjørende for å få ønsket kvalitet på innsamlingsmaterialet. Likevel har vi valgt ikke å navngi informantene, selv om de har gitt samtykke til dette, fordi meningsinnholdet er det viktigste. Vi har derimot funnet det naturlig både å nevne hvilke organisasjoner som inngikk i studien, og hvilke roller informantene har, selv om dette vil kunne muliggjøre identifikasjon.

I denne studien har vi benyttet eget kontaktnettverk for å rekruttere informanter. Det kan redusere påliteligheten fordi bekjentskapet mellom informant og intervjuer kan påvirke og vanskeliggjøre etterprøvnbarheten. Dette kan også skape etiske problemstillinger ved at både forskerne og informantene kan ha parallelle agendaer og interesser. Derfor ble det bevisst valgt samarbeidsrelasjoner som forskerne ikke har vært involvert i, verken profesjonelt eller frivillig, og heller ikke organisasjoner med en aktiv relasjon til organisasjonene forskerne er eller har vært ansatt i. Gjennom disse valgene mener vi at studien unngår i størst mulig grad denne problemstillingen og sikrer et objektivt fokus i intervjuene.

Det var likevel naturlig å benytte seg av kontakter i eget utvidet profesjonelle nettverk. Dette har først og fremst praktiske årsaker. For det første kan det i noen tilfeller være unaturlig å unngå bekjenskaper, eksempelvis i et miljø der mange kjenner til hverandre. For det andre er det trolig lettere å få tilgang til gode informanter gjennom personer og organisasjoner som man har en indirekte relasjon til i kraft av sin stilling eller organisasjonen man representerer. Bransjekjennskap kan også være en fordel, eksempelvis fordi intervjuer og informant dermed har felles tolkningsramme og misforståelser kan unngås.

2.9 Oppsummering

Denne studien er designet som en kvalitativ komparativ casestudie som baserer seg på dybdeintervjuer av informanter fra to samarbeidsrelasjoner, i tillegg til intervjuer med informanter fra interesseorganisasjoner og bakgrunnsintervjuer fra noen flere frivillige

organisasjoner. Studien har et sosialkonstruktivistisk vitenskapsideal og er teoristyrte med innslag av eksplorative elementer. Studien er designet rundt to velfungerende samarbeidsrelasjoner mellom Dressmann og Redd Barna som det ene caset og Flytoget og Kirkens Bymisjon som det andre caset. Problemstillingen som skal besvares er *Hvordan kan frivillige organisasjoner og bedrifter samarbeide strategisk for å nå sine mål?* Utvelgelsen av informanter og samarbeidsrelasjoner ble basert på en strategisk utvalgsstrategi for å få samarbeidscase og informanter som kunne belyse oppgavens problemstilling best mulig. Informantene i denne studien har sentrale roller i beslutningsprosessen om samarbeid i sine organisasjoner, og de har dermed god kunnskap om samarbeidene som er undersøkt og om studiens tema generelt. Dette har gitt studien god intern gyldighet. Datamaterialet fra intervjuene med Dressmann, Redd Barna, Flytoget og Kirkens Bymisjon ble transkribert, strukturert og analysert med hjelp av analyseverktøy. Primærdataene i form av intervjuer ble komplettert med skriftlige sekundærkilder. Etske problemstillinger kan oppstå når det gjennomføres intervjuer, for eksempel ved at noen av informantene i denne studien er rekruttert gjennom forskernes profesjonelle nettverk. Slike problemstillinger er vurdert på forhånd, og det er gjort tiltak for å unngå uheldige etiske problemstillinger og negativ påvirkning av studiens reliabilitet.

3.0 Teori

Her skal vi ta for oss teoretiske perspektiver og begreper som senere vil bli anvendt i analysedelen av oppgaven. Perspektivene vi presenterer danner et bakteppe for vår forståelse og tolkningsramme av informasjonen våre informanter har delt med oss. Først går vi gjennom den historiske utviklingen av bedriftenes samfunnsansvar, og deretter vil vi avgrense og definere vår bruk av sentrale begreper. Videre vil vi se på omdømmeteorien, og da særlig ulike omdømmeparadokser. Vi kommer inn på ulike motiv for å jobbe med samfunnsansvar, og vi vil ta for oss forskning på samfunnsansvar og verdiskapning. Teorikapitlet avsluttes med en oppsummering av den teoretiske referanserammen til denne studien.

3.1 Tverrfaglig forskning på samfunnsansvar tar form

Forskningen på samfunnsansvar er i stor grad preget av fag innen økonomi, markedsføring, strategi og ledelse. Dette kan vi spore tilbake 70- og 80- tallet i USA, der det beskrives hvordan ideelle organisasjoner tok i bruk kommersielle virkemidler for å bedre økonomien

etter hvert som den statlige støtten ble redusert (Dees og Anderson, 2006). En annen tilnærming er å vektlegge det innovative og endringspotensialet i det å ta samfunnsansvar. (Dees, 1998). Tradisjonelt, og særlig i Skandinavia, har de frivillige organisasjonene bistått det offentlige med ulike velferds- og samfunnsansvarsoppgaver, og fått støtte fra det offentlige til å utføre sine aktiviteter. Forskning på frivillighet har derimot vært preget av samfunnsvitenskapelige fag, som sosiologi og statsvitenskap (Sivesind, 2017). Når bedriftene utøver samfunnsansvar gjennom samarbeid med frivillige organisasjoner, har vi derfor med tverrfaglighet å gjøre.

Vi kan bedre forstå relasjonen mellom en frivillig organisasjon og en bedrift dersom vi også forstår hvilken den samfunnsmessige konteksten hvor samarbeidsaktivitetene foregår, og hvordan denne har vokst fram. I de følgende avsnittene skal vi først se på de store toneangivende internasjonale trendene innenfor samfunnsansvar, før vi ser hvordan bedriftenes samfunnsansvar har vokst fram i Norge.

3.1.1 Utviklingen av bedriftens samfunnsansvar i USA og Europa

Corporate Social responsibility (CSR) har ifølge Carson (2015) sin opprinnelse fra USA på 1950-tallet, og er et felles begrep som beskriver bedriftens samfunnsansvar. Dette er et begrep som blant annet Carson (2015) mener passer best inn i en amerikansk kontekst, noe som begrunnes med den med lave reguleringen av arbeidsmarkedet og lave skattenivåer. Det har igjen ført til høye forventninger til at bedrifter bidrar frivillig til samfunnstjenlige formål. Konsekvensen av dette er at amerikanske bedrifter har påtatt seg et større ansvar for frivillige samfunnsoppdrag og har kommunisert til omverden hvordan de tolker sitt samfunnsansvar (Carson, 2015).

I Europa har samfunnsansvar vært forsøkt ivaretatt gjennom offentlige reguleringer og i de strukturer som styrer forholdet mellom de næringslivet og de frivillige organisasjonene. Ifølge Carson (2015) har bedriftene i Europa ikke kommunisert samfunnsansvar på samme måte som i USA.

For å forstå denne forskjellen har sosiolog Richard Whitley foreslått et firepunkts rammeverk på hva som er karakteristisk for det amerikanske og europeiske næringslivet. I det første punktet handler forskjellene om det *politiske systemet* der hovedforskjellen er statens makt. I Europa har den typisk vært større enn i USA, noe som har gitt amerikanske bedrifter større forhandlingsrom. I det andre punktet handler det om *finansielle forskjeller* der aksjemarkedet

har hatt større innflytelse på de amerikanske bedriftene fordi i Europa har mange av de største bedriftene vært statseide. I det tredje punktet handler det om forskjeller i *organiseringen av arbeidslivet* der makten til fagbevegelser og industriforeninger har vært større i Europa sammenlignet med USA. Det har ført til mer omfattende lønnsforhandlinger. I det siste punktet er det forskjeller i det *kulturelle systemet* og synet på bedriftens samfunnsforpliktelser (Carson, 2015; Whitley, 1998).

Den amerikanske næringslivsetikeren David Vogel spådde i 1992 at den unike amerikanske næringslivsetikken ville utvannes i tråd med globaliseringen og at markeder i større grad ville bli mer like. I dag kan vi se denne tendensen der europeiske bedrifter i større grad snakker om samfunnsansvar. I andre deler av verden, som Asia, kan samme tendens observeres. En kan på mange måter si at spådommen til David Vogel var korrekt (Carson, 2015).

Dirk Matten og Jeremy Moon er to forskere som har forsket på europeisk samfunnsansvar. De har forklart at endringen i europeiske bedrifters måte å arbeide med samfunnsansvar på først og fremst handler om endring i måten samfunnsansvaret kommuniseres på (Moon et al., 2005). Amerikanske bedrifter har hatt en eksplisitt tilnærming der bedriftens etiske verdier og sosiale- og miljømessige ansvar har vært tydelig. Disse etiske verdiene har vært synliggjort i eksempelvis overskrifter som «bedriftens samfunnsansvar». I europeiske bedrifter har de vært klar over samfunnsansvaret sitt uten å uttale det. Ifølge Moon et al. (2005) har de europeiske bedriftene gjort dette implisitt gjennom for eksempel å tilpasse seg nasjonale politiske målsetninger. Utgangspunktet til Matten og Moons forskning var at de europeiske bedriftene ikke var mindre samfunnsansvarlige eller hadde lavere etisk forretningsdrift enn de amerikanske. De kom frem til at de store forskjellene i samfunnsansvarsarbeidet handlet om hvordan de kommuniserte det. Tendensen i Europa og Norge har utviklet seg i retning av at den eksplisitte måten å arbeide med samfunnsansvar på adopteres (Carson, 2015).

3.1.2 Utviklingen av bedriftens samfunnsansvar i Norge

Skandinavisk økonomi, samfunn og politikk, forstås ofte som en separat samfunnsmodell, og kalles ofte den nordiske modellen. De største likhetene finner man imidlertid i Skandinavia, så et mer presist begrep kan være *den skandinaviske modellen* (Enjolras og Strømsnes, 2018). Norske forhold må dermed forstås i lys av denne særegne modellen.

Etter andre verdenskrig har norske bedrifters utøvde samfunnsansvar hatt begrenset innflytelse på samfunnet. Dette skyldes i stor grad den rollen staten har hatt i Norge (Selle,

2013). Mange av utfordringene som her har vært håndtert av det offentlige, har i for eksempel USA blitt håndtert av private bedrifter. Staten i Norge har tatt en aktiv rolle for utviklingen av HMS områder som minstelønn og arbeidsrettigheter. Dette har blitt forhandlet frem mellom partene i arbeidslivet, altså arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiverorganisasjonene, hvor henholdsvis LO og NHO har vært toneangivende. I tillegg har staten (regjeringen) hatt en framtrødende og formalisert rolle som en tredje part i forhandlingene mellom partene i arbeidslivet. Denne modellen kalles trepartssamarbeidet, og blir ofte også nevnt som en viktig del av den skandinaviske modellen (Enjolras og Strømsnes, 2018). Fellestrekk ved den skandinaviske modellen preges av en sosialdemokratisk velferdsstat der samspillet mellom næringsliv, myndigheter og arbeidsorganisasjoner er velfungerende. Trygge arbeidsbetingelser, sosiale rettigheter, miljøaspekter og andre spørsmål relatert til samfunnsansvar ses på som grunnleggende rettigheter fremfor initiativ som kommer fra næringslivet (Carson, 2015). Ser vi dette opp mot Matten og Moons forskning, så kan man si at flertallet av de norske bedriftene har hatt en implisitt tilnærming til samfunnsansvar gjennom ikke å synliggjøre det slik som eksempelvis amerikanske bedrifter gjør (Carson, 2015).

I følge Carson (2015) kan en konsekvens av mer globalisert økonomi ha ført til at statens kontrollfunksjon har blitt svakere, noe som igjen har ført til norske bedrifters økende eksplisitte kommunikasjon av sin rolle i samfunnet. Denne utviklingen skjer ulikt fra bransje til bransje. For enkelte bransjer har det vært nødvendig for bedrifter å flytte produksjon til «lavkostland» for å møte den globale konkurransen (Carson, 2015). Med denne globaliseringen har norske bedrifter møtt på nye utfordringer i håndtering av samfunnsansvar. Mens de tidligere bidro i lokalsamfunnet med arbeidsplasser og økonomisk vekst, har de nå utfordringer i lokalsamfunn som lider økonomisk og sosialt. I tillegg til at det i bedriftenes nye vertsland kan være problemer med alt fra korrupsjon og barnearbeid til manglende likestilling (Carson, 2015).

I norsk sammenheng har bedriftens samfunnsansvar ofte blitt satt i sammenheng med det «tomrommet» som oppstår som et resultat av den økende globaliseringen av økonomien. Bedrifter som arbeider på tvers av landegrensene reguleres ikke lenger fullt av nasjonal lovgivning. For å sikre at bedriftene etterlever de norske normene, er det behov for å sette fokus på bedriftens frivillige samfunnsansvar (Carson, 2015). Det norske næringslivet driver med typisk implisitt samfunnsansvar og det norske arbeidslivet er velregulert, har sterkt sosialt sikkerhetsnett, og det er relativt stor enighet om hva som er bedriftens ansvar og hva

som er det offentliges ansvar. Avaler som er fremforhandlet i trepartsmodellen om at bedrifter ikke kan bestemme hvor mye ferie ansatte skal ha, barnehagedekning og sykkelønsordningen, er noen eksempler på reguleringer og lover som er sikret på nasjonalt nivå. Dette har ført fokuset i debatten om norske bedriftens samfunnsansvar til aktiviteten som norske bedrifter driver med utenfor landets grenser (Carson, 2015).

Den økte oppmerksomheten på norske bedrifters samfunnsansvar henger sammen med globaliseringen av økonomien. De norske bedriftene som flytter produksjonen utenlands havner i dilemmaet mellom hjemland og vertsland, forventninger og verdier. Det øker behovet for å legitimere seg og en eksplisitt fremgangsmåte vokser frem. Men også de bedriftene som velger å beholde produksjonen i Norge blir mer eksplisitte om sitt miljø og samfunnsansvar som en del av det å bygge omdømme (Carson, 2015).

3.1.3 Utviklingen av ikke-finansiell rapportering i Norge

Ikke-finansiell rapportering var lenge frivilling for norske bedrifter. I 1996 ble dette endret til at alle kommersielle virksomheter ble pålagt å rapportere på miljøpåvirkning, kjønnsfordeling, arbeidsforhold og diskriminering. Resultatet ble at de største og mest kjente kommersielle virksomhetene rapporterte utover det som var pålagt om CSR og miljøpåvirkning. Det var flere av disse kommersielle virksomhetene som ble kritisert av frivillige organisasjoner for kun å informere om de positive effektene og unnlate å informere om de negative effektene virksomheten hadde på samfunnet. Gradvis økende bevissthet og oppmerksomhet om samfunnsansvar har ført til at samfunnsansvarsrapportering i 2013 ble en del av regnskapsloven. *Store foretak* nå har en plikt til å rapportere hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon. Regnskapsloven definerer *store foretak* hovedsakelig som allmennaksjeselskaper (ASA) og børsnoterte selskaper. Disse virksomhetene kan rapportere etter Global Reporting Initiative (GRI) eller FN's Global Compact. Det regnskapsloven ikke regulerer i CSR rapportering, er hvor mange av eksempelvis GRI's indikatorer som det må rapporteres på (Ditlev-Simonsen et al., 2015).

I følge Ditlev-Simonsen et al. (2015) i artikkelen *The Historical Development of Corporate Social Responsibility in Norway* har Norge over 500 000 virksomheter hvorav ca. 2% av disse har flere enn 50 ansatte. Det vil si at majoriteten av den norske industrien utgjøres av små og mellom store virksomheter. Disse er også pålagt CSR rapportering, men i mindre omfang enn

store foretak. Flesteparten av disse små og mellomstore virksomhetene rapporterer minimalt på CSR, og ofte brukes standardfraser som er akseptert av revisorer og revisorfirmaer. Men som det påpekes i Ditlev-Simonsen et al. (2015), behøver ikke manglende rapportering på CSR å bety at virksomhetene ikke tar samfunnsansvar. Mange små virksomheter er ofte veldig engasjert i lokalsamfunnet uten å rapportere om det. Årsaken til det kan være at reguleringen av de børsnoterte selskapene gjør at større virksomheter er mer strukturert i rapporteringen av CSR aktivitet fremfor små virksomheter.

3.2 Sivilsamfunn og frivillig sektor, spørsmål om avgrensning

I denne studien legger vi til grunn en bred forståelse av frivillige organisasjoner. Vi inkluderer organisasjoner som også kunne ha vært omtalt med benevnelser som ideelle-, humanitære- eller veldedige organisasjoner.

Ifølge Loga (2018) ble den første offentlige utredningen som beskrev frivilligheten som en egen sektor i Norge, levert av Korvald-utvalget i 1988 (NOU, 1988:17). Utredningen heter kort og godt *Frivillige organisasjoner*, og gir en hensiktsmessig avgrensning for hvilke organisasjoner som regnes med til frivillig sektor:

«Utvalgets arbeid omfatter de allmennyttige og ikke-økonomiske (ikke-erhvervsmessige) organisasjoner, som ofte også kalles ideelle organisasjoner. Nærings-, yrkes- og arbeidslivsorganisasjoner, herunder fagforeninger, faller utenfor utvalgets mandat. Det samme gjelder politiske partier og partitilknyttede organisasjoner samt forsknings- og vitenskapsorganisasjoner og elev/studentorganisasjoner, som kan sammenlignes med yrkesorganisasjoner. Også de deler av samvirkebevegelsen og boligkooperasjonen som driver regulær økonomisk virksomhet og eiendomsforvaltning faller utenfor mandatet.» (NOU, 1988:17, s. 17)

Med disse klart definerte unntakene, står vi fortsatt igjen med en rekke svært ulike organisasjoner som kan klassifiseres med ulike begrepsapparat knyttet til de ulike områdene de jobber innenfor, som for eksempel humanitære-, kulturelle-, idretts- og religiøse organisasjoner. Totalt gis det støtte til frivillige organisasjoner fra hele 14 forskjellige departementer (Lorentzen, 2010), noe for det første viser den store bredden innenfor sektoren, men som også kan bidra til mangelen på enhetlige definisjoner og avgrensninger fordi hvert departement gjør en avgrensning som er hensiktsmessig innenfor sitt felt.

I dagligtale står ofte begrepene ideelle- og frivillige organisasjoner sammen som et ordpar. Én og samme organisasjon kan gjerne betegnes med begge begrepene, men begrepene viser likevel til ulike egenskaper ved organisasjonen. Med *ideell organisasjon* menes gjerne en velferdsprodusent, for eksempel en aktør som leverer velferdstjenester som skole, sykehjem eller lignende med en ideell eller religiøs begrunnelse. Betegnelsen er i bruk i norsk lovverk, men det gis likevel ingen enhetlig definisjon av begrepet. Ifølge en offentlig utredning (NOU, 2016:12) er en gjengs oppfatning at ideelle organisasjoner er organisasjoner som ikke tar utbytte, og som har en virksomhetsidé som strekker seg ut over selve tjenesteproduksjonen.

Begrepet *frivillig organisasjon* brukes ofte om en organisasjon som i stor grad er basert på frivillig innsats og engasjement, og da gjerne om en medlemsorganisasjon. En frivillig organisasjon har ofte et ideelt formål. (St.meld. no. 39, 2006-2007; NOU, 1988:17)

Begrepene kan dermed være overlappende.

Et tredje begrep er *veldedige organisasjoner*. Begrepet brukes om organisasjoner der det å gjøre noe positivt for andre, er en særlig framtrædende egenskap, som for eksempel humanitære organisasjoner og bistandsorganisasjoner (ibid).

I Norge finnes det et eget offentlig frivillighetsregister hvor foreninger, stiftelser og aksjeselskaper som driver frivillig virksomhet kan registrere seg. Her regnes frivillig virksomhet som aktiviteter som ikke er fortjenestebasert. Organisasjonene kan ikke dele ut midler, eventuelt bare dele ut midler til frivillig virksomhet (Frivillighetsregisterloven, 2008). Dette er dermed en svært inkluderende avgrensning av frivillige organisasjoner, og vil kunne inkludere organisasjoner som normalt ikke vil bli sett på eller omtalt som en frivillig organisasjon.

NGO er det mest brukte engelskspråklige begrepet for en frivillig organisasjon. Det er en forkortelse for Non-Governmental Organization, men heller ikke dette begrepet har noen enhetlig definisjon. Rent språklig gir begrepet mindre mening i en norsk kontekst, blant annet på grunn av det nære samarbeidet og støtteordningene mellom offentlig og frivillig sektor (Lorentzen, 2010; Selle, 2013). Begrepet har likevel funnet veien inn i det norske språket. Det brukes mest om større internasjonale organisasjoner, og særlig om humanitære- og bistandsorganisasjoner. Det er også naturlig at de internasjonalt orienterte organisasjonene adopterer internasjonale begreper.

Det er hensiktsmessig å vise til definisjoner i norske offentlige utredninger for begrepsavklaringer fordi begrepene er tett knyttet til norsk lovgivning og samfunnsmodell. Av

denne grunn mener vi også at begrepene vanskelig lar seg oversette nøyaktig mellom ulike språk og nasjoner. Eksempelvis har det å være registret som en *charity*, helt spesifikke juridiske krav og konsekvenser etter England og Wales' Charities Act (2011). Den norske Frivillighetsregisterloven (2008) er til sammenligning rundere formulert og vil kunne inkludere flere organisasjonsformer enn det britiske lovverket. De forskjellige begrepene kan dermed ha noe ulike definisjoner, avgrensninger, assosiasjoner og funksjoner fra land til land.

3.2.1 Organisasjonsformens betydning

Hvordan sivilsamfunnets organisasjoner er organisert, kan ha svært vid og betydningsfull konsekvens for samfunnet. Dette er underkommunisert og viet lite oppmerksomhet, ifølge nestor i norsk frivillighetsforskning og professor i sammenlignende politikk, Per Selle (2013), ved Universitetet i Bergen. Det foregår en rask profesjonalisering og sentralisering i de frivillige organisasjonene. Det er et økt fokus på sosialt entreprenørskap og nye samarbeidsformer. Den særegne Skandinaviske organiseringen er i endring, og det kan ha uoversiktlige konsekvenser.

Selle (2013) peker på at frivillige organisasjoner i Skandinavia typisk og tradisjonelt har vært demokratisk oppbygde med lokale, regionale og nasjonale organisasjonsledd. I en og samme organisasjon har det vært stort rom både for dem som vil jobbe lokalt, og for dem som vil påvirke de store linjene nasjonalt. Organisasjonene har vært godt integrert og tilpasset lokalsamfunnet, og det har vært rekruttert bredt og på tvers av de relativt små sosiale skillelinjene som har vært i samfunnet. Organisasjonene har vært folkebevegelser organisert og integrert på en slik måte at de kan påvirke i alle samfunnsledd samtidig. Lokalledet har vært det avgjørende og viktigste leddet i organisasjonene. Det er på lokalt plan at organisasjonenes virksomhet har vært utøvd av kompetente lekmenn som nyter stor tillitt og respekt (Wollebæk og Selle, 2002; Selle, 2013).

Politiske partier har valgt en lignende organiseringsmodell, og det påvirker hvordan samfunnet fungerer, hvordan man kommuniserer og hvordan man mobiliserer. Strukturene i sivilsamfunnet er ikke noe som er formet av sosialdemokratiet, for disse strukturene fantes før sosialdemokratiet vokste fram som politisk makt. Det er altså snarere motsatt, at det sosialdemokratiske systemet har vokst fram i lys av sivilsamfunnets modeller, ifølge Selle (2013). Han åpner dermed for at selve organisasjonsmodellen er med på å forklare

framveksten av det særpregede sivilsamfunnet og velferdsstaten, som også har vist seg å være så vellykket i Skandinavia (Selle, 2013, s. 59).

Dersom organiseringen av de frivillige organisasjonene har så grunnleggende betydning for samfunnsutviklingen, er det grunn til å følge nøye med når vi nå ser at de frivillige organisasjonene er i rask endring. Utviklingen går ifølge Selle (2013) i retning av sentralisering. Sentralleddet i organisasjonene blir større og viktigere, også ressursmessig. Det skjer en kraftig profesjonalisering. Selle uttrykker det som at det har blitt en forvaltningskultur på bekostning av en frivillighetskultur. Det går mot en mer todelt modell, med et profesjonalisert og sentralisert nasjonalledd, og et løsere organisert lokalledd. De frivillige organisasjonene tilpasser seg en globalisert verden, og forsøker å etterligne eller standardisere etter modell fra andre samfunn. Paradokset er, ifølge Selle, at modellene man forsøker å etterligne, ikke ser ut til å fungere særlig godt i de landene vi henter ideer og strukturer fra. Den skandinaviske modellen er dessuten særegen, og da er det ikke gitt at en modell tilpasset andre forhold, vil passe i en skandinavisk sammenheng. Tross dette, er det likevel tydelig at endringene skjer. Driveren for endringene i frivillig sektor er den samme både internasjonalt og i Norge. Det er innovativ markedstilpasning gjennom ulike former for sosialt entreprenørskap og samarbeid på tvers av sektorene.

Ifølge Selle (2013) har altså staten formet frivillig sektor i stor grad i Norge. Næringslivets samspill med frivillig sektor har ikke hatt tilsvarende tette bånd, og samarbeidet har hatt en annen form. Det har eksempelvis bestått i sporadiske gaver uten langsiktige forpliktelser. Nå drøfter eksempelvis Frivillighet Norge at velferdsstaten er under press, og hvordan næringslivet da kan få en større innflytelse enn tidligere. Det er utviklingen av *nye* bånd mellom næringsliv og frivillig sektor vi her vil undersøke.

Samarbeid og markedstilpassing innebærer naturligvis ikke innovasjon bare for frivillig sektor. Vi kan like gjerne belyse endringene fra bedriftenes side. Sosialt entreprenørskap og innovasjon handler like mye om privat næringslivs ønske om å bidra til å løse problemene frivillig sektor tidligere har stått mer alene om å fokusere på, som at frivillig sektor tilpasser seg markedet hvor næringslivet tidligere har stått mer alene.

3.2.2 Sosial innovasjon og entreprenørskap

Begreper som *sosiale virksomheter* (social enterprise), *sosialt entreprenørskap* og *sosiale entreprenører* ble først tatt i bruk mot slutten av 1980-tallet og ble vanlige begreper i

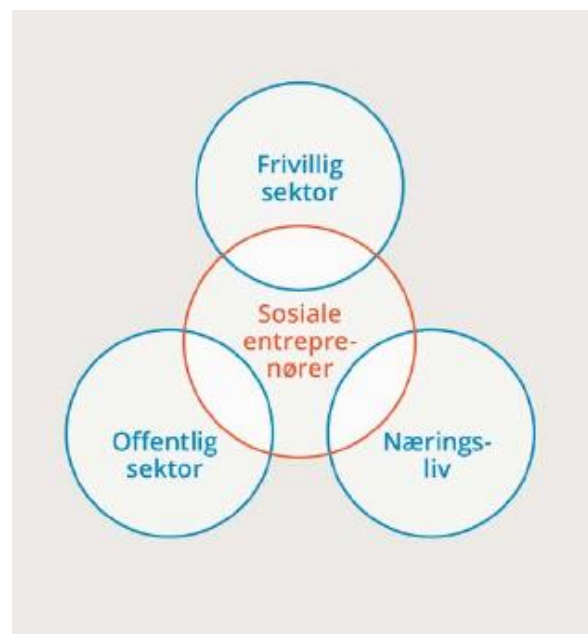
forskningen rundt midten av 1990-tallet (Defourny og Nyssens, 2010). Begrepene har ingen eksakte eller omforente definisjoner. Tvert om viser en utredning om sosialt entreprenørskap, utarbeidet for Nærings- og Handelsdepartementet, til fire ulike perspektiver på sosiale entreprenører og åtte ulike definisjoner fra organisasjoner og institusjoner (DAMVAD, 2012).

Ulike forskningstradisjoner og -miljøer har ulik tilnærming til sosialt entreprenørskap (Dees og Anderson, 2006, s. 41-42; Ingstad og Loga, 2016). På midten av 2000-tallet vektla gjerne europeisk forskning at sosialt entreprenørskap er et fenomen som oftest finnes i «Den tredje sektoren». I amerikansk litteratur vektlegges i større grad sosialt entreprenørskap som et fenomen med utydelige sektorgrenser og dobbel bunnlinje med både profittmål og sosiale mål (Defourny et al., 2008).

Sosialt entreprenørskap har tradisjonelt vært et større fenomen og politisk tema i det øvrige Europa enn i Norge. Dette kan henge sammen med at framveksten av sivilsamfunnets organisasjoner i Norge har vært særlig knyttet til den norske velferdsmodellen, med en villet sosialdemokratisk politikk der offentlig sektor skal ha ansvaret for sårbare grupper, og at disse ikke skal være avhengige av de bemidledes velvilje. Det offentliges samarbeid med frivilligheten har preget utviklingen, og dette forholdet har også vært gjenstand for mye forskning (Wollebæk og Selle, 2002; Selle, 2013; Ingstad og Loga, 2016).

Sosialt entreprenørskap finnes i skjæringspunktet mellom det offentlige, frivillig sektor og næringslivet. Vi ser at sosialt entreprenørskap vokser fram på områder der frivillig sektor var alene tidligere. Parallelt ser vi, noe også vår forskning viser, at etablerte frivillige organisasjoner søker nye inntjeningsmetoder og tar i bruk kommersielle metoder. Vi ser tilsvarende innovasjon innen privat næringsliv gjennom et økende ideelt engasjement og samfunnsansvar (Loga, 2018). Sosiale entreprenører representerer nye løsninger som kan utfylle både det offentlige, frivillige og næringslivets virksomheter (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017). Sektorgrensene blir dermed mer utydelige. Mens samarbeid mellom offentlig og frivillig

Figur 3: Kommunaldepartementet



sektor har lang tradisjon her i landet, representerer bånd mellom frivilligheten og næringslivet noe nytt og innovativt. Det vokser fram nye og innovative samarbeid mellom bedrifter og frivillig sektor. Filantropien er blitt investeringsorientert med forventning om langsiktig avkastning (Sivesind, 2015; Loga, 2016).

3.3 Næringsliv og marked, spørsmål om avgrensning

I motsetning til frivillig sektor, hvor organisasjonene tradisjonelt først og fremst har hatt et ideelt formål, så har næringslivet hatt et profittformål. Med næringsliv mener vi bedrifter, forretninger og næringsdrivende som driver økonomisk virksomhet i et marked. Det vil si at de har som formål å tjene penger til sine eiere. Kjell Gunnar Hoff (2010, s. 30) gir følgende definisjon av bedrifters økonomiske målsetting: «*Målet for økonomisk virksomhet er å maksimere fortjenesten på lang sikt ved å skape størst mulig kundeverdier*». Privat sektor består av all virksomhet som eies av private, både enkeltmannsforetak og store internasjonale konsern. Offentlig sektor består av all virksomhet som eies eller kontrolleres stat, fylke eller kommuner.

Næringslivet består av de virksomhetene fra offentlig og privat sektor som opererer med et profittformål i et marked. Fra offentlig sektor inkluderer dette for eksempel Statoil, hvor Olje- og energidepartementet eier en aksjemajoritet, og Flytoget hvor Nærings- og fiskeridepartementet er heleier. Dette er eksempler på offentlige næringsvirksomheter som konkurrerer i et økonomisk marked. Skoler og sykehus er derimot eksempler på offentlige virksomheter som ikke har et profittformål, og som følgelig ikke regnes med til næringslivet. Heller ikke all virksomhet i privat sektor regnes med til det vi omtaler som næringslivet. I forrige avsnitt viste vi eksempelvis til frivillige organisasjoner som ikke har et profittformål, og som vi på en hensiktsmessig måte kan definere som en tredje sektor, eller frivillig sektor. Heller ikke husholdningene, som er en del av privat sektor, inkluderes i vår forståelse av næringsliv. Vi skiller mellom gaver og samarbeid med næringslivet, og gaver og samarbeid med husholdninger (frivillig arbeid).

Etter denne korte begrepsavklaringen skal vi nå gå til teoriene som vil bli anvendt i analysen.

3.4 Omdømmeteori

Enhver organisasjon vil på en eller annen måte bygge seg et omdømme. Det kan enten skje strategisk, det vil si bevisst og styrt, eller det kan skje ubevisst. Grunnlaget for et godt omdømme er god strategisk ledelse og påfølgende gode leveranser fra organisasjonen (Erichsen et al., 2015). Vårt utgangspunkt var en antagelse om at ønsket om å opprettholde eller bedre eget omdømme er en sterk drivkraft for at bedrifter ønsker å samarbeide med frivillige organisasjoner. Vårt første forskningsspørsmål omhandler derfor omdømme.

Det finnes mange ulike beskrivelser av omdømme. I boken *Åpen eller innadvendt* (Brønn et al., 2009) beskrives omdømme som omgivelsenes oppfatning av en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013) er inne på det samme og skriver ”*Hvis en organisasjon ønsker at omgivelsene skal oppfatte organisasjonen på en spesiell måte, må det bevisst skapes et bilde utad, det som ofte kalles omdømme*” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 299). Erichsen et al. (2015) viser til blant annet til omdømme som ”*interessentens samlede vurderinger av en virksomhet over tid*” (Erichsen et al., 2015, s. 116).

Omdømmets effekt blir ofte undervurdert av organisasjonene. Ifølge Erichsen et al. (2015) vil sterkt omdømme i gode tider være med på å forbedre organisasjonen, mens det i dårlige tider kan ha en bremsende effekt på de negative konsekvensene. Med dette menes det at et godt omdømme skaper tillit hos interessentene og vil være med på å skape lojalitet og godt samarbeid med alle interessenter (Erichsen et al., 2015). Apeland (2010) har undersøkt bedrifter som jobber aktivt med omdømmebygging og har identifisert noen fordeler som ofte fremheves i slike sammenhenger. Det kan være økt motivasjon hos de ansatte som skapes av en ”vi-følelse”, organisasjonen fremstår som en attraktiv arbeidsplass, eller at organisasjonen opplever at godt omdømme fungerer som et konkurransefortrinn fordi konkurrentene har vanskeligere for å ”bryte” samarbeidsrelasjoner som er positive (Erichsen et al., 2015).

3.4.1 Paradokser i strategisk omdømmebygging

Forsker Caroline Ditlev-Simonsen (2013) har gjennomgått flere hundre samfunnsansvarsrapporter og sammenlignet disse med ekstern omtale av de samme selskapene (Ditlev-Simonsen, 2013). Her har hun funnet en negativ sammenheng mellom grad av samfunnsansvarlighet og omfang av rapportering. Jo mer en bedrift rapporterer om samfunnsansvar, desto mindre samfunnsansvarlig er denne. Hun peker på at en årsak kan være at bedrifter som har vært kritisert for uansvarlig oppførsel, har et ekstra stort behov for å

overbevise om samfunnsansvarlighet. En konsekvens av dette paradokset er at investorer som skal vurdere bedriftens grad av samfunnsansvarlighet, ofte og i større grad vurderer andres omtale av bedriften enn bedriftens egen samfunnsrapportering.

Det er ikke nok å måle bedrifter og offentlige virksomheter på økonomisk avkastning eller oppnådde resultater, ifølge Byrkjeflot (2016). Det har blant annet blitt vanlig å måle framturen i offentligheten. Både offentlige og private organisasjoner bruker mye tid på å overvåke omdømmet. Et dårlig omdømme kan føre til tap av kunder mens et godt omdømme kan forsterke en organisasjon som samfunnsaktør.

Byrkjeflot (2016) mener at det er grunn til å stille spørsmål om omdømmearbeidet gir det resultatet som benyttede ressurser tilsier at det skal gjøre. Han tar utgangspunktet i tre paradokser for å belyse omdømmedilemmaet.

I det første, *unikhetsparadokset* brukes omdømmebygging som et verktøy for å skille seg ut. Målsettingen i dette paradokset er å være mest mulig unik. Det kan ifølge Byrkjeflot (2016) resultere i økt homogenitet fordi det brukes samme fremgangsmåte for å skape noe unikt. Eksempelet som Byrkjeflot (2016) nevner er sertifiseringen som lokal mat må gjennom og som fører til mer like og homogene produkter, selv om hensikten er å dyrke det unike.

I det andre, *åpenhetsparadokset*, kan økt åpenhet skape mer interesse fra media som igjen kan bidra til å skape mistanke. Åpenhet er ofte strategisk kommunikasjon og åpenheten vil aldri være fullstendig hevdet det.

I det siste, *tillitsparadokset*, kan målrettet og overdrevent omdømmearbeid av ledere og PR-rådgivere svekke tilliten til organisasjonen. Overdrevent omdømmearbeid kan skape mistanke om at noe blir forsøkt dekket over. Undersøkelser viser at befolkningen er skeptiske til disse yrkesrollene.

Ifølge Byrkjeflot (2016) er omdømme et område med mange paradokser. En bedrift bør ta hensyn til det i omdømmearbeidet for å unngå å havne i uheldige situasjoner. De oppskriftene og konseptene som finnes for omdømmebygging og omdømmearbeid bør behandles som veiledende og tidsavgrenset fremfor etablerte sannheter.

3.4.2 Omdømmefremmende samarbeid med ideelle organisasjoner

Carol L. Cone, Mark A. Feldman og Alison T. DaSilva driver et rådgivningsfirma i Boston, USA, som jobber med markedsføring og merkevarebygging, og da særlig med

samfunnsansvar som differensieringsstrategi, eller *cause branding*. Ut fra sine erfaringer gjennom mange år, har de utviklet fire anbefalinger for hvordan bedrifter kan gå kronologisk fram for å utvikle et samarbeid med frivillige organisasjoner på en best mulig måte, presentert i Harvard Business Review (Cone et al., 2003). Her vil vi presentere disse fire stegene, og når vi kommer til drøftingen, vil vi i kapittel 4.4 "Hvordan samarbeide for å bygge omdømme og merkevare?", drøfte hvordan deres modell fungerer i en norsk kontekst på våre to case.

1. *Velg et tema som henger sammen med bedriftens mål og virke.* I tillegg til å være relevant, må engasjementet også være både ektefølt, troverdig og interessant for folk flest. For eksempel vil en tobakksprodusent som støtter kampanjer for å hindre røyking blant ungdom, ikke ha særlig høy troverdighet. Det hjelper ikke at ledelsen selv mener at tiltaket er viktig. Et annet viktig poeng er at tiltaket må bli lagt merke til. Hvis man velger et tema som mange andre bedrifter også støtter, så skiller man seg ikke ut i markedet. Det må være en sak hvor den konkurransemessige logikken for å støtte nettopp denne saken, er tydelig både for ledelse, ansatte i alle avdelinger og for omverden. Å finne en god sak, som både fremmer bedriftens mål og samfunnsansvarsmål, forener disse målene, og på samme tid unngår å kolliderer med merkevarens identitet, er en svært kompleks oppgave (Cone et al., 2003, s. 97).

2. *Velg sak først, deretter partner.* Det er vanligvis en god sak, eller et tema, en bedrift ønsker å bli assosiert med, og ikke en bestemt organisasjon. Hvis bedriften først velger organisasjon, så blir den veldig bundet av nettopp denne organisasjonens prioriteringer. Det er enklere å definere hvilken sak bedriften ønsker å jobbe med først. Da står bedriften friere. Rollen til partneren, den frivillige organisasjonen, er først og fremst å kanalisere ressurser for å bidra positivt til den saken bedriften ønsker å støtte. Det er ikke den frivillige organisasjonens oppgave å bygge en merkevare.

3. *Ta hele organisasjonen i bruk, særlig egne ansatte.* Å drive et godt samfunnsansvar, og samtidig nå egne mål, krever stor og langsiktig innsats. Det gir ikke nødvendigvis mer effekt desto høyere beløp man donerer. Hvis man i stedet kan gi av sin kunnskap eller kompetanse, så oppnår man at en større del av organisasjonen blir oppmerksom på bedriftens samfunnsansvar. Når egne ansatte blir personlig engasjert i saken, så vil det i neste omgang påvirke både leverandører, kunder og andre interessenter. Dermed oppnår man i større grad å bygge både merkevare og bedriftsstolthet, enn om bedriften bare donerer penger.

4. *Fortell om samarbeidet i alle mulige kanaler.* Cone et al. (2003) mener at gode samarbeidsprosjekter bør kommuniseres bredt i mange kanaler, både i butikker, på web,

annonser, i rapporter osv. Gode samarbeid som gir gode resultater, gir også gode muligheter for mediedekning, til tross for journalistenes skepsis til slike samarbeid. Men samtidig advarers det. For mye tid og penger brukt på selvskrut, er ikke noe bedre enn å la være å snakke om det. Det kan til og med være skadelig for omdømmet. Cone et al. (2003) bruker Phillip Morris som eksempel. Da det kom fram at de hadde brukt 75 millioner dollar på et prosjekt, for deretter å bruke 100 millioner dollar på å fortelle om det, så skadet det naturligvis troverdigheten av hvor opptatt selskapet egentlig var av den aktuelle saken. Det er også viktig å ha resultater å vise til, før man søker anerkjennelser for å ha oppnådd noe. Med oppmerksomhet må man også forvente å bli ettergått av kritiske journalister. Dermed blir det viktig å være hel ved. Det må være sammenheng mellom liv og lære.

Figur 4: Grafisk framstilling av Cone, Feldman og DaSilvas omdømmemodell.



Figuren over viser vår grafiske framstilling av Cone et al. (2003) sin modell for hvordan næringslivet bør gå fram for å få mest mulig ut av et samarbeid med en frivillig organisasjon.

3.4.3 Samsvar mellom aktiviteter og kjernekompetanse

I artikkelen *Bruk kompetansen din når du tar samfunnsansvar!* (Varlid et al., 2017), presenterer forfatterne sin forskning på hvordan kunder påvirkes av graden av samsvar mellom samfunnsansvarsaktiviteter og bedriftens kjernekompetanse. Dette har de gjort ved å lage korte beskrivelser av to fiktive selskaper. Det ene var beskrevet som et oppdrettsselskap, og det andre var et telekommunikasjonsselskap. Beskrivelsene av selskapene var identiske, bortsett fra at firmanavnet og kjernekompetansen var ulike. Samfunnsaktiviteten var å tilby sjømatkurs for å øke andelen sjømat i kostholdet, ut fra et helseperspektiv. Tre grupper av respondenter fikk identiske spørreskjemaer. Én gruppe vurderte oppdrettsselskapet med sjømataktiviteten, én gruppe vurderte telekomselskapet med sjømataktiviteten, og kontrollgruppe vurderte selskapene uten beskrivelser av noen samfunnsansvarsaktivitet.

Studien kommer fram til to klare anbefalinger til bedrifter som ønsker å bygge tillitt blant kunder. 1) at samfunnsansvar med lav grad av samsvar mellom aktivitet og selskap, er

ineffektivt og til dels negativt, og 2) at samfunnsansvar med høy grad av samsvar (skaping av delte verdier), kan bedre selskapets omdømme.

Disse funnene er helt i tråd med påstandene fra Cone et al. (2003) som vi gjennomgikk i forrige avsnitt. Det er også i tråd med påstandene fra Porter og Kramer (2011), som vi skal komme tilbake til senere. Forskningen til Varlid, Moen & Lervik-Olsen (2017) er likevel viktig og relevant i vår sammenheng fordi den dokumenter og bekrefter påstanden om at en slik sammenheng er gyldig, også i Norge.

3.5 Motiv i samfunnsansvar

Samfunnsansvar har over tid utviklet seg i minst tre retninger ifølge Terje I. Våland (2006) i artikkelen om omdømmesikring i *Magma 1/2006*. Den første retningen er det *altruistiske samfunnsansvaret* som handler om filantroper som donerer deler av eller hele formuen sin til samfunnsnyttige formål, helt uten krav til motytelser. Den andre retningen kaller Våland for *etisk samfunnsansvar*, og dette innebærer at bedrifter tar moralsk ansvar for egne handlinger. Den tredje retningen er det *strategiske samfunnsansvaret*, som er en kombinasjon av at bedriften tar hensyn til samfunnet, samtidig som bedriften selv får nytte av det. Denne nytten kan eksempelvis komme til uttrykk i bedret omdømme for bedriften. Hovedintensjonen med strategisk samfunnsansvar er å bidra til et bedre samfunn som igjen skal bidra til økt lønnsomhet hos bedriften (Våland, 2006).

Bevissthet og fokus på bedriftenes samfunnsansvar har vokst fram som en megatrend på 2000-tallet ifølge Midttun (2007). Med dette fokuset har det også vokst fram en forventning om at bedrifter skal ta et samfunnsansvar, og i Norge ble det i 2013 vedtatt ved lov at store foretak skal rapportere hva som gjøres for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon.

I likhet med Våland, kategoriserer også Lantos (2001) samfunnsansvar ut fra motiv og egeninteresse, og bruker begrepene etisk-, altruistisk- og strategisk samfunnsansvar. Lantos (2001) argumenterer for at alle typer organisasjoner har et obligatorisk etisk samfunnsansvar og at altruistisk samfunnsansvar kan havne i konflikt med eierens interesser. Bedrifter bør fokusere på *strategisk samfunnsansvar*.

3.5.1 Etisk, altruistisk og strategisk samfunnsansvar

Etisk samfunnsansvar handler om at bedriften tar sitt ansvar for den belastning som påføres samfunnet. I etisk samfunnsansvar kan avgjørelser ofte stå mellom kortsiktig fortjeneste og moralsk ansvar. Bedrifter som eksempelvis øker produktsikkerheten eller investerer i miljøtiltak, gjør et etisk riktig valg som vil redusere fortjenesten på kort sikt. Konsekvensen av ikke å gjøre slike forventede tiltak, går på bekostning av velferden for andre i samfunnet. Forskning viser ifølge Lantos (2001) at bedrifter som har gode etiske holdninger tjener på det. Tilliten det skaper hos ansatte, kunder, leverandører og distributører er fordelaktig (Lantos, 2001).

Ethical CSR involves fulfilling the firm's ethical duties. This is "social responsibility" in the sense that a corporation is morally responsible to any individuals or groups where it might inflict actual or potential injury (physical, mental, economic, spiritual, and emotional) from a particular course of action. (Lantos, 2001, s. 606)

Altruistisk samfunnsansvar handler om at privatpersoner, stiftelser eller bedrifter gir tilbake noe av sitt økonomiske overskudd til et samfunnsnyttig formål. Den som gir støtten forventer ikke å få noe tilbake. Lantos (2001) gir eksempler som å gi arbeidstrening for arbeidsløse, deltagelse i bygging av samfunnsinstitusjoner, frivillig arbeid eller å gi en prosentsats av overskuddet til veldedige formål. Dette er samfunnsansvar som bygger sosiale bånd mellom bedrift og samfunn.

The terms altruistic or humanitarian CSR I have coined to suggest genuine optional caring, even at possible personal or organizational sacrifice. Humanitarian CSR is Carroll's "fourth face" of CSR – philanthropic responsibilities - to be a «good corporate citizen» by «giving back» to society, furthering some social good, regardless of whether the firm will financially reap what it has spiritually sown (Lantos, 2001, s. 608-609).

Strategisk samfunnsansvar har som formål å oppnå bedriftens strategiske målsetning. Handlinger motiveres av at gode gjerninger forventes å ha positiv effekt på både bedrift og samfunn. Dette omtales ofte som *dobbel bunnlinje*, altså et samtidig fokus både på økonomiske og sosiale eller samfunnsmessige gevinster. Lantos (2001) definerer *strategisk samfunnsansvar* som:

Strategic CSR is philanthropic activities, which benefit the community or society socially, as well as the firm financially through positive publicity or goodwill, thereby accomplishing strategic business goals (Lantos, 2001, s. 618).

For å lykkes med *strategisk samfunnsansvar* mener Lantos (2001) at nøkkelen er å få den øverste ledelsen i bedriften til å forplikte seg til strategiske samfunnstiltak. Det må kommuniseres i form av felles verdier og visjoner. Det må kommuniseres regelmessig og vises gjennom handling. Ifølge Lantos er det også viktig å legge til rette for innovasjon av nye måter å utvise samfunnsansvar, basert på bedriftens verdier og visjoner.

Markedsfører har en viktig rolle i kommunikasjonen av *strategisk samfunnsansvar*. Det handler om å markedsføre de strategiske samfunnsansvarstiltakene på en måte som differensierer bedriften, og å kunne utnytte det i kommunikasjonen med samfunnet (Lantos, 2001). Årsaks-relatert markedsføring (Cause Related Marketing) er et eksempel på et strategisk tiltak som kobler bedriften og kunden sammen med eksempelvis en frivillig organisasjon i en kjøpsituasjon. På norsk brukes gjerne begrepet kjøpsutløste donasjoner. Denne formen for samarbeid er fortsatt mindre vanlig i Norge enn andre land, noe som kan komme av at markedsføringsloven fram til 2009 forbød såkalt tilgift, altså å koble et salg med en tilleggsytelse uten en naturlig sammenheng. Et eksempel i vårt kildemateriale er Dressmanns kampanje som sier at 10 kroner fra hvert slips som selges i november, går til prostatakreftsaken.

Egne medarbeidere er en viktig målgruppe i strategisk samfunnsansvar. Medarbeidere er som oftest organisasjonens viktigste ressurs, og ved å ha fornøyde ansatte forventes det at de vil yte mer for å tilfredsstille kunden. Fleksibel arbeidstid, sponning av fritidsaktiviteter, økonomisk stabilitet og arbeidssikkerhet er tiltak som Lantos referer til som kan øke arbeidsmoral, lojalitet og produktivitet. Videre mener Lantos (2001) at medarbeidere som tar etisk og sosialt ansvar bør belønnes for det. Det er ikke bare det økonomiske som bør være grunnlaget for evalueringen av ansatte.

3.5.2 Motiv og verdier

Motiver, mål og verdier henger nøye sammen, men viser likevel til litt ulike fenomener som det er nyttig å skille mellom. Motiv er årsak eller begrunnelse for en handling, og gir svar på hvorfor en person eller organisasjon gjør som den gjør. Et mål eller en målsetting er en beskrivelse av en ønsket tilstand. I boka *Positivt lederskap* (Johannessen og Olsen, 2008, s.

121) omtales mål som en spesifikk form for verdier, det vil si verdier benyttet på spesifikke omstendigheter. På samme måte som behov blir realisert ved å strebe etter verdier, er verdier oppnådd gjennom å strebe etter mål. Johannessen og Olsen (2008) ser da en sammenhengende linje av behov, verdier, mål og handling. Eller motsatt: En handling utføres for å nå et mål, som er et middel for å oppnå verdier for å realisere behov.

Geert Hofstede definerer verdier som en tilbøyelighet til å foretrekke enkelte tilstander framfor andre. «*One definition of a value is 'a broad tendency to prefer certain states of affairs over others'.*» (Geert, 1998, s. 478).

Verdier, slik vi har forstått det her, er altså personlige ryggmargsreflekser som man ikke nødvendigvis er bevisst på selv, men som likevel er med på å sette mål. En organisasjon kan også handle ut fra verdier, og ledelsen i en organisasjon definerer ofte hvilke verdier de ønsker at organisasjonen skal ha. Disse verdiene kan da komme til uttrykk gjennom et skriftlig verdigrunnlag, verdiord som skal prege virksomheten, et slagord, en visjon eller lignende. Verdiene preger organisasjonskulturen. Vi kan igjen se til Geert Hofstede, og definere en organisasjonskultur som Det kollektive tankesettet som skiller menneskene i én organisasjon fra en annen. «*One definition of an organizational culture is 'the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another'.*» (Geert, 1998, s. 478). Et verdigrunnlag eller verdidokument er dermed en skriftliggjøring av ønsket organisasjonskultur som skal prege og forklare organisasjonens handlingsvalg og målsettinger.

3.6 Felles verdiskaping som nytt motiv i samfunnsansvar

Noen nyere teorier innenfor samfunnsansvar, vektlegger verken at motivet er etisk, altruistisk eller strategisk (Porter og Kramer, 2011). Samfunnsansvaret begrunnes ikke alene ut fra en enkeltorganisasjons posisjon eller strategi. Når vi omtaler *delte verdier (Shared Values)*, er det først og fremst gjensidigheten som vektlegges. Vi finner motivet på et høyere nivå, og snakker om et objektivt felles beste, som gagnar alle involverte og har potensiale til å endre hele samfunn. Det blir et neste nivå av strategisk samfunnsansvar, et sektoroverskridende fellesskap som springer ut fra interessenteori eller stakeholdersteori. Porter og Kramer (2011) har gitt et viktig bidrag, og nærmest skapt et nytt motebegrep med *Creating Shared Values* (Porter og Kramer, 2011). Kramer har også utdypet dette som metoden *collective impact* (Kania og Kramer, 2011). Noen av våre informanter hadde kjennskap til disse teoriene, noe

som kan tyde på at de raskt har fått stor betydning, også i Norge. I det følgende skal vi se nærmere på disse tre områdene.

3.6.1 Stakeholders teori og stadig mykere sektorskiller

Opprinnelsen til begrepet *stakeholders* knyttes gjerne til Edward Freeman og hans bok «*Strategic Management: A stakeholder approach*» (Freeman, 1984). I motsetning til et tradisjonelt syn om at *stockholders*, eller bedriftens eiere, er det viktigste, så mente han at det er viktig å ta hensyn til alle som har en *stake* (interesse) i bedriften. *Stakeholdersteori* er dermed en *interessentteori* om strategisk ledelse. Enhver organisasjon, enten det er en bedrift, en frivillig organisasjon eller en offentlig virksomhet, har en rekke interessenter som påvirker eller blir påvirket av organisasjonen. Stakeholdersteori går ut på at man tar hensyn til alle disse interessentene, i stedet for bare å fokusere på egen virksomhet eller egne eieres interesser. Både kunder, leverandører, lokalsamfunn, investorer, politiske fraksjoner og myndigheter er eksempler på interessenter (Erichsen et al., 2015). I tillegg til eiernes ønske om profitt, må man altså ha en strategi for hele markedet man opererer i, og samfunnet man er en del av.

EMES forskerne Defourny og Nyssens (Defourny et al., 2008; Defourny og Nyssens, 2010), ser på framveksten av sosialt entreprenørskap i lys av interessentteori, og da særlig gjennom ulike europeiske lands lovmessige definisjoner av sosiale virksomheter. Et kjennetegn på sosiale virksomheter er nettopp det å betjene andre interessenter like høyt eller høyere enn eiernes tradisjonelle ønske om økonomisk profitt. Blant mangfoldet av interessenter kan vi finne både brukere, frivillige, ansatte og hele samfunn. Interessentene finnes på tvers av offentlige, private og frivillige sektorskiller. Tredjesektor teorier som belyser nye tverrsektorielle samspillsformer, peker på at innovasjonen skjer gjennom samskaping der de ulike interessentene har et felles eierskap til det sosiale formålet som adresseres. På denne måten bygges sektorskiller ned. Jo sterkere samspill, desto vanskeligere blir det å plassere en virksomhet i en bestemt sektor, og jo mindre synlig blir sektorskillene.

Få år senere publiseres Porter og Kramer (2011) i Harvard Business Review med sin *Creating Shared Value*. Her tar de utgangspunkt i bedriftens ståsted, og i neste avsnitt skal vi se på hvordan de tar til orde for å gjennomgå og omstrukturere hele verdikjeden med tanke på å betjene et bredere spekter av interessenter.

3.6.2 Fra strategisk samfunnsansvar til *Shared Values*

Begrepet *Shared Values* har på få år blitt et velkjent begrep, noe som blant annet viser seg ved at det ble brukt av informantene i begge samarbeidsrelasjonene som er i fokus for denne studien. Begrepet ble første gang introdusert av Porter og Kramer (2006), og senere aktualisert med artikkelen *Creating Shared Values (CSV)* (Porter og Kramer, 2011). Selv er ikke Porter og Kramer snauere enn å hevde at *Shared Values* har potensial til å gjenskape kapitalismen i en ny form og skape en bølge av innovasjon og vekst med langsiktige verdier.

Etter finanskrisen fra 2007, kom hele det kapitalistiske systemet under angrep, ifølge Porter og Kramer (2011). De mener at forretninger i økende grad blir ansett for å sko seg økonomisk på bekostning av samfunnet, og dermed være årsak til sosiale, miljømessige og økonomiske problemer. Jo mer en bedrift viser til at den tar samfunnsansvar, desto mer blir den stilt til ansvar for samfunnsproblemer. Fallende legitimitet og tillitt fører til politiske innstramminger som igjen undergraver konkurranseevnen og økonomisk vekst. Porter og Kramer mener virksomheter dermed fanges i en nedadgående spiral.

Bedriftene har langt på vei selv skyld i dette, fordi de blir for fokuserte på kortsiktig økonomisk gevinst. De overser dermed store udekkede behov i markedet, og går glipp av muligheten til å sikre framtidig suksess. Bedriftene overser kundenes behov, ødelegger naturressurser som de er avhengige av, kveler leverandører og skaper økonomisk uro i det samme markedet hvor de både produserer og selger. Dermed ødelegger de også for seg selv.

Creating Shared Values (CSV), introduseres av Porter og Kramer (2011) som løsningen på problemet. Grunntanken er å fokusere både på økonomisk gevinst og samfunnets beste på én og samme tid. CSV presenteres som «The Big Idea», eller som en visjonær tanke eller ideal. De ser for seg forholdsvis gjennomgripende endringer i forretningsstrategiene og tankemønsteret hos organisasjoner som vil ta steget fra strategisk samfunnsansvar til CSV. Selve målsettingen med bedriftene må endres fra et mål om å skape profitt, til et mål om å skape delte verdier. Dette gjøres på tre måter, som gjensidig styrker hverandre. Produktene og markedene rekonstrueres, alle deler av produksjonsprosessen i hele verdikjeden gjennomgås, og det må bygges støttende industriklynger lokalt rundt egen virksomhet. Tanken er at organisasjonene vil øke sin profitt gjennom å skape samfunnsmessige verdier. CSV er ikke det samme som filantropi. Det handler om en ren egeninteresse i å skape økonomisk profitt gjennom sosial verdi. Et viktig poeng er at verdiene skal skapes med minst mulig innsats eller til lavest mulig kostnad. Porter og Kramer (2006; 2011) er opptatt av at også

samfunnsmessige verdier må måles i resultater og effektivitet, og mener at de frivillige organisasjonene ofte er for opptatt av å se på enten hva som er oppnådd av sosiale resultater eller hvor mye penger som er brukt, og i for liten grad ser på kost-nytte effektene for samfunnet. Å finne innovative løsninger for å øke produktiviteten er like verdifullt enten man ser på kommersielle eller sosiale målsettinger. På denne måten viskes skillet mellom frivillig sektor og næringsliv ut. I CSV skiller man ikke nødvendigvis mellom organisasjoner med profittformål, og organisasjoner uten profittformål, og samfunnsansvar er ikke en egen budsjettpost i bedriftsregnskapet. Det er en integrert del av virksomheten. CSV søker å bygge bro over skillet mellom altruistisk samfunnsansvar og egeninteresse. Samfunnsansvaret som utøves, er i alle parter egeninteresse.

Vi ser at Porter og Kramers teori har noen paralleller til Defourny og Nyssens (Defourny et al., 2008; Defourny og Nyssens, 2010) beskrivelser av hvordan europeisk sivilsamfunnsforskning har sett på framveksten av sosiale virksomheter, ved at innovasjon skapes i skjæringspunktet mellom ulike interessenter med et bredere register av målsetninger enn bare det økonomiske. Ideelle og sosiale mål driver innovasjon. Cone, Feldman og DaSilva (2003) plasserer *cause branding* og sin modell et sted mellom passiv filantropisk pengegaver og ideene til Kramer og Porter. Begge mener de at filantropi og kjernevirksomhet må ha en klar strategisk sammenheng, men samtidig mener Cone, Feldman og DaSilva at Kramer og Porters modell er for ambisiøs. De frykter rett og slett at Kramer og Porter kan skremme bedrifter, som ellers ville ha ønsket det, fra å ta mer samfunnsansvar. Dette fordi de ikke er klare for så gjennomgripende forpliktelser som Kramer og Porters modell krever.

3.6.3 *Collective impact som metode*

Omtrent samtidig som Kramer lanserer tankesettet om delte verdier med Porter, så lanserer han også, i *Stanford Social Innovation Review*, et tankesett for sivilsamfunnets organisasjoner som han kaller kollektiv påvirkning (Kania og Kramer, 2011).

Kania og Kramer (2011) har observert at utallige lærere, støttegivere og frivillige organisasjoner av ulike typer har forsøkt å reformere det amerikanske utdanningssystemet for å hindre den økende takten av frafall i skoleverket. De fleste gir opp i frustrasjon over manglende resultater, men Kania og Kramer har studert et vellykket initiativ i Kentucky. Her har over 300 ledere fra ulike skoler, offentlige myndigheter, ulike fond og legater, interessegrupper og frivillige organisasjoner med en tilknytning til utdanningssystemet, gått

sammen. De har kommet fram til at det å adressere et komplekst samfunnsproblem med ett tiltak alene, ikke vil utgjøre en stor forskjell ved mindre flere andre forutsetninger endres til det bedre samtidig. Sammen bestemte de seg for å koordinere et løft for alle aspekter ved barn og unges oppvekstsvilkår, der hver enkelt aktør bidrar med det de kan best.

Kollektiv påvirkning beskrives både som en samfunnsbevegelse og som en metode. Metoden har fem trinn. Først må det etableres en felles agenda og målforståelse (1). Deretter må aktørene ha et omforent og felles system for å måle framgang og suksess for innstasen (2). Aktivitetene som utføres skal være til felles beste. Hver enkelt gjør det man kan best, men for å oppnå et felles mål (3). Det er helt nødvendig med kontinuerlig og tett kommunikasjon. Dette bygger tillitt mellom aktørene, som ellers kan være konkurrenter, og det sikrer både læring, fokus og framgang (4). Til sist er det avgjørende at initiativet har et dedikert og uavhengig koordinerende sekretariat (5) (Kania og Kramer, 2011).

Dette kan vi kjenne igjen som en operasjonalisering av prinsippene fra *Creating Shared Values* (Porter og Kramer, 2011). Det handler om å restrukturere hele verdikjeden ved å tenke mer helhetlig og langsiktig og på samme tid framholde både egen strategiske posisjon og en positiv utvikling til samfunnets beste. På et makronivå kan dette minne om en beskrivelse av en sosialdemokratisk velferdsstat, der Storting og Regjering er det uavhengige og koordinerende sekretariatet. Systemet for å måle framgang og suksess kan være bruttonasjonalproduktet, men også sosiale indikatorer som folkehelse, sysselsetting og kriminalitet. I drøftingens kapittel 6.3.1 *Smart fundraising eller samarbeid for sosial utvikling*, skal vi se nærmere på kollektiv påvirkning opp mot funn fra våre case.

I «The Ecosystem of Shared Value», publisert i *Harvard Business Review* (Kramer og Pfitzer, 2016), utdypes tankesettet om delte verdier, og kombinerer det samtidig med kollektiv påvirkning som metode. Privat næringslivs rolle i kollektiv påvirkning som metode, står i fokus. Yara framholdes som et godt eksempel for å forklare modellen. Selskapet opplevde større strukturelle utfordringer med å få levert gjødsel i Tanzania. Havnene var for dårlige, veiene var for dårlige, eksporttoll på jordbruksvarer hindret utvikling i jordbruket, korrupsjon forsinket leveranser og kunnskapen om bruk av gjødsel blant bøndene var mangelfull. Yara svarte på dette ved å samle 68 organisasjoner. Blant disse var andre multinasjonale selskaper, ulike frivillige organisasjoner, offentlige myndigheter og finansierende nødhjelpsorganisasjoner. En ny koordinerende organisasjon ble dannet, og målet var å bygge ut all relevant infrastruktur, etablere bedre kooperativer og jobbe for bedre politiske

rammevilkår. Yara bidro dermed til en beslutning om å sette i gang en større koordinert samfunnsmessig endring på mange plan. Likevel hadde de ingen form for ledelse eller kontroll over prosjektet. De bidro med et pengebeløp, og samtidig førte deres initiativ til at også mange andre aktører bidro. Yaras initiativ til å løfte en hel region på mange plan, førte i neste omgang til 50% salgsøkning for selskapet, og prosjektet viste seg dermed å bli en verdifull investering.

Kramer og Pfitzer (2016) mener at bedriftene har en viktig rolle i kollektiv påvirkning initiativer. Bedriftene har ofte erfaring med å nå mål med begrenset tid og budsjett, de har endringserfaring og en pragmatisk beslutningsvilje basert på kunnskap. Dermed kan de skjære gjennom ideologiske uenigheter som ofte hindrer offentlige myndigheter og frivillige organisasjoner i å gjennomføre større endringer.

Vi vil komme tilbake til interessenteori, delte verdier og kollektiv påvirkning. Særlig i kapittel seks vil vi se hvordan disse prinsippene anvendes i samarbeidsrelasjonene vi har studert.

3.7 Oppsummering

Teorikapittelet har vært todelt. Først så vi på en historisk utvikling av samfunnsansvar, definisjoner og begrepsavgrensninger. Vi startet med en gjennomgang av forskningstradisjoner på fagfeltet, og så på utviklingen av samfunnsansvar i USA, Europa og Norge, samt utviklingen av krav til næringslivet om rapportering på ikke-finansiell informasjon. Sentrale begreper som frivillige organisasjoner og bedrifter forklares og settes i sammenheng med en historisk utvikling av samfunnsansvar både som fenomen i samfunnet og som forskningsobjekt. Teorikapittelets andre del beskriver de teoriene og verktøyene som skal brukes videre for å analysere datamaterialet. Vi tar utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene om omdømme, motiv og verdiskaping. I omdømmedelen beskrives og forklares hva omdømme er, hvilke paradokser en organisasjon kan havne i ved omdømmebygging Cone et al. (2003) sine anbefalinger for samarbeid, og hvordan samfunnsansvarsaktivitet bør sammenfalle med kjernekompetansen. Videre presenterte vi Lantos (2001) *etisk, altruistisk og strategiske motiver* for samfunnsansvar. Til slutt har vi sett nærmere på hvordan delte verdier brukes som nytt motiv i samfunnsansvar. Vi har vært innom stakeholders teori, Kramer og Porters delte verdier (Shared values), og hvordan kollektiv påvirkning (Collective impact) som samfunnsbevegelse og metode har vokst frem.

4.0 Drøfting: Strategisk omdømmebygging ved samarbeid

Ser vi spor av nye allianser på tvers av sektorer? Vokser det frem nye former for filantropi? Oppgavens problemstilling er: *Hvordan kan frivillige organisasjoner og bedrifter samarbeide strategiske for å nå sine mål?* Drøftingen og analysen av våre funn, er delt i tre kapitler der vi ser på omdømme, motiv og verdiskaping hver for seg. Disse tre temaene reflekterer studiens forskningsspørsmål og behandles inngående i hvert sitt kapittel. Vi starter i dette kapitlet med å drøfte og analyse omdømme og hvilken effekt det har i samarbeidene. Et naturlig neste steg er drøfting og analyse av samarbeidspartnerses motiv, mål og verdier, og hvordan FNs bærekraftsmål brukes som motiv. Siste kapittel bygger videre på sammenfallende mål og verdier og handler om tverrsektorielle samarbeid og delt verdiskaping.

I dette kapitlet skal vi undersøke hva omdømme har å si for samarbeidsrelasjoner mellom frivillige organisasjoner og bedrifter. Hvordan jobber partene med omdømme? Er det noen forskjeller på hvordan de frivillige organisasjonene og bedriftene jobber med omdømme? I lys av teoriene som er presentert i teorikapitlet om strategisk omdømmebygging, lønnsomme samarbeid og paradokser i omdømmebygging, skal forsøke å forstå hva informantene har sagt om omdømme, synliggjøring av samarbeidet, hvordan det kommuniseres og hvordan de ansatte informeres og involveres.

De fleste bedrifter som samarbeider med frivillige organisasjoner, gjør det fordi de ønsker å forbedre sitt omdømme. I en undersøkelse fra Storbritannia svarer 91% av bedriftene at omdømme og troverdighet er hovedmotivasjonen for samarbeid. De påfølgende motivasjonsområdene er innovasjon (68%) og tilgangen til kontaktnett (68%) (C&E Advisory Services Limited, 2016).

Den samme undersøkelsen viser at de frivillige organisasjonene ikke ser noe potensiale i å bedre omdømmet gjennom et samarbeid med bedrifter. For dem er det tilgang til finansiering som er hovedmotivasjonen (92%). Tilgang til kontaktnett er også viktig for de frivillige organisasjonene (77%) mens bare 22% oppgir innovasjon som årsak til samarbeid.

Undersøkelsen har vært gjort flere år på rad, og viser at innovasjon som motiv er økende for bedrifter, og minkende for frivillige organisasjoner. 40% av bedriftene klassifiserer samarbeidsrelasjonene med frivillige organisasjoner som strategiske, mens det tilsvarende

tallet for de frivillige organisasjonene er 28%. C&E advisory, som står bak undersøkelsen, tolker dette som at bedriftene er bedre i stand til å forstå viktigheten og potensialet i strategiske samarbeid. Undersøkelsen hadde 118 respondenter.

En tilsvarende undersøkelse blant Frivillighet Norges medlemsorganisasjoner viser tilsvarende tall. 54% oppgir finansiell støtte som hovedgrunn til å samarbeide med en bedrift. Samtidig oppgir 70% at de tror markedsføring eller godt omdømme er hovedmotivasjonen for en at en bedrift ønsker å samarbeide med en frivillig organisasjon. Undersøkelsen hadde kun 26 respondenter, men vi ser at tallene er sammenlignbare med undersøkelsen fra Storbritannia (Bertoli et al., 2017).

4.1 Ekstern strategisk omdømmebygging

Da vi startet datainnsamlingen til denne oppgaven hadde vi en antagelse om at bedriftene ønsket å forbedre sitt omdømme. Vi hadde også en antagelse om at det kunne være på bekostning av omdømmet hos interessentene til den frivillige organisasjonen. Bruker informantene i denne undersøkelsen samarbeidet til å forbedre omdømmet sitt, eller er det andre motiver som er viktigere? Hvordan kommuniseres dette ut i markedet?

Vi har sett flere eksempler i teorigjennomgangen på at kommunikasjon av samfunnsansvar er en vanskelig øvelse. Å kommunisere positive samfunnsansvarsaktiviteter kan være direkte negativt for omdømmet dersom publikum ikke opplever det som relevant for bedriftens virksomhet (Varlid et al., 2017). Porter og Kramer (2011) peker på at jo mer en bedrift kommuniserer sitt samfunnsansvar, desto mer blir bedriften stilt til ansvar for samfunnsproblemer. Kanskje er det overraskende at dette kommer fra amerikanske forskere, i og med at eksplisitt kommunikasjon av samfunnsansvar er et utpreget trekk i amerikansk kultur (Moon et al., 2005). Da er det mindre overraskende at Byrkjefot, med rot i norsk kultur, peker på det samme, både i åpenhetsparadokset og i tillitsparadokset (Byrkjeflot, 2016).

Skepsisen til selskaper som rapporterer samfunnsansvar i stor grad, er godt begrunnet. Ditlev-Simonsens forskning viser at denne påstanden er høyst reell, og hun konkluderer med at jo mer et selskap rapporterer om sitt samfunnsansvar, desto mindre ansvarlig er det. Selvfølgelig er det ikke nødvendigvis sånn i alle tilfeller, men det viser at det er god grunn til å utvise stor grad av skepsis. Markedsanalytikere anser derfor slik rapportering som lite relevant, og velger derfor i stedet å vektlegge tredjepartsopplysninger når det kommer til samfunnsansvar

(Ditlev-Simonsen, 2016; Ditlev-Simonsen, 2013). Det kan tenkes at noe av nøkkelen til å forstå våre funn, ligger i dette.

Dette kan tale for at et samarbeid med en ekstern aktør med høy troverdighet, kan være en god strategi for en bedrift. En frivillig organisasjon uten profittbasert mål, kan ha større troverdighet sammenlignet med et ideelt formål som bedriftens samfunnsansvar. Den kan oppfattes nettopp som en informasjonskilde som investorer kan tillegge større vekt enn bedriftens egen omtale. Samtidig vil et slikt samarbeid, når det er kjent, kunne svekke den frivillige organisasjonens troverdighet i sin omtale av nettopp denne bedriften eller bransjen. Rollen som tredjeparts objektiv observatør, blir svekket ved at den frivillige organisasjonen blir en del av utførelsen eller står som garantist for kvalitet og resultater av samfunnsaktiviteten. Da vil ikke lenger organisasjonen være en uavhengig tredjepart, og i hvert fall ikke i den aktuelle saken. En etablert samarbeidsrelasjon kan dermed slå ut positivt for omdømmet til den ene parten, mens den kan svekke omdømmet til den andre parten. En frivillig organisasjon kan bli utnyttet for en annens parts profittformål. Ifølge Loga et al. (2016) finnes det en utbredt skepsis til næringslivet blant frivillige organisasjoner. Skepsisen handler om at næringslivets tankesett vil fortrenge sivilsamfunnets egenart og at denne profitorienterte og bedriftsøkonomiske tankegangen kan utkonkurrere eksisterende arbeidsmetoder. Et eksempel på denne skepsisen som trekkes frem i rapporten (Loga et al., 2016) er et forsikringsselskap som samarbeider med en frivillig organisasjon som stiller med natteravner. Til å begynne med var skepsisen stor fra den frivillige organisasjonen, men etter hvert som samarbeidet utviklet seg, utviklet det seg en gjensidig tillitt til at begge partene hadde en felles genuin egeninteresse i å forhindre hærverk og vold.

Alle de fire informantene våre oppgir klare motiv med samarbeidet. Felles for begge samarbeidene er at det ønskes åpenhet rundt samarbeidene, men at de ikke markedsføres aktivt. Vi ser klare likhetstrekk i hvordan disse to samarbeidsrelasjonene kommuniseres eksternt. Dressmann kommuniserer samarbeidet beskjedent via egen hjemmesiden under emneknaggen #wecare. At Dressmann ikke ønsker å kommunisere samarbeidet mer aktivt, sier de selv er fordi at det ikke er formålet med samarbeidet. Dressmann ønsker å hjelpe mennesker og det er hovedfokuset.

Vi ønsker ikke å holde vårt veldedighetsarbeid hemmelig. Vi synes det er fint at folk vet, men vi driver ikke aktivt med reklame for arbeidet vi gjør.¹

¹ Informant fra Dressmann

Flytoget var også opptatt av at de ikke skulle markedsføre samarbeidet gjennom reklame. Flytoget skriver om samarbeidet i årsmeldingene og snakket om samarbeidet når de holdt foredrag på videregående skoler. Gjennom å kommunisere hva de jobber med, både innenfor service, bærekraft og samfunnsansvar, får de mulighet til å treffe et publikum som i fremtiden muligens kan bli kunder og ansatte. Dette publikummet kan også være en mulig kilde for å spre budskapet videre.

Kundene Leser antageligvis ikke årsmeldingen. Men der har jo Flytoget vært veldig bevisste i kommunikasjonsstrategien, vi skryter ikke av oss selv. Men man gjør det gjennom å gjøre det du sier at du skal gjøre.²

De frivillige organisasjonene er mest opptatt av åpenhet rundt samarbeidene. Hos Kirkens Bymisjon ser de fordelene med å samarbeide med eksempelvis Flytoget i kommunikasjonsøyemed. Det kan være med på å tiltrekke andre store aktører som ser at det kan være strategisk interessant å samarbeide med Kirkens Bymisjon. I strategiske samarbeid er det viktig for Kirkens Bymisjon at samarbeidet tåler å komme på forsiden av en avis. Redd Barna er inne på mye av det samme. De ønsker åpenhet og har ikke behov for å «skryte» av samarbeidet.

Vi har ikke noe enormt behov for å gå ut og virkelig skryte eller prate om dette samarbeidet. Vi står inne for samarbeidet og vi er veldig glade for samarbeidet, men det er ikke noe som vi på en måte liksom viser fram og sier se her Dressmann er kjempedyktige, ja nå har vi stemplet Dressmann.³

Med denne innfallsvinkelen på hvordan aktørene i samarbeidsrelasjonene arbeider og fokuserer på å videreformidle samarbeidene, kan det trekkes paralleller til filantropisk samarbeid. Samfunnsansvarsaktivitetene holdes ikke skjulte, med det krever interesse for å finne informasjon om samarbeidene. Det kan ved første blick se ut som pengegaver uten forventning om motytelse. Samtidig så er det mange deler av samarbeidet som har strategiske karaktertrekk. De er veldig bevisst i valgene og samarbeidet kan kobles opp mot verdikjedene til bedriftene. De er også sterkt forankret i kjernearbeidsområdene til de frivillige organisasjonene. Lantos (2001) mener blant annet at for å lykkes med strategiske samarbeid, så må de forankres i ledelsen og de må kommuniseres eksternt. Disse samarbeidene er forankret i ledelsen og de kommuniseres eksternt men i begrenset omfang. Ditlev-Simonsen

² Informant fra Flytoget

³ Informant fra Redd Barna

(2016) er en annen forsker som også påpeker at å kommunisere samarbeidet eksternt kan være positivt for interessenten dersom samarbeidet er relevant for bedriften. Samarbeidene vi har sett på, er åpenbart veldig relevante for begge parter i samarbeidene. For Dressmann viser samarbeidet at de tar ansvar for arbeidsforholdene i produksjonslandet og Redd Barna får økt finansiering for å arbeide med barns rettigheter og dessuten tilgang til fabrikker. Det gjør at Redd Barna kan hjelpe flere. Samarbeidet fremstår som en klar vinn-vinn situasjon for begge parter. For Flytoget får samarbeidet direkte effekt på hvordan interessentene opplever Flytogets kjerneområde, Oslo Sentralbanestasjon. Samtidig får Kirkens Bymisjon finansiering til å hjelpe enda flere mennesker. Også denne samarbeidsrelasjonen oppleves som et vinn-vinn samarbeid.

Det kan tenkes at partene ikke ønsker å markedsføre aktivitetene fordi det kan ses på som å kjøpe seg fri fra ansvaret. Det kan også være slik som Kirkens Bymisjon antyder, at media ikke ønsker å skrive om de positive sakene som skjer, fordi det selger for dårlig. Det er de store negative sakene som selger.

Det er så mye negative nyheter, og vi opplever jo så utrolig mye positivt som skjer. Men det kommer jo aldri på trykk, for det er ikke interessant ⁴

I begge samarbeidsrelasjonene prates det om åpenhet. Byrkjeflot (2016) er en forsker som mener at det finnes flere dilemmaer med hvordan det arbeides med omdømme. Blant annet mener han at bedriftene kan havne i dilemma når de er for åpne. Det kan skape økt interesse fra media som igjen skaper mistanker. Byrkjeflot (2016) påpeker at åpenhet er strategisk kommunikasjon og at åpenheten ikke vil være fullstendig. Det kan være at dette er noe av årsaken til at samarbeidet ikke kommuniseres mer.

Det er ganske tydelig at arbeid med ekstern kommunikasjon av samfunnsansvarsaktivitetene ikke prioriteres høyt i de organisasjonene vi har sett på. Dette står i sterk kontrast til den årlige undersøkelsen som C&E advisory gjennomfører i Storbritannia der 91% av bedriftene som svarte på undersøkelsen i 2016, oppga at omdømme og troverdighet er blant de viktigste motivasjonsfaktorene for å samarbeide med en frivillig organisasjon. At kommunikasjonsvolumet synes lavt, er imidlertid ikke ensbetydende med omdømmebygging ikke anses som en viktig motivasjon for samarbeidsrelasjonen. Som vi har sett ganske entydig

⁴ Informant fra Kirkens Bymisjon

i teorien, er kommunikasjon av denne typen aktiviteter en vanskelig øvelse, som potensielt kan slå ut negativt (Cone et al., 2003; Byrkjeflot, 2016; Porter og Kramer, 2011; Ditlev-Simonsen, 2013; Varlid et al., 2017). Særlig vanskelig kan det være i en europeisk sammenheng, som ikke har tradisjon for eksplisitt kommunikasjon (Moon et al., 2005), og i Norge, som har en svakere filantropisk tradisjon enn det øvrige Europa (Carson, 2015).

Selv om samarbeidene synliggjøres i begrenset grad i egne kanaler, så legger verken Dressmann eller Flytoget skjul på at de gjerne ønsker at innsatsen blir lagt merke til. Informanten fra Flytoget oppgir at Flytoget har stor bevissthet i kommunikasjonsstrategien, og at den innebærer at de ikke skal skryte av seg selv.

Og strategien til Flytoget nå som siste del var jo at vi skulle differensiere oss igjennom også å ta et samfunnsansvar. Vi skal være pådriver for bærekraftig utvikling. Og har man suksess så var det naturlig step å ta at du har ryddighet i egen [organisasjon]. [...]Man sitter ikke og skryter av seg selv i avisa og skriver i annonser at vi er flinke på bærekraft, det er ikke aktuelt. Det har vi aldri gjort. Det beste er jo å få andre til å si det om oss.⁵

Sitatet viser to ting. For det første at samfunnsansvarsaktivitetene blir sett på som en bevisst differensieringsstrategi der man ønsker å bli sett på som tilbyder av et annet produkt enn hva hovedkonkurrentene, NSB og andre transportformer, kan tilby. For det andre viser det at Flytoget ønsker oppmerksomhet omkring det de gjør, men at de har en tydelig indirekte kommunikasjonsstrategi der de ønsker å bli lagt merke til for det de gjør, uten at de selv annonserer dette aktivt. Dette er trolig et utslag av frykt for at kommunikasjonen i form av «selvskryt» kan slå ut negativt.

Også Dressmann opplyser at de ikke aktivt har reklamert for sitt samfunnsansvar, og det til tross for at de ønsker at folk skal vite om det.

Jeg tror hovedmålsetning fra vår side er ønsket om å gjøre noe bra og ønsket om å bygge opp vårt rykte som en bedrift som bryr seg. For det vil vi at folk vet.⁶

Dressmann ønsker i tiden framover å jobbe mer aktivt for å kommunisere hvordan de jobber med samfunnsansvar.

⁵ Informant fra Flytoget

⁶ Informant fra Dressmann

Litt av tanken rundt den bestillingen som jeg fikk nå er at vi skal være flinkere til å kommunisere hvordan vi jobber og hva vi gjør, fordi vi gjør veldig mye bra. Men vi har ikke vært så flinke til å snakke om det. Jeg fikk en epost fra en kunde her om dagen hvor han lurte på hvilken miljøholdning vi egentlig har. Gjør i det hele tatt noe som er miljørelatert? Og jeg forstår det på en måte. Det er ikke alle som har fått med seg det vi driver med, for vi har ikke vært superflinke til å snakke veldig høyt om det.⁷

Dressmann viser videre til Blå-sløyfe aksjonen for prostatakreft, som ble annonsert i flere kanaler som en kjøpsutløst donasjonskampanje (Cause Related Marketing) i november 2017, noen uker etter at intervjuet fant sted.

Det er stor variasjon i hvor synlig et samarbeid gjøres. Selv om vi finner klare likhetstrekk i de samarbeidsrelasjonene vi har undersøkt, så kan vi ikke på bakgrunn av dette hevde å se noen trend blant norske samarbeidsrelasjoner, men vi har pekt på problemstillinger og viktige overveielser som gjøres hos begge parter i et samarbeid. Vi kan finne eksempler på samarbeid der partene ikke har ønske om profilering. Aksjemeglere og andre finansinstitusjoner kan være eksempler her. Et eksempel på et høyprofilert samarbeid, kan være relasjonen mellom Unicef og Norwegian, der Norwegian ønsker synlighet og blant annet profilerer halerorene på enkelte fly med Unicefs logo og farger.

De store organisasjonene er opptatt av retten til å bruke den frivillige organisasjonens navn. De selger et omdømme, og det har stor verdi for selskapene. Det er ingen tvil om at Norwegian jobber med omdømme for å selge flere billetter. Det er greit, og det gir også stor verdi for de frivillige organisasjonene.⁸

Her ser vi et eksempel på at Norwegian utnytter samarbeidet med Unicef til å bygge et godt omdømme hos interessentene, altså potensielle billett kjøpere for flyreiser.

4.2 Samsvar mellom aktiviteter og kjernekompetanse

Varlid, Moen & Lervik-Olsen (2017) har sammenlignet effekten av samfunnsansvar på kundens tillit til selskapet ved lav og høy grad av samsvar mellom samfunnsaktivitet og selskapets kjernekompetanse. Resultatene viser at høy grad av samsvar mellom samfunnsaktivitet og kjernekompetanse har positiv effekt på kundenes oppfatning av

⁷ Informant fra Dressmann

⁸ Informant fra Frivillighet Norge

selskapets velvilje og integritet. Når samsvaret er lavere, er effekten på kundenes vurdering av selskapets kompetanse negativ.

Ifølge denne undersøkelsen kan det å ta samfunnsansvar på feil område, være direkte skadelig for selskapets omdømme, selv om samfunnsansvarsaktiviteten i seg selv er positiv for samfunnet. Tillitt bygges gjennom riktige aktiviteter, og de riktige aktivitetene er de som kan kjennes igjen i bedriftens kjernekompetanse. Det må være en relevans mellom samfunnsproblemet som søkes løst eller bedret, og bedriftens virksomhet. Undersøkelsen tar utgangspunktet i kundenes syn på bedriften. Vi snakker altså ikke om en objektivt relevant sammenheng, men om kundens opplevelse av en slik relevant sammenheng. Der er rimelig å anta at denne logikken også er gyldig i tilfeller der bedriftene tar samfunnsansvar i samarbeid med frivillige organisasjoner.

Dressmann utviser samfunnsansvar ved å forsøke å bedre samfunnsforholdene i lokalmiljøene hvor deres tekstiler produseres. Potensielle kunder av Dressmann i Norge vil trolig skjønne at dette er relevant. Samarbeidet med Redd Barna er ikke et tilfeldig valgt prosjekt, men et helt konkret prosjekt knyttet til bedriftens kjerneområde. Dressmann har åpenbart kompetanse på klesproduksjon, og de har innflytelse over fabrikkene som leverer tjenester til Dressmann, selv om de ikke selv eier disse fabrikkene. Derimot har de neppe kompetanse på fattigdomsbekjempelse i den tredje verden. Barns rettigheter i Bangladesh, politisk påvirkningsarbeid og utdanning av faglært arbeidskraft et helt annet sted på jordkloden kan neppe sies å være Dressmanns kjernekompetanse. Her har Redd Barna høyere kompetanse.

De faktisk CSR-aktivitetene er med andre ord ikke knyttet til organisasjonens kjernevirksomhet, ut over det som skjer inne på fabrikkene. Dette har Dressmann høy bevissthet på, og de har heller ikke noe ønske om å utvikle denne kompetansen.

Vi er ikke eksperter på barns rettigheter og sånne ting. Vi er eksperter på tekstil. Det er klart at vi kunne ha etablert et helt eget prosjekt, men da hadde vi brukt mye mer tid på å finne de riktige menneskene og finne ut hvordan et sånt prosjekt skal styres og drives. Jeg vet ikke om vi hadde klart å oppnå et like bra resultat, og i hvert fall ikke innenfor samme tidsperiode. Vårt mål er å hjelpe så mange som mulig, og da er det rett og slett mer effektivt å samarbeide med eksperter.⁹

⁹ Informant fra Dressmann

Samarbeidet med Redd Barna er dermed en måte å utøve CSR uten å måtte opparbeide seg kompetanse på et område som ligger utenfor kjernevirksomheten. Dette er et aktivt valg Dressmann har gjort, og vi har vist at dette er et valg som har full støtte i forskningen til Varlid, Moen & Lervik-Olsen (2017). Ikke bare er det bedre utnyttelse av ressurser, men det er også en god strategi for å bygge tillitt hos potensielle kunder.

Også Redd Barna er tydelige på hva som er deres kjernekompetanse, og hvordan de kan dra fordeler av partnerens ressurser og kompetanse. Informanten hos Redd Barna forklarer hvordan de ser på dette forholdet. Dressmann har vært med på å utvikle opplæringsprogrammet på skolene hvor Redd Barna underviser. Dressmann har spesifikk bransjekunnskap og vet hva som er behovet i tekstilbransjen. Med et godt utdanningsprogram blir utdannet ungdom bedre kvalifisert arbeidskraft med godt tilpasset yrkesrettet kompetanse når de kommer ut fra skolen. Videre ser informanten på samarbeidet med Dressmann som en mulighet for å komme inn og påvirke en tekstilbransje som frivillige organisasjoner ellers ikke har tilgang til.

For vanligvis når Redd Barna banker på døren inn til fabrikkene i Bangladesh... Da er ikke det sånn at bare: hei Redd Barna, kom innenfor! Altså, de vil jo helst ikke at vi er så mye på fabrikkene, selvsagt. Så det at vi som en NGO, uavhengig organisasjon og som står opp for barns rettigheter får adgang inn å se hvordan har de det rent faktisk på fabrikkene er jo en kjempeverdi for oss til å forstå hvordan kan vi bedre jobbe med å forbedre forholdene for barn generelt i Bangladesh.¹⁰

Vi ser at partnerne uttrykker stor respekt for hverandres kompetanseområder, og bruker hverandre aktivt for å nå egne mål og felles mål. Partene har ikke felles kjernekompetanse, og bruker den erkjennelsen nettopp for å kunne nå overordnede samfunns mål, uten å drive aktiviteter som ligger utenfor egen kjernekompetanse.

Ikke alle bedrifter har bevissthet omkring dette, noe som kan gi et dårlig utgangspunkt for et samarbeid. Følgende uttalelse fra Frivillighet Norge illustrerer dette godt.

Jeg har opplevd at store rederier tar kontakt og har et ferdig definert prosjekt i hodet sitt, og så spør de om jeg har noen organisasjoner som har et sånt prosjekt som de kan støtte. Det blir helt feil måte å gå fram på, både for selskapet som ikke vet hvor skoen trykker, og for en organisasjon som da blir kontaktet av et selskap som vet hva de vil

¹⁰ Informant fra Redd Barna

gjøre. De frivillige organisasjonene har nettverk over alt. De jobber med den ideelle problemstillingen hele tiden, og de vet hva de behøver penger til. Det er deres kompetanse. Næringslivet har som oftest ikke spisskompetanse på å lage slike prosjekter. De gode prosjektene kommer når man bygger på hverandres kompetanse.

11

Denne uttalelsen til informanten hos Frivillighet Norge viser at samarbeid basert på hverandres kjernekompetanse øker mulighet for å få til vellykkede samarbeid.

4.3 Bygging av intern "vi-følelse"

Ansatte er en avgjørende gruppe interessenter. Ni av ti ansatte sier at arbeidsgivers sosiale ansvar og miljøansvar er viktig for dem (Dawkins et al., 2004). Også kundene blir stadig mer opptatt av samfunnsansvar, og i mange tilfeller velger kundene bort produkter som ikke er produsert under samfunnsansvarlige forhold (Ditlev-Simonsen, 2010). Vi har også sett hvordan det å involvere egne ansatte kan være en bedre ressursutnyttelse for å bedre utbyttet av samfunnsansvarsaktiviteten enn å øke beløpet på en filantropisk gave (Cone et al., 2003). Ifølge Apeland (2010) kan dessuten det å involvere ansatte i samfunnsansvarsaktiviteter, bidra til at det skapes en "vi-følelse" og dermed økt lojalitet til arbeidsplassen.

I de samarbeidsrelasjonene som vi har undersøkt er det klar forskjell i hvordan Redd Barna og Kirkens Bymisjon håndterer involvering av ansatte, kontra hvordan Dressmann og Flytoget gjør det. I de frivillige organisasjonene kan det virke som det finnes et behov for å forklare samarbeidene selv om samarbeidet er innenfor de etiske retningslinjene og strategien deres. Både Redd Barna og Kirkens Bymisjon antyder at enkelte ansatte kan ha en negativ innstilling til næringslivssamarbeid og at det muligens er på grunn av generell skepsis og manglende erfaring fra næringslivet. I samarbeidet mellom Dressmann og Redd Barna har det vært fokusert på god kommunikasjon mellom informasjonsavdelingene. Det var viktig for Redd Barna at de skulle ha en god dialog for å skape en god forståelse for årsaken til at Redd Barna inngikk samarbeid med Dressmann. At slike møter er nødvendig, er et tydelig signal om den skepsisen som finnes. Det har vært en del medieoppslag de siste årene om barnearbeid i tekstilbransjen, og det kan være grunnen til at ansatte i en organisasjon som Redd Barna trenger en forklaring på årsaken til samarbeid med Dressmann.

¹¹ Informant fra Frivillighet Norge

Hos Kirkens Bymisjon handler det også om å skape en forståelse for samarbeidet internt hos de ansatte. Mye av årsaken til at det er en viss skepsis blant ansatte er frykten for at bedrifter skal "grønnvaske" seg ved å samarbeide med Kirkens Bymisjon. Det kan også være slik at de som aldri har arbeidet i det private næringslivet er mer skeptiske enn de som har arbeidet for det private næringslivet.

Det er klart at det er stort sprik internt i Kirkens Bymisjon rundt samarbeid med næringslivet. Jeg må ofte selge inn begrunnelsen til samarbeidet. Kirkens Bymisjon skal være til for menneskene som trenger det og i Norge er 70% av de som jobber, ansatte i private bedrifter. Det er klart at vi må samarbeide med næringslivet for å nå ut.¹²

En mulig årsak til denne skepsisen kan være at ansatte kun har arbeidet ideelt og mangler dermed den erfaringen og kompetansen på hvordan det private næringslivet fungerer. En annen mulig årsak kan være manglende informasjon om alle de positive bidragene næringslivet tilfører samfunnet, men som det ikke snakkes om. Både Redd Barna og Kirkens Bymisjon nevner i intervjuene at det er synd at alle de positive bidragene, som det private næringslivet bidrar med, ikke blir omtalt eller kommunisert eksternt. Veldig ofte er det de negative sakene som kommer frem i media. Kanskje ville forbedret intern kommunikasjon hos de frivillige organisasjonene ha vært med på å redusere informasjonsgapet mellom næringslivsavdelingene og øvrige ansatte.

Rapporten *prinsipper og anbefalinger for samarbeid mellom næringsliv og frivillig sektor*, som Frivillighet Norge (2017b) er forfatter av, adresserer også en generell skepsis til næringslivet:

Det har vært skepsis internt i organisasjonene til å samarbeide med næringsaktører. Noen har interne diskusjoner om hvorvidt organisasjonen bør gi legitimitet til aktører som tjener penger, og flere av de som er ansvarlig for næringslivssamarbeid i organisasjonene, bruker mye tid på å bygge tillit internt i organisasjonen til at det er greit å samarbeide strategisk med næringslivet. Dette må ses i sammenheng med at strategisk samarbeid mellom næringsliv og frivillighet om å oppnå sosiale mål er et relativt nytt felt i Norge (Frivillighet Norge, 2017b).

¹² Informant fra Kirkens Bymisjon

Hos både Dressmann og Flytoget er de opptatt av at de ansatte skal kjenne til samarbeidet og at de skal engasjere seg i det. Dette er langt mer fremtredende enn hos de frivillige organisasjonene.

Hos Dressmann er informasjon om samfunnsansvarsaktiviteter en del av opplæringen av alle nye ansatte. Det er også utviklet et oppslagsverk som er ment brukt slik at informasjonen kan spres via ansatte i alle butikkene og ut til kunder som er interessert i lære om dette.

Samarbeidet er også presentert i et intern-magasin til alle butikker.

Vi synes at det er viktig at de som jobber i butikkene våre også vet om dette prosjektet. Det blir en egen stolthet av å jobbe i en bedrift hvor de ser at: åh, vi gjør noe bra og hjelper mennesker! Det er kjempepositivt og folk liker å vite om sånne ting.¹³

I forbindelse med at samarbeidet er i ferd med å utvides, var også generalsekretæren i Redd Barna med på et Kick-off arrangement for 600 ansatte i Dressmann i 2017. Dressmann opplyser også at de vurderer andre måter å involvere ansatte mer direkte i samarbeidet. En idé har vært å utvikle et brevvennsystem mellom ansatte i Norge og de unge som deltar i trainee programmet til Redd Barna i Bangladesh. Vi ser tydelig hvordan Dressmann jobber bevisst med å forankre samarbeidet blant sine ansatte og bruke det til å skape "vi-følelsen", som blant annet Apeland (2010) framholder som en viktig gevinst for næringslivet i samfunnsansvarsaktiviteter.

Også hos Flytoget er det gjort framstøt for å forankre samarbeidet hos de ansatte. Det å bygge stolthet blant ansatte er en uttalt målsetting for flytogets samarbeidsprosjekter (Flytoget, 2014, s. 69). Dette er gjort blant annet ved å invitere Kirkens Bymisjon til fellesmøter for å fortelle om konkrete resultater av samarbeidet. Flytoget har også bidratt med sin service-kompetanse. På kurs for Bymisjonens frivillige har de holdt opplæringsmoduler som egentlig er utviklet for å gi opplæring til flytogets ansatte i å behandle mennesker best mulig. Som vi tidligere har sett i teorien, er det å dele kompetanse en godt egnet metode for å skape både engasjement og oppmerksomhet omkring samfunnsansvar (Cone et al., 2003). Dette har også ført til at ansatte hos Flytoget er blitt frivillige for Bymisjonen.

Flytoget har også involvert sine ansatte ved å legge inn telefonnummeret til Bymisjonens oppsøkende tilbud 'sporet' på alle nettbrett som brukes i Flytoget. Dermed kan de ansatte gi beskjed dersom de ser noen som kanskje behøver hjelp, og så kan Kirkens Bymisjon oppsøke

¹³ Informant fra Dressmann

dem og finne ut om de behøver assistanse. På denne måten kan Flytogets ansatte involvere seg direkte.

Eksemplene viser tydelige forskjeller mellom bedriftene og de frivillige organisasjonene i hvordan ansatte informeres om samarbeidsrelasjonene. Det er kanskje naturlig når en ser på hva formålet til de frivillige organisasjonene er, og hva formålet til bedriftene er. For Kirkens Bymisjon og Redd Barna handler det om å hjelpe så mange som mulig ved å jobbe etter sine ideelle målsettinger. De ansatte har allerede sterk tilknytning til samfunnsansvarsaktivitetene som gjennomføres, og trolig et sterkt sosialt engasjement og velutviklet stolthet for egen arbeidsplass. Avtalene som Kirkens Bymisjon og Redd Barna inngår med bedrifter blir en tilleggsfinansiering av virksomheten, i tillegg til at kan bli tilført ressurser og ekspertise på andre måter. Dermed blir det ikke naturlig at de ansatte involveres på samme måte som hos bedriftene som har som hovedmål å tjene penger, og dernest et mål om å gi noe tilbake til samfunnet. Med det utgangspunktet har muligens Flytoget og Dressmann et større behov for å involvere sine ansatte, forankre samarbeidet i hele organisasjonen og få de ansatte til å være med på å gjøre samarbeidet suksessfullt.

Erichsen et al. (2015) påpeker at tillit hos partneren vil være med på å skape lojalitet og godt samarbeid. Det er mulig at forankringen som bedriftene gjør kan være med på å bygge økt omdømme internt i organisasjonen gjennom at de ansatte er en del av noe større enn bare å «være lønnsomme». Apeland (2010) nevner også at fordeler med godt omdømme kan være med på å skape en attraktiv arbeidsplass og hvordan motivasjonen til de ansatte kan påvirkes positivt.

Denne forskjellen i måten bedriftene og de frivillige organisasjonene involverer ansatte på, gjør det interessant for begge parter. De har forskjellige utfordringer og hva som er riktig fremgangsmåte er ikke ensbetydende. I rapporten som Frivillighet Norge (2017b) fikk laget kom det fram at de frivillige organisasjonene er veldig dyktige til å rekruttere og beholde ansatte som er lidenskapelig og motiverte. Samtidig har bedriftene problemer med å beholde sine dyktige ansatte motiverte (Bertoli et al., 2017). Det kan være at dette er med på å forklare hvorfor det er så stor forskjell i måten disse undersøkte organisasjonene arbeider med å forankre samarbeidene på. Bedriftene har et større behov for å skape engasjement blant sine ansatte enn hva som er tilfellet hos frivillige organisasjonene.

4.4 Hvordan samarbeide for å bygge omdømme og merkevare?

I kapittel 3.4.3 *Samsvar mellom aktiviteter og kjernekompetanse*, gikk vi gjennom Cone et al. (2003) sin modell for hvordan samarbeid med frivillige organisasjoner bør gjennomføres. Modellen tar utgangspunkt i bedriftens ståsted, og forutsetter en målsetting om positivt omdømme, styrket merkevare og bedret bunnlinje. Vårt kildemateriale gir støtte til at dette er et vanlig utgangspunkt for bedriftene, selv om informanten i bare én av våre to case-bedrifter gav uttrykk for dette. Både arbeidsgiverorganisasjonen Virke, og interesseorganisasjonen for frivillige organisasjoner, Frivillighet Norge, omtaler omdømme som bedriftenes fremste motivasjon, men framholder at det også finnes andre motiver. I det følgende vil vi forsøke å forstå våre case i lys av omdømmemodellen til Cone et al. (2003). I kapittel 6.5 *"Et skifte fra omdømme til delte verdier?"*, vil vi også drøfte dette opp mot Porter og Kramers (2011) modell for delte verdier, som vi presenterte i kapittel 3.6.3 *"Collective impact som metode"*. Dette for å se om anvendelsen av disse to modellene på praktiske case, kan gi oss en utvidet forståelse av samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringsliv i en norsk kontekst.

Det første punktet i teorien til Cone et al. (2003) er *"Velg et tema som henger sammen med bedriftens mål og virke"*. Flytogets primære samfunnsoppdrag er å kjøre tog mellom Oslo-området og flyplassen. Samarbeidets sammenheng med bedriftens mål og virke er å bedre lokalmiljøet hvor passasjerene ferdes, nemlig i området rundt Oslo S. Dette er en aktiv vurdering som gjøres fra Flytogets side. Året etter at samarbeidet er innledet, gjør Flytoget dessuten en intern vesentlighetsanalyse, som både dette og andre samarbeid blir målt opp mot (Flytoget, 2014). Noen samarbeid blir da avsluttet, mens samarbeidet med Kirkens Bymisjon blir videreført. Flytoget hadde allerede definerte strategier som samarbeidet ble vurdert opp mot.

Vi har en definert en bærekraftstrategi som sier at vi skal [...] kjøre kollektivtransport på mest miljøvennlig måte, og ikke til skade for lokalmiljøet. Og da definerer vi lokalmiljøet fra Drammen til Gardermoen som et område som vi må ivareta. [...] Derfor passet Bymisjonens prosjekter veldig godt opp imot strategien.¹⁴

Dressmann har valgt å jobbe med samfunn og arbeidsforhold i lokalmiljøet til tekstilarbeiderne i produksjonslandene. Sammenhengen til egen virksomhet er åpenbar, og tema er direkte relatert til bedriftens mål og virke.

¹⁴ Informant fra Flytoget

Begge bedriftene i våre caserelasjoner er altså opptatt av å finne tema som er så relevante for bedriftens virksomhet som mulig. Dette er en streben som det finnes godt forskningsmessig belegg for. I kapittel 4.2 så vi at det kunne være direkte skadelig å ta samfunnsansvar på feil område (Varlid et al., 2017).

Det andre punktet i omdømmeteorien til Cone et al. (2003) er å "*velge sak først, deretter partner*". Det var Kirkens Bymisjon som var initiativtaker til nabosamarbeidet i Bjørvika, som igjen ble starten på samarbeidet med Flytoget. Flytoget hadde fra før av et samarbeid med Røde Kors. Etter å ha tydeliggjort for seg selv at saken de ønsker å fremme, er bedre lokalmiljø på Oslo S, så gjorde de endringer i partner-porteføljen. Det ble tydelig for Flytoget at Kirkens Bymisjon er den organisasjonen som best svarer til nettopp deres prioritering. Vi kan derfor si at Flytoget har valgt sak først, selv om det var Kirkens Bymisjon som først tok initiativ til samarbeidet.

Vi kan se en slående parallell hos Dressmann. De ble først med i et utviklingsprosjekt for tekstilbransjen, ledet av Redd Barna i Danmark. Flere store skandinaviske tekstilprodusenter var med i dette samarbeidet. Som en forlengelse dannet Dressmann og Redd Barna Norge et eget prosjekt som går konkret på de fabrikkene som produserer klær for Dressmann.

Modellen tar utgangspunkt i bedriftens ståsted, og forutsetter at bedriften er den aktive part i valg av partner. Valg av partner er imidlertid også et aktivt valg som gjøres av den frivillige organisasjonen. Når Kirkens Bymisjon initierer et nabosamarbeid for nyinnflyttede bedrifter i Bjørvika, så gjør de seg selv til den aktive part. Kirkens Bymisjon har sett et potensiale for et samarbeid, og de har sett en mulig felles interesse for å få til et sosialt områdeløft parallelt med utbyggingen av den nye bydelen. De går aktivt ut og søker samarbeidspartnere, med et mål om å anskaffe midler til sitt arbeid i området.

I praksis ser det ikke ut til å være et spørsmål om hvem som først tar initiativ, eller hva som kommer først av tema og partner. Til enhver tid finnes det en rekke bedrifter og frivillige organisasjoner som er åpne for samarbeid, og som "har følere ute" i form av at de opptrer i ulike sammenhenger hvor representanter fra næringsliv og frivillig sektor møtes og snakker sammen. Internt i både bedriftene og de frivillige organisasjonene foregår det stadig strategiske prosesser og drøftinger om mulige temaer og saksområder som kan være aktuelle å samarbeide med noen om. Både Redd Barna og Kirkens Bymisjon gir konkrete eksempler på sonderinger om samarbeid, som av ulike strategiske årsaker ikke blir noe av.

Det tredje punktet hos Cone et al. (2003) er å *"ta hele organisasjonen i bruk, særlig egne ansatte"*. Dette ble også drøftet i forrige kapittel, om intern omdømmebygging og bygging av *vi-følelse*, og hvordan bedrifter aktivt jobber for å involvere egne ansatte. Fra våre informantintervjuer erfarte vi at Virke opplyser om hvordan intern omdømmebygging og bygging av en positiv bedriftskultur er et vesentlig element av samarbeid med Frivillige organisasjoner. Kirkens Bymisjon fortalte oss at de fra tid til annen blir kontaktet av bedrifter som først og fremst ønsker at Kirkens Bymisjon skal gjøre noe for å engasjere sine ansatte, som eksempelvis å arrangere et fellesevent mellom vanskeligstilte mennesker og bedriftens ansatte, men at dette alene ikke er nok til å etablere et samarbeid. Som en del av et samarbeid, kan det imidlertid være positivt også for den frivillige organisasjonen at bedriftens ansatte engasjerer seg. Redd Barna sier det slik:

Vi vil gjerne ha så mye oppmerksomhet som mulig rundt måten vi jobber på. Jeg tenker at hvis vi kan få de ansatte i de forskjellige bedriftene til å få en drive som små-idealister eller ambassadører på vegne av Redd Barna, så er det en fin sekundær gevinst ved å jobbe med næringslivet.¹⁵

Det fjerde og siste punktet i teorien til Cone et al. (2003) er *"å fortelle om samarbeidet i alle mulige kanaler"*. I vårt kildemateriale har vi ikke funnet informasjon som tilsier at organisasjonene har noen bevissthet på først å forankre samfunnsansvaret internt før det kommuniseres eksternt. Cone et al. (2003) argumenterer heller ikke eksplisitt for at rekkefølgen på disse to siste punktene er avgjørende. Det kan synes som at de er mest opptatt av at begge forhold blir vektlagt. I våre relasjoner har aktivitetene kun i begrenset grad vært kommunisert eksternt, selv om alle uttrykker et ønske om at flest mulig skal kjenne til det gode arbeidet. I kapittel 4.1 *"Ekstern strategisk omdømmebygging"* har vi pekt på mulige årsaker til dette.

Oppsummert kan vi si at samarbeidsrelasjonene vi har undersøkt, passer nokså godt til modellen til Cone et al. (2003), selv om denne er laget ut fra en amerikansk kontekst. En tydelig forskjell er imidlertid at de frivillige organisasjonens rolle er sterkere og påvirker samarbeidet i større grad enn hva vi får inntrykk av i deres artikkel. De er ikke bare passive

¹⁵ Informant fra Redd Barna

støttmottakere som jobber for et ideelt formål, men de er pådrivere for hvilke bedrifter de ønsker å samarbeide med, og de er sterkt delaktige i å påvirke samarbeides form og innhold. Vi har også sett at bedriftene i vårt kildemateriale er noe tilbakeholdne med å kommunisere samarbeidet i egne kanaler.

4.5 Oppsummering

Undersøkelser viser at omdømmebygging er hovedmotivasjonen for at bedrifter ønsker å samarbeide med frivillige organisasjoner. De frivillige organisasjonene ønsker et samarbeid først og fremst for å få tilført ressurser til egen organisasjon. Dette inntrykket bekreftes av våre informanter, inkludert informantene fra både hovedorganisasjonene NHO og Virke og interesseorganisasjonen for frivillige organisasjoner, Frivillighet Norge, samt av de øvrige frivillige organisasjonene vi har intervjuet. Samtidig viser norsk forskning (Loga et al., 2016) at det finnes en generell skepsis til næringslivssamarbeid i frivillig sektor. Skepsisen kommer fra redselen for at frivillige organisasjoner blir utnyttet av næringslivet.

Alle de fire organisasjonene, som er del av case-relasjonene i denne studien, er bevisste i valgene av samarbeidspartnere. De unngår å samarbeide med organisasjoner som kan svekke omdømmet hos interessentene sine. Bedriftene uttrykker et tydelig ønske om at samfunnsansvarsaktivitetene skal være kjent, men de har likevel kun i begrenset omfang tatt i bruk tilgjengelige kanaler for å fortelle om sitt samfunnsansvar. Fra teorien har vi sett flere eksempler på hvordan aktiv formidling av eget samfunnsansvar kan ha motsatt effekt. Det kan medføre mistenksomhet og svekket omdømme, framfor beundring og styrket omdømme. Dette kalles gjerne omdømmeparadokser. Særlig Flytoget uttalte tydelig at det er bedre om andre legger merke til hva Flytoget gjør, og snakker om det, enn at de selv driver med «selvskryt». Dressmann uttrykker på side større vilje til å snakke åpent om sitt engasjement. De frivillige organisasjonene er derimot opptatt av at samarbeidet *må tåle å bli offentlig kjent*. De uttrykker verken noe stort ønske om at skal bli kjent, eller noe ønske om at det ikke skal bli det.

Alle de fire organisasjonene er opptatt av at det bør være en sammenheng mellom samfunnsansvarsaktivitetene, organisasjonenes kjernekompetanse, og at hver organisasjon bidrar med det de kan best. Dette er en strategi som har god støtte i litteraturen, både i forhold til å oppnå størst mulig effekt av aktivitetene og det ideelle formålet, men også for partenes omdømme.

Vi ser et klart skille på hvordan bedriftene arbeider med å formidle samarbeidet internt, og hvordan de frivillige organisasjonene gjør det. Bedriftene er opptatt av å forankre samarbeidet i organisasjonen for å oppnå tilleggseffekter av samarbeidet. Effektene kan være økt internt omdømme gjennom stolthet overfor bedriftens måte å ta samfunnsansvar på. Det kan gi seg utslag i bedre arbeidsmiljø, å tiltrekke seg attraktiv kompetanse, og å beholde motiverte ansatte. Hos de frivillige organisasjonene snakkes det ikke så mye om å involvere de ansatte, men mer om å forklare årsaken til samarbeidet. Organisasjonene opplever en intern skepsis og mistenksomhet rettet mot næringslivet, og slike samarbeid må derfor forsvares og forklares for egne ansatte.

Partenes omdømme er et viktig strategisk element i de tverrsektorielle samarbeidene vi har undersøkt, men det framholdes ikke som den viktigste motivasjonsfaktoren. De i bedriftene som har ansvaret for samarbeidsrelasjonene, ønsker først og fremst å gi uttrykk for et altruistisk motiv.

5.0 Drøfting: Hva motiverer til samarbeid?

I forrige kapittel ble omdømme som motiv analysert og vi har sett at omdømme er en viktig motivasjonsfaktor i de undersøkte samarbeidsrelasjonene. Finnes det andre motiver til samarbeid, utover det å få forbedret omdømmet? Bedrifter og frivillige organisasjoner har forskjellige samfunnsoppdrag og grunnleggende ulike verdier og mål. Bedrifter blir målt på lønnsomhet og eierne forventer avkastning på investert kapital. Med dette utgangspunktet bør en forvente at det ligger noen strategiske motiv til grunn for samarbeidet. De frivillige organisasjonene er gjerne motpolene til bedriftene, og de har et ideelt formål uten krav til lønnsomhet fra eierne eller medlemmene. Er det slik at de frivillige organisasjonene kun har ideelle motiv?

Det har vært forsket mye på sammenhengen mellom samfunnsansvar og lønnsomhet. En metaanalyse publisert i *Journal of Sustainable Finance & Investment* tar for seg funn fra 2200 enkeltstudier fra begynnelsen av 70-tallet og fram til 2015 (Friede et al., 2015). Denne viser en positiv sammenheng i nært 50% av tilfellene, en negativ sammenheng i ca 10%, nøytral sammenheng i ca 20% og delte resultater i ca 20%. Funnene er i tråd med andre undersøkelser og gir en klar forskningsbasert indikasjon på at investeringer i samfunnsansvar er moderat økonomisk lønnsomt (Utgård, 2017). At samfunnsansvar beviselig er økonomisk lønnsomt, bidrar også til at økt interesse fra kommersielle organisasjoner. Det medfører at bedriften tar

med seg et forretningsorientert syn inn i samarbeidet og den frivillige organisasjonen tar med seg et ideelt syn inn i samarbeidet. Disse ulike synene vil gjøre at organisasjonene tar med seg forskjellige verdigrunnlag inn i samarbeidet.

Samfunnsansvar handler i utgangspunktet om ideelle mål. Graden av bevissthet omkring disse målene kan variere, og det varierer også hvor tydelig det er kommunisert internt og eksternt. Selv om samfunnsansvar alltid har et ideelt mål, så behøver det ikke stå i motsetning til et økonomisk mål. Vi har vært inne på at samfunnsansvar kan være etisk, altruistisk og strategisk motivert. En måte å arbeide med etisk samfunnsansvar kan være å utarbeide verdigrunnlag. Det strategiske samfunnsansvaret handler om å se både de økonomiske og ideelle målene samtidig.

I Frivillighet Norges rapport (2017b) anbefaler paraplyorganisasjonen sine medlemmer å etablere samarbeid rundt felles og sammenfallende mål. Det kan føre til mer gjensidig bruk av ressurser, og begge parter vil få noe positivt ut av samarbeidet (Frivillighet Norge, 2017b). Samtidig sier en studie, som var deler av grunnlaget til rapporten fra Frivillighet Norge, at vellykkede partnerskap bygges gjennom forståelse av hverandres kompetanse, og at de brukes til å bygge langsiktige sammenfallende strategier (Bertoli et al., 2017). Studien påpeker også at det er viktig at bedriften og den frivillige organisasjonen har felles kjerneverdier som samarbeidet grunnes på. Rapporten til Frivillige Norge tar også opp at Frivillighet Norges medlemsorganisasjoner har positive erfaringer med å knytte samarbeidet opp mot ett eller flere av FNs bærekraftsmål.

Når vi ser på funnene fra studien til Bertoli et al. (2017) med tilhørende anbefalinger fra Frivillighet Norge (2017b), i sammenheng med Lantos (2001) sine motiv for samfunnsansvar, blir det tydelig at en suksessfaktor for samarbeidsrelasjoner er å basere det på sammenfallende mål og felles verdier. Videre i dette kapitlet skal vi analysere og drøfte hvordan samarbeidspartnerne i denne studien har uttrykt sine motiver for samarbeid. Vi skal også drøfte og analysere om partene har sammenfallende mål og verdier, samt bruken av FNs bærekraftsmål i samarbeidene.

5.1 Etikk som motiv eller målbevisste strategiske ledelsesbeslutninger?

Vi skal nå se nærmere på hvilke motiv informantene i studien trekker frem som betydningsfulle i disse samarbeidene. Har de frivillige organisasjonene og bedriftene samme motiv eller er det naturlige årsaker til at motivene er divergerende?

5.1.1 De frivillige organisasjonenes motiver

Frivillige organisasjoner har høy integritet og ønsker ikke å skade tillitten de har i samfunnet, sier informanten hos Frivillighet Norge. Medlemsorganisasjonene i Frivillighet Norge stiller krav til de som finansierer det frivillige arbeidet, men ifølge informanten stilles det ofte ikke like høye krav til næringslivet som til det offentlige. Frivilligheten har lenge vært skeptisk til at offentlige midler gis i form av prosjektmidler (Lorentzen, 2010). Dermed styrer det offentlige i for stor grad hva frivilligheten skal jobbe med, noe som gjør at de frivillige organisasjonene går på akkord med eget demokrati og definerte ideelle mål. Frivilligheten krever at midlene heller skal gis som driftsstøtte uten vilkår, men det stilles ikke tilsvarende krav til næringslivet.

Vi ser det samme i global målestokk. Verdens største selskaper i dag, er større økonomier enn mange nasjonalstater. Likevel stiller vi mye høyere krav til åpenhet og etikk til nasjonalstater enn til bedrifter.¹⁶

Frivillige organisasjoner ønsker samarbeid med næringsliv først og fremst ut fra et økonomisk motiv. Også bedriftene har et økonomisk motiv, og det ligger i bedriftens natur. Deres formål er primært å skape verdi for eierne. Et velfungerende samarbeid med en frivillig organisasjon kan være med å bidra til det, ifølge informanten hos Frivillighet Norge.

Funn i vår undersøkelse viser at begge samarbeidsrelasjonene er bevisste på valg som ligger til grunn for hvem de samarbeider med. Redd Barna og Kirkens Bymisjon har begge etiske retningslinjer som danner grunnlaget for hvem de kan og ikke kan samarbeide med.

Dressmann og Flytoget har nedskrevne strategier på hvordan samarbeidene skal tilpasses egne strategier. Når Redd Barna inngår samarbeid med bedrifter, klassifiseres samarbeidene etter den økonomiske overføringen i prosjektene. Dressmann klassifiseres som en hovedsamarbeidspartner og beskrivelsen av hovedsamarbeidspartnere hos reddbarna.no er bedrifter som har inngått langsiktig og strategisk samarbeid med Redd Barna. Informanten hos Redd Barna forklarer at alle nye hovedsamarbeidspartnere må gjennom det Redd Barna kaller en screeningprosess. Den utføres av en ekstern bedrift og målet er å avdekke om det er noe som gjør at samarbeidet ikke lar seg gjennomføre. Bedrifter som driver innenfor pornoindustrien og våpenindustrien er eksempelvis ikke aktuelle å samarbeide med. Bak dette valget ligger det internasjonale føringer som gir restriksjoner på hvilke industrier Redd Barna

¹⁶ Informant fra Frivillighet Norge

kan samarbeide med. I tillegg har Redd Barna det de kaller for høyrisikoindustrier, som er helse og gruvedrift. For disse høyrisikoindustriene er det en forutsetning at det skal foreligge særlige strategiske årsaker til samarbeidet. Tekstilindustrien er ikke definert som en høyrisiko industri av Redd Barna, men Dressmann ble screenet før de ble hovedsamarbeidspartner. Redd Barnas føre var praksis og klare formening om hvem de ønsker å samarbeide med, sikrer at samarbeidsrelasjoner inngås på et felles verdigrunnlag.

For oss [Redd Barna] blir det divergerende å samarbeide med industrier som forvolder det vi hele tiden jobber for å motarbeide.¹⁷

Informanten hos Kirkens Bymisjon forklarer at de også baserer samarbeidsavtaler på etiske retningslinjer, og de kan være begrensende på hvem de inngår samarbeid med. Bedrifter som har kjernevirksomhet innenfor pornografi, våpenindustri, atomenergi, kommersielle pengespill eller brennevinsproduksjon skal Kirkens Bymisjon, ifølge egne etiske retningslinjer, ikke samarbeide med. Samarbeid der det er åpenbart at bedriften som tar kontakt først og fremst ønsker å bruke samarbeidet for å øke salget av deres produkter, er heller ikke Kirkens Bymisjon interesserte i. Før avtalen med Flytoget ble inngått, hadde Kirkens Bymisjon og Flytoget et møte om ønskede målsetninger, hva som skulle komme ut av samarbeidet, og hvilke strategier rundt samfunnsansvar som lå til grunn. Basert på dette ble det satt opp felles målsetninger for samarbeidet.

Selv om Kirkens Bymisjons etiske retningslinjer tilsier at de ikke samarbeider med våpenindustrien, så har de likevel et lokalt samarbeid med våpenprodusenten Kongsberggruppen. Det gis først og fremst en etisk begrunnelse for dette samarbeidet, nemlig at det bidrar til å arbeide mot organisasjonens ideelle formål. Det gjøres også en omdømmevurdering ut fra hvordan allmennheten vil oppfatte et slikt samarbeid:

Vi i Kirkens Bymisjon sentralt kan ikke inngå samarbeid med bedrifter som driver i våpenindustrien. Men Kirkens Bymisjon har tiltak i for eksempel Kongsberg, og hjørnesteinsbedriften der er Kongsberggruppen. Skulle vi gjøre oss uaktuelle for et lokalt samarbeid, så ville vi ikke kunne stille opp for menneskene og samfunnet der. Hvis vi ikke kan samarbeide med den største arbeidsgiveren i lokalsamfunnet så har vi ikke noe i Kongsberg å gjøre. Slike vurderinger er vanskelige, men prinsippene for samarbeid er at de må tåle å komme på førstesiden av avisene.¹⁸

¹⁷ Informant fra Redd Barna

¹⁸ Informant fra Kirkens Bymisjon

Både Redd Barna og Kirkens Bymisjon er store organisasjoner med høy grad av profesjonalitet og lang erfaring fra næringslivssamarbeid. Det er tydelig at de frivillige organisasjonene arbeider med forskjellige målgrupper, men de har mange likelydende retningslinjer for hvilke bransjer de ikke ønsker å samarbeide med. Det er de etiske retningslinjene som legger føringer på hvem disse to frivillige organisasjonene skal samarbeide med. Dette kan settes sammen med Lantos (2001) sin definisjon av *etisk samfunnsansvar* og kobles opp mot etiske motiver. Når de frivillige organisasjonene samarbeider med bedrifter, skal de ikke havne i konflikt med de etiske forpliktelsene som Redd Barna og Kirkens Bymisjon har.

Samtidig som de frivillige organisasjonene har etiske motiver, kommer det også frem at de har et strategisk motiv. Våland (2006); Lantos (2001) og Midttun (2007) nevner alle at målet med *strategisk samfunnsansvar* er å bidra til et bedre samfunn samtidig som det kan gi økt lønnsomhet til bedriftene. Det kan settes opp mot de strategiske motivene til frivillige organisasjoner og at det kan gi økt finansiering og dermed medføre at de kan utføre enda mer av samfunnsoppdraget sitt. Dette kan også ses i sammenheng med rapporten som Frivillighet Norge fikk laget om anbefalinger og prinsipper for samarbeid. Motivet for å lage den rapporten kom fra noen av medlemmene til Frivillighet Norge som så et økt behov for å finansiere driften gjennom nye inntektskilder. Informanten hos Frivillighet Norge forklarte dette behovet med at framtidsutsiktene tyder på at det blir mindre offentlige midler til frivillige organisasjoner. I tillegg finnes det et ønske fra de frivillige organisasjonene om å opprettholde størst mulig grad av selvstendighet og ikke være avhengig av offentlige midler alene.

5.1.2 Dressmanns motiv

Også bedriftene vi har undersøkt, viser til stor bevissthet i valg av samarbeidspartnere. Dressmann har treårige veldedighetsstrategier, og en partnerportefølje av samarbeidspartnere velges for tre år om gangen. Kursen endres normalt ikke underveis, men samarbeidene vurderes og utvikles fortløpende. Målet er at det skal fungere så godt med eksisterende partnere, at begge sider skal ønske å fornye for en ny treårsperiode. Dressmann behandler sånn sett samarbeidsorganisasjoner på samme måte øvrige leverandører, med et ønske om gode langsiktige partnerskap.

Informanten hos Dressmann oppgir at hovedintensjonen bak samarbeidet med Redd Barna er å hjelpe, og det anses som penger til veldedighet. Samtidig har bedriften et ønske om godt omdømme:

Dressmann har ikke en omdømmestrategi men vi ser så klart fordelene ved å fokusere på temaer som er relevante for våre kunder. Vi ønsker at kundene tenker positivt når de tenker på oss. Vi vil at de tenker at Dressmann bryr seg om mennesker.¹⁹

Det at Dressmann har produksjon av klær på fabrikker de ikke eier, i et forholdsvis fattig lavkostland, kan medføre noen utfordringer. Fra tid til annen dukker det opp saker om manglende sikkerhet for arbeidstakere, om barnearbeid, underbetaling og lignende. Slike saker kan være svært skadelige for omdømmet til involverte aktører. Dette legger et press på Dressmann som bedrift, og kan være noe av motivasjonen bak samarbeidet med Redd Barna. Redd Barna har kompetanse om slike problemstillinger, og de har et velutviklet lokalt nettverk med tilstedeværelse i Bangladesh. Dermed kan samarbeidet bidra til å forebygge slike hendelser ved fabrikkene Dressmann bruker.

Redd Barnas har også annen kompetanse som Dressmann ikke har, og som de drar fordel av i samarbeidet.

En del av dette prosjektet er også at Redd Barna i Bangladesh driver påvirkningsarbeid overfor regjeringen i Bangladesh. Kanskje kan vi dermed indirekte bidra til bedre regulering av sektoren. Det er veldig nyttig for oss, og selv har vi ikke erfaring med slikt arbeid. Vi driver med tekstil. Og så vi hadde slitt med å få til trainee-senteret når det gjelder det som er ikke tekstilrelatert. Det å treffe barna er også noe som ikke vi har kunnskap til. De gjør veldig mye samfunnsarbeid. De snakker med foreldrene, de snakker med samfunnsledere. Altså det er veldig mange deler av prosjektet som ikke Dressmann er egnet til å drive selv, eller ikke har den erfaringen, og heller ikke personell på plass som kunne ha gjort det.²⁰

Dressmanns gir uttrykk for at samarbeidet er hva Lantos (2001) betegner som *altruistisk motivert* når det sies at de bare ønsker å hjelpe og vise at de bryr seg om mennesker generelt, og at de ser på dette som penger til veldedighet. Samtidig ser vi at når Dressmann motiveres av å bidra til å begrense eller forhindre negativ samfunnspåvirkning i produksjonslandet, så har dette etter Lantos (2001) klare trekk av å være *etisk* samfunnsansvar. Samarbeidet har

¹⁹ Informant fra Dressmann

²⁰ Informant fra Redd Barna

også en *strategisk* dimensjon, gjennom ønsket om langsiktige avtaler. En bedrift som Dressmann har som primærmål å tjene penger til eierne sine, og da ligger det antageligvis noen ønskede tilleggseffekter i samarbeidet som ses på som strategisk viktig. Det kan være slik at Dressmann som en familiedrevet bedrift har et stekt ønske om å bidra tilbake til samfunnet. Det kan også være at det store fokuset på hvordan tekstilbransjen utnytter arbeidskraft i lavkostland er en årsak til samfunnsbidraget. De strategiske motivene for Dressmann kan også være langsiktige, som eksempelvis forbedret lønnsomhet i form av mer effektiv produksjon grunnet økt kunnskap og forbedret levestandard for arbeiderne i produksjonslandet, eller å forhindre et mulig omdømmetap ved brudd på arbeidstakerrettigheter ved fabrikkene de bruker. Dette sammenfaller med hvordan Lantos (2001) tolker strategisk samfunnsansvar i retningen av langsiktighet og at det kommer samfunnet og bedriften til gode på sikt.

5.1.3 Flytogets motiv

Da Flytoget valgte å inngå samarbeid med Kirkens Bymisjon var det et bevisst valg fra Flytoget fordi det var et behov for å hjelpe den sårbare gruppen mennesker som oppholdt seg på Oslo S. Flytoget så dette problemet og det samme gjorde Flytogets interessenter. Informanten hos Flytoget sa følgende om valget av samarbeidspartner.

I en tidlig fase sa vi at: Dette er vår visjon. Dette er våre verdier. Da finner man fort ut om man er ganske like og om man kan leke godt sammen og samspille. [...] Du må sørge for at alt du gjør er tuftet på verdiene dine. Og det føler jeg Kirkens Bymisjon er veldig gode på og veldig opptatt av. [...] Dette var grunnfundamentet for et godt samarbeid og viljen til å utvikle noe sammen. Hele tiden en framoverlent holdning: Kan vi gjøre det annerledes? Kan vi gjøre noe mer? [...] Jeg syntes det var veldig lett å være pådriver sammen med dem. Og det går på verdier. Vi forstod hverandre. Men så løste det seg ikke over ett år, man måtte vokse litt sammen.²¹

Flytoget oppgir altså et felles verdigrunnlag og et felles ønske om å hjelpe utsatte mennesker på Oslo sentralbanestasjon, som en hovedmotivasjon for å innlede et samarbeid.

Flytoget hadde store planer for samfunnsengasjementet og en uttalt strategi om å differensiere seg ved å ta samfunnsansvar. I tillegg var informanten hos Flytoget opptatt av at bedrifter som

²¹ Informant fra Flytoget

har suksess, også har forventninger på seg fra interessentene om at det skal tas samfunnsansvar. For Flytogets del handlet mye av samfunnsansvarsengasjementet om å kartlegge forventninger.

Vi gjorde en vesentlighetsanalyse og kartla interessentenes interesser og forventninger til Flytoget. Vi fokuserte på bærekraft og verdiskapning, og jeg mener at bærekraft er verdiskapning over tid. Vi tok utgangspunktet i GRI [Global Report Initiatives] og valgte å rapportere på Core del av GRI. Denne rapporteringen skulle også forankres opp mot eierens forventning og i eierskapsmeldingen. Vi jobbet etter prinsippet om at det vi rapporterte på skulle være vesentlig for Flytogets framtid og verdiskapning, samt at det også skulle være vesentlig for Flytogets interessenter.²²

Også hos Flytoget finner vi at motivet for samarbeidet er sammensatt. Det gis uttrykk for en forpliktelse om å bidra fordi man har et overskudd. Samtidig gis det en tydelig *etisk* begrunnelse i et ønske om å ta ansvar for alle mennesker som ferdes rundt Oslo S, som er Flytogets knutepunkt for reisende og hovedkontor for de ansatte. Gjennom samarbeidet med Kirkens Bymisjon tar Flytoget ansvar og bidrar til at mennesker som har behov for det, skal bli ivaretatt. Det *strategiske* motivet i dette blir for Flytoget at interessentene blir mer fornøyde, og at det igjen kan skape økt lønnsomhet, bedre omdømme og økt tillitt hos interessentene. I tillegg har vi sett at Flytoget tillegger sitt uttrykte verdigrunnlag stor vekt, både i valg av tema for sitt samfunnsansvar og også i valg av samarbeidspartner, for å nå sine mål.

5.1.4 Oppsummering

Vi har sett at de frivillige organisasjonene først og fremst har et økonomisk motiv for samarbeidet med næringslivet. Redd Barna og Kirkens Bymisjon utviser høy bevissthet om hvem de samarbeider med, hva de samarbeider om, og hva de krever av bedriften. Sånn sett skiller de seg positivt fra Frivillighet Norges generelle betraktning om at mange frivillige organisasjoner er for lite kritiske til næringslivssamarbeid, og stiller for få krav. Hos bedriftene er samarbeidene først og fremst et resultat av strategiske valg der bedriftene har et ønske om å bidra tilbake til samfunnet. Begge bedriftene er opptatt av at aktiviteter skal kobles så tett mot egen kjernevirksomhet som mulig. Vi har sett at bedrifter i større grad er

²² Informant fra Flytoget

opptatt av partnerens kompetanse, enn motsatt. Vi har også sett at verdier og verdigrunnlag er viktige i valg av samarbeidspartner, både fra bedriftens og frivillighetens side.

Innledningsvis nevnte vi at dette er samarbeid mellom to motpoler som skal skape noen felles motiver, mål og verdier for samarbeidet. I det neste avsnittet skal vi drøfte og analysere hvordan de undersøkte organisasjonens mål sammenfaller med samarbeidets mål, hvordan organisasjonen verdier sammenfaller med verdigrunnlaget i samarbeidet.

5.2 Felles verdigrunnlag og gjensidig formål

I forrige avsnitt analyserte vi hvilke motiv samarbeidspartnerne hadde ut fra blant annet Lantos (2001) sine *etisk, altruistisk og strategiske* motiv. I dette avsnittet skal vi analysere samarbeidsrelasjonenes gjensidige motiv, knyttet til grunnverdier og formål. Er det slik at de undersøkte samarbeidsrelasjonene har funnet noen felles mål for samarbeidet som henger sammen organisasjonsspesifikke mål? Og klarer de frivillige organisasjonene og bedriftene å finne et felles verdigrunnlag for samarbeidet, som henger sammen med organisasjonsspesifikke verdigrunnlag? Skaper bedriftene *shared values* (Porter og Kramer, 2006) ved hjelp av de frivillige organisasjonene?

I den nylig publiserte rapporten til Frivillighet Norge advares det mot samarbeidsprosjekter som kan bli oppfattet som "grønnvasking". Dette kan få negative konsekvenser for både bedriften og den frivillige organisasjonen. En måte å unngå det på kan være å jobbe med sammenfallende mål og bygge felles langsiktige strategier (Frivillighet Norge, 2017b). I rapporten til Loga et al. (2016) har de et eksempel fra Norge på samarbeid som er basert på felles og gjensidige motiv. Samarbeidet som presenteres er mellom en frivillig organisasjon som stilte som natteravner i sitt lokalmiljø, og et forsikringsselskap. Til å begynne med var det en viss skepsis fra den frivillige organisasjon rundt samarbeidet, men samarbeidet utviklet seg til å handle om å redusere hærverk, noe som var et tydelig felles mål for begge parter.

Mål henger ofte sammen med verdier og Johannessen og Olsen (2008) beskriver mål som en spesifikk form for verdi, der verdier brukes som beskrivelse på omstendigheter. Johannessen og Olsen (2008) setter dette sammen til at en handling utføres for å nå et mål, som er et middel for å oppnå verdier for å realisere behov. I en studie iverksatt av Frivillighet Norge (Bertoli et al., 2017), kommer det frem at for å finne samarbeidspartnere som passer bra sammen er det viktig å finne partnere som deler samme verdigrunnlag.

Begge samarbeidsrelasjonene i denne studien er bevisste på organisasjonsspesifikke målsetninger og verdier, og hva som er felles målsetninger og verdier. I samarbeidene tyder funn på at det finnes en blanding av spesifikke mål, individuelle mål og sammenfallende mål. I samarbeidet mellom Dressmann og Redd Barna handler det om å hjelpe barn og de barna som hjelpes er knyttet til fabrikkene som Dressmann samarbeider med.

I samarbeidet med Redd Barna har vi veldig spesifikke mål i forhold til hva vi ønsker å oppnå med prosjektet overfor barna vi treffer på de forskjellige delene av prosjektet. Du må ha en plan og så må du vite hva du vil oppnå. Vi må ha noe å forholde oss til. Men det er ikke slik at prosjektet blir innstilt hvis ikke vi oppnår målene heller, fordi sånn tenker ikke vi. Men vi skal forsøke å passe på at målene som er satt er realistiske. At de kan oppnås og skal oppnås. Det er jo intensjonen.²³

Samtidig som samarbeidet har spesifikke mål som er sammenfallende for begge samarbeidspartnere, viser også funn i denne undersøkelsen at Dressmann har kundefokus og individuelle mål for samarbeidet.

Det er mange ting som bygger opp "perception of a brand" i en kundes hode. Og det kan være noe som bygges opp over lang tid. Vi har ikke et kortsiktig mål med dette. Dette er bare en strategi som vi kommer til å fortsette med og vi har ikke noen resultater som vi kommer til å kunne tenke på for å fortsette med det arbeidet vi driver med.²⁴

I samarbeidet mellom Flytoget og Kirkens Bymisjon er det også noen sammenfallende mål som ligger til grunn for samarbeidet. Samtidig har samarbeidspartene divergerende mål der Kirkens Bymisjon har som mål å hjelpe de sårbare mennesker i lokalområdet, og Flytoget skal transportere kunder fra A til B på en miljøvennlig måte. For Kirkens Bymisjon og Flytoget handlet det om å finne noen samarbeidsområder som var av felles interesse. Kirkens Bymisjon har mange lokale tiltak og alle tiltakene passer ikke like bra med Flytoget sin aktivitet. I en slik situasjon kan det fort bli samarbeid om tiltak som ikke er rett for begge parter.

Med Flytoget satte vi oss ned og ble kjent; hva er Flytoget opptatt av, hva ønsker de å få ut av et sånt samarbeid, hva er deres målsetninger. Vi ble litt mer kjent med deres strategi og knyttet det opp mot hvor vi så møtepunkter, hvor vi kunne sette en felles målsetning for

²³ Informant fra Dressmann

²⁴ Informant fra Dressmann

samarbeidet. [...] Blant alle våre tiltak så ble vi enige om hvilke tiltak som er meningsfulle for Flytoget å knytte samarbeidet mot. Det gjaldt da både pengestøtte og å kunne engasjere de ansatte som de også ønsket å gjøre, og på andre måter.²⁵

Og når vi skal velge en partner så skal det være en strategisk partner som bidrar til at vi når våre verdier og klarer å nå våre mål.²⁶

Redd Barna er en internasjonal organisasjon og deres nærvær i Bangladesh, hvor Dressmann har sine produsenter av klær, er en av hovedårsakene til at samarbeidet oppstod. I dette samarbeidet er sammenfallende formål tydelige. Redd Barna ønsker å hjelpe barna som har dårlige leve- og arbeidsvilkår og Dressmann ønsker å bidra til at dette blir bedre i de fabrikkene som produserer klær for dem. I samarbeidet mellom Flytoget og Kirkens Bymisjon var det bidrag til lokalmiljøet rundt Oslo sentralbanestasjon som er et kjerneområde for Flytoget og hvor Kirkens Bymisjon har virksomhet. I begge samarbeidsrelasjonene er det fokus på felles mål som påvirker bedriftenes interessenter. For Dressmann har samarbeidet en direkte påvirkning på verdikjeden mens for Flytoget har det en indirekte påvirkning. Samarbeidene er også direkte koblet sammen med kjernekompetansen til de frivillige organisasjonene, noe som medfører en vinn-vinn situasjon. Medlemsorganisasjonene Frivillighet Norge og Virke er tydelige på at samarbeid som utnytter hverandres kompetanse har størst mulighet for å lykkes.

De gode prosjektene er når du utnytter hverandres kompetanse. [...] Jeg har inntrykk av at flere og flere bedrifter som jobber profesjonelt med samfunnsansvar vil ha kompesansen og bruke de som konsulenter, rådgivere og kunnskapsbase internt.²⁷

For å sette dette opp mot forskning så poengterer Cone et al. (2003) også hvor viktig det er at samarbeidet sammenfaller med kjernekompetansen og organisasjonens mål. Sånn sett kan vi si at disse undersøkte samarbeidene er skreddersydd for hverandres organisasjoner.

Funn i denne undersøkelsen viser at bedriftene og de frivillige organisasjonene ønsker å samarbeide med andre organisasjoner med tilsvarende verdier som seg selv, og gjerne også med sammenfallende formål. Som vi skal se, er det vanskelig å lese ut fra de definerte og eksternt kommuniserte verdiordene at det finnes åpenbart gode matcher mellom de frivillige og kommersielle organisasjonene. Tvert om kan organisasjonenes vedtatte verdiord røpe at

²⁵ Informant fra Kirkens Bymisjon

²⁶ Informant fra Flytoget

²⁷ Informant fra Virke

organisasjonene har ganske ulikt verdigrunnlag. Dette er funn som forventet. De tradisjonelle frivillige organisasjonene vektlegger ideelle myke grunnverdier (verdighet, rettferdighet), og de kommersielle aktørene vektlegger verdier vi tradisjonelt forbinder med privat næringsliv (markedsorientering, innovativ, effektiv).

Redd Barna oppgir at deres verdier bygger på FNs Barnekonvensjon og menneskerettighetserklæring. De deler sine verdiord med sin internasjonale organisasjon: Accountability, Ambition, Collaboration, Creativity og Integrity, eller på norsk: Ansvarlighet, Ambisjoner, Samarbeid, Kreativitet, og Integritet (Redd Barna, 2017). Også Dressmann oppgir sine verdiord på engelsk og deler disse med resten av konsernet (Varner): Businessminded, Passion, Make it easy, Friendship, Happiness og Responsible, eller på norsk: Markedsorientert, lidenskapelig, gjøre det enkelt, vennskap, glede, ansvarlighet. (Varner, uten dato-b).

Tilsvarende kan vi se på Flytogets verdier: entusiastisk, innovativ og effektiv (Flytoget, uten dato-b), mens Kirkens Bymisjons verdier er: verdighet, fellesskap, rettferdighet, solidaritet, barmhjertighet, håp og tro (Kirkens Bymisjon, 2017a).

Her ser vi stor forskjell i måten partene ordlegger seg om sitt verdigrunnlag, til tross for at vi har å gjøre med samarbeidsrelasjoner som har vart over lang tid, og som partene selv omtaler som en god match. Kanskje kan verdigrunnlaget være noe ulikt, samtidig som det finnes felles sosiale formål, eller en felles interesse av å løse samme samfunnsproblem?

En bedrifts CSR aktiviteter vokser gjerne ut fra et vedtatt verdidokument. Etter hvert blir CSR arbeidet så stort og integrert i øvrig virksomhet at bedriften opplever å arbeide etter en dobbel bunnlinje, altså både et økonomisk og samfunnsmessig mål. Flytoget har selv beskrevet en slik utvikling (Sæther et al., 2014), som går i retning av *shared values* (Porter og Kramer, 2006), som vi kommer tilbake til i neste kapittel. I en slik situasjon gir det mening å snakke om felles *formål* like mye som felles *verdigrunnlag*.

Til tross for ulike verdiord blant de undersøkte organisasjonene, er det heller ikke vanskelig å finne overlappende verdiladete beskrivelser og målsetninger. For eksempel uttrykker både Redd Barna og Dressmann at de ønsker å arbeide for bedre forhold for befolkningen i Bangladesh, noe følgende uttalelser viser:

Vi vil velge organisasjoner som har de samme verdiene som vi har. Så klart at vi vil at kundene tenker at Dressmann også bryr seg om mennesker. Dressmann ønsker å gi noe tilbake. Vi vil at folk vet at vi bryr oss (...).²⁸

Varner (Dressmann) er en familiebedrift, og det gjør det faktisk lettere for oss å jobbe sammen med dem. Fordi at for det første hadde de noen gode verdier som passer sammen med våre verdier. Og det er jo noe av det vi gjør generelt, ikke bare i tekstilbransjen, men generelt, når vi sitter og lager prospektliste over hvem som kunne være våre strategiske partnere, så har det veldig mye å si hvilke verdier de har og hvilke statements har de vært ute med.²⁹

Både Redd Barna og Kirkens Bymisjon gir eksempler på organisasjoner som klart bryter med det de regner som sine verdier. De nevner begge først og fremst porno- og våpenindustrien, og at de har nedfelt i sine etiske retningslinjer for samarbeid at de ikke skal samarbeide med aktører i disse bransjene. Redd Barna oppgir at de praktiserer dette strengt og takker nei til gaver fra enkelte bransjer:

Vi opplevde på et tidspunkt at det var en bar, en som selger øl og sånn, som hadde laget en innsamling til oss. Det skal ikke vi motta penger fra, fordi vi har jo ikke-alkohol i vår policy. Så da måtte vi gå tilbake og si at beklager men vi kan ikke ta imot penger fra dere.³⁰

Derimot anser Kirkens Bymisjon det som greit å ta imot uforpliktende gaver. Kirkens Bymisjon vurderer også at det kan gjøres ulike etiske vurderinger i et nasjonalt samarbeid og et lokalt samarbeid. Hvem de undersøkte frivillige organisasjonen samarbeider med begrunnes altså ut fra et verdisyn. Listen over hvem de frivillige organisasjonene *ikke skal* samarbeide med handler om hvilke varer virksomheten produserer, uavhengig av uttrykt verdigrunnlag. Dette er varer og bransjer som potensielt motvirker idealsamfunnet organisasjonen arbeider for. Hos bedriftene i denne undersøkelsen har det vært fokusert mest på hvorfor de samarbeidspartnere som inngår i denne studien er valgt. I begge samarbeidsrelasjonen er det tydelig at samarbeidet har noen felles mål og felles verdier som danner grunnlaget for samarbeidet. Ifølge rapporten *Samarbeid mellom frivillighet og næringsliv. Prinsipper og anbefalinger* (Frivillighet Norge, 2017b), er det avgjørende for

²⁸ Informant fra Dressmann

²⁹ Informant fra Redd Barna

³⁰ Informant fra Redd Barna

gode partnerskap mellom frivillige organisasjoner og bedrifter at det er forståelse av hverandres bidrag til samarbeidet og at samarbeidet bygger på sammenfallende langsiktige strategier. Funn i disse to samarbeidsrelasjonene kan tyde på at de har funnet noen sammenfallende formål som langsiktige samarbeid er basert på, ikke helt ulikt det nevnte eksempelet med forsikringsselskapet og natteravnene (Loga et al., 2016). Et interessant spørsmål er om disse funnene viser at vi er på vei mot en ny type filantropi, en videreutvikling av *corporate citizenship* i retning av Porter og Kramer (2011) sin *shared values*? Har vi å gjøre med en ny samfunnsmodell hvor næringslivet overtar en del av oppgavene som det offentlige tradisjonelt har besørget i velferdsstaten? Eller er vi på vei tilbake til en samfunnsmodell vi kjenner fra Sam Eydes tid da han etablerte Norsk Hydro som en hjørnesteinsbedrift i flere lokalsamfunn, der bedriften også bidro til å bygge opp infrastruktur, skoler, barnehager og boliger i lokalsamfunnet (Reiten, 2006)?

I dette avsnittet har vi sett hvordan begge de undersøkte samarbeidsrelasjonene i en oppstartsfase har identifisert noen felles motiv for samarbeidet. De frivillige organisasjonene og bedriftene har ulike fremgangsmåter for å avgjøre om samarbeidspartneren passer med organisasjonens mål og verdier. De frivillige organisasjonene tar utgangspunkt i etiske aspekter mens bedriftene tar utgangspunkt i interessentenes aspekter. I rapporten til Frivillighet Norge (2017b) påpekes det at interessegruppene til samarbeidspartnerne må ha tillit til samarbeidet for å unngå å potensielt bli stemplet som "grønnvasking". Et verktøy til å forankre samarbeid mellom bedrifter og frivillige organisasjoner kan være å ta utgangspunkt i FNs bærekraftsmål som ble lansert i 2015. I neste avsnitt skal vi se nærmere på hvordan disse målene brukes i de undersøkte samarbeidsrelasjonene.

5.3 FNs bærekraftsmål som motiv?

Vi har sett at samarbeidsrelasjonene har noen felles motiv og verdier for samarbeidene, men er det nok til å få interessentene til å forstå motivet for samarbeidet? Vi har tidligere diskutert effekten av at interessentene ikke forstår samarbeidet og at det kan føre til at samarbeidet kan stemples som grønnvasking. FNs bærekraftsmål ble lansert i 2015 og er en global felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030.

Jeg tror at bærekraftsmålene er viktigere for næringslivet enn for organisasjonene, fordi organisasjonene allerede har samfunns mål som de alltid har styrt etter.

*Næringslivet har ikke nødvendigvis hatt det, men nå har de fått det. Dette er mål som hele verden har akseptert, og det er erkjent at de har betydning for business.*³¹

Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) er opptatt av hvordan næringslivet kan bruke FNs bærekraftsmål til å ta samfunnsansvar og til å utvikle nye samarbeid og markedsmuligheter. NHO publiserte rapporten *Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål: Griper vi mulighetene – eller "business as usual"?* i slutten av april 2018. Rapporten beskriver viktigheten bærekraftsmålene har for norsk næringsliv, og mener at det norske næringslivet er i en god posisjon for å utnytte mulighetene som bærekraftsmålene gir i flere bransjer som havbruk, fornybar energi, ernæring og maritim sektor.

*NHO har hatt en referansegruppe bestående av de største bedriftene, små og mellomstore bedrifter og fornybar klynge og holder nå på å ferdigstille et dokument som forklarer hva bærekraftsmålene er og hvorfor bedriftene må og bør være opptatt av bærekraftsmålene. Så snakker vi om hvilket mulighetsspenn som åpner seg hvis tiltakene som må til iverksettes. Da vil det være slik at det som er et problem vil bli muligheter.*³²

Vår studie bekrefter at målene er tatt aktivt i bruk. Flytoget er nok den av organisasjonene som har tatt dette lengst og brukt bærekraftsmålene som et kommunikasjonsverktøy internt mot ansatte.

*Vi kjørte jo tross alt på grønn strøm, så hvorfor skal vi gjøre alt det andre? Vi behøvde en strategi for å få folk i organisasjonen til å tro på at dette er riktig. Da tok vi tak i bærekraftsmålene og plukket ut åtte av dem for å bruke som et kommunikasjonsverktøy for å vise at en bidrar til noe større enn seg selv. Vi skal bidra til nasjonale mål, og vi skal bidra til noen internasjonale mål igjennom det vi gjør. FNs bærekraftsmål er et felles internasjonalt språk.*³³

Det å kunne koble samarbeidet opp mot FNs bærekraftsmål kan være en bra måte å inkorporere samarbeidet som en del av strategien til organisasjonen. Flytoget var en pådriver for å få til denne koblingen i samarbeidet med Kirkens Bymisjon og måten det ble gjort på ble en inspirasjon for andre samarbeidspartnere som Kirkens Bymisjon hadde.

³¹ Informant fra Frivillighet Norge

³² Informant fra Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO)

³³ Informant fra Flytoget

Det å knytte bedriftens samfunnsansvar opp til FNs bærekraftsmål er jo noe som flere og flere gjør, og bedriftene inspireres av hverandre. Når jeg forteller andre hvordan Flytoget jobber med det så er reaksjonen; wow, det er jo kjempe interessant! Plutselig får man noen verktøy som gjør det enklere å kommunisere og vise internt og eksternt hvorfor gjør vi som vi gjør.³⁴

I den andre samarbeidsrelasjonen mellom Dressmann og Redd Barna er det også et bevisst forhold til FNs bærekraftsmål. Redd Barna var nok de som tok initiativ til å innlemme dette i samarbeidet og hadde nok et noe mer overordnet perspektiv på målsettingene i samarbeidet.

Redd Barna tilfører også veldig mange bra tanker inn i prosjektet for de har også litt mer overordnede perspektiv på det og sine målsetninger. FNs bærekraftsmål setter ting opp mot det perspektivet om hva kan vi også bidra til med tanke på de målsetninger og vinklinger vi har. Og prosjektet er ikke kun relatert til vår virksomhet i Bangladesh, men har også flere elementer.³⁵

Dette viser at den frivillige organisasjonen var med på å løfte målsetningene og perspektivet i samarbeidet. Dressmann sammen med Redd Barna så at samarbeidet kunne bidra i flere av FNs bærekraftsmål. Det bærekraftsmålet som kanskje er det viktigste i denne undersøkelsen er mål 17 som handler om samarbeid for å nå målene. For å få til en bærekraftig utvikling peker FN på til at det trengs nye og sterke samarbeid mellom offentlige, næringsliv og sivilsamfunnet. I de samarbeidsrelasjonen vi har undersøkt brukes disse målene til forankring hos interne interessenter og da er Flytoget den av samarbeidspartnerne som har brukt det mest. Hos de øvrige tre organisasjonene var det også bred enighet om at FNs bærekraftsmål er et bra verktøy til bruk for både intern og ekstern synliggjøring. Frivillighet Norge mener at FNs bærekraftsmål har endret måten bedriftene tenker på samfunnsansvar. Bærekraftsmålene er noen av de få målene som alle er enige om og som har fått næringslivet til å innse at de må ta ansvar for samfunnsutviklingen. FNs bærekraftsmål skaper rom for økt samarbeid mellom frivillige organisasjoner og bedrifter.

På en konferanse var det all mulig slags bedrifter og de var veldig opptatt av bærekraftsmålene. Før opplevde vi det som at bedriftene brukte samfunnsansvar som

³⁴ Informant fra Kirkens Bymisjon

³⁵ Informant fra Dressmann

«pynt» og nevnte det i årsrapporten. Nå oppleves det som at bedriftene jobber med bærekraftsmålene for å oppnå konkurransefortrinn.³⁶

Vi ser med andre ord at FNs bærekraftsmål er blitt en sentral del av hvordan bedriftene forankrer sitt samfunnsansvar. Som vi så i den historiske gjennomgangen i avsnitt 3.1, er innholdet i CSR, det vil si hvordan bedrifter og andre begrunner sitt "*corporate citizenship*", noe som har variert over tid.

5.4 Oppsummering

Motivene i de undersøkte samarbeidsrelasjonene i denne studien er tydelige. Hovedmotivet i samarbeidet mellom Dressmann og Redd Barna er å bedre arbeids- og livsvilkår for barn i Bangladesh. Samarbeidet er strategisk motivert av Dressmann som bidrar til samfunnet med pengestøtte til Redd Barna for å forbedre arbeidsvilkårene. Det er et samfunnsbidrag som er direkte knyttet til kjernevirksomheten til Dressmann og som på sikt vil kunne ha positiv effekt for både Dressmann og lokalsamfunnet. Samtidig er det et langsiktig samarbeid som bygger på langsiktige strategier. For Redd Barna gir samarbeidet tilgang til finansiering av sin virksomhet i Bangladesh og samtidig tilgang til fabrikker som de ellers ville hatt problemer med å få undersøkt arbeidsforholdene i. Motivene til Redd Barna er basert på etiske retningslinjer, men kompleksiteten og varigheten i samarbeidet trekker motivet til Redd Barna i retning av strategisk samarbeid. Samarbeidet er basert på noen felles mål rundt utdanning av barn og bekjempelse av barnearbeid. Disse felles målene danner grunnlaget for et langsiktig samarbeid. Dressmann er en verdidrevet bedrift som blant annet har et uttalt verdisyn om at de skal være ansvarlige og at de ønsker å vise at de bryr seg om mennesket. Dette er en verdi som passer bra sammen med Redd Barna som jobber for barns rettigheter.

Flytoget og Kirkens Bymisjon er også et samarbeid med tydelige strategiske motiv. For å forankre samarbeidet internt valgte Flytoget å bruke FNs bærekraftsmål for å få med seg de ansatte og for å tydeliggjøre sitt bidrag internt i organisasjonen. Gjennom å koble samarbeidet opp mot Flytogets strategier via FNs bærekraftsmål, fikk samarbeidet forankring internt og samarbeidsmålene hadde en tydelig kobling til organisasjonsspesifikke mål. Kirkens Bymisjon hadde, som Redd Barna, utgangspunktet i egne etiske retningslinjer. Ved oppstarten av samarbeidet var det viktig for både Flytoget og Kirkens Bymisjon å finne noen felles verdier og formål. Kirkens Bymisjon var opptatt av å tilpasse samarbeidet rundt felles motiv

³⁶ Informant fra Frivillighet Norge

og verdier, og måten dette ble gjennomgått før samarbeidet startet viser at samarbeidspartnerne var bevisste i valgene som ble gjort, og at det var strategisk motivert.

6.0 Drøfting: Hvordan samarbeider partene for å skape verdier?

I de to foregående kapitlene har vi konsentrert oss om hvilke motiv frivillige organisasjoner og bedrifter har for å samarbeide. I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvilke forhold som har betydning for hvordan samarbeidet struktureres, og hvordan sosiale og finansielle verdier skapes i samarbeid. Vi skal bruke *interessenteori* og nyere teorier om *delte verdier* for å få en dypere forståelse av samarbeidsrelasjonene vi har undersøkt, og se hvordan *kollektiv påvirkning* som metode kan bidra til å belyse samarbeidsrelasjonene. Disse teoriene og modellene ble presentert i teorikapitlet *3.6 Felles verdiskaping som nytt motiv i samfunnsansvar*.

6.1 Betydningen av kundenes og arbeidstakernes lokalmiljø

I dette delkapitlet skal vi se på hvilken betydning felles geografisk virkeområde har for samarbeidet mellom en bedrift og en frivillig organisasjon. Har bedriftenes interesser betydning også for hvordan bedriften samarbeider med en frivillig organisasjon?

Vi har omtalt at *stakeholdersteori* handler om å ha et aktivt forhold til flere interesser enn egne eiere, eller *stockholders* (Freeman, 1984). Enhver bedrift har mange grupperinger som kan påvirke eller påvirkes av virksomheten, direkte eller indirekte. Interessenteori handler om å ha en strategi for de viktigste av disse (Freeman, 1984; Erichsen et al., 2015). Informantene fra bedriftene i denne studien viste høy bevissthet om egne interesser. Våre funn tyder på at geografisk overlapp mellom bedriftens interesser og den frivillige organisasjonens virkeområde har avgjørende betydning både for valg av frivillig partnerorganisasjon og for valg av samfunnsansvarsaktiviteter. Det er også viktig å finne aktiviteter som har størst mulig relevans for bedriftens interesser. Dette er bevisste strategiske overveielser.

Flytoget har fått et samfunnsoppdrag fra sin eier, Samferdselsdepartementet, om å kjøre kollektivtransport på en mest mulig miljøvennlig måte og ikke til skade for lokalmiljøet. Lokalmiljøet er definert som strekningen flytoget kjører, fra Drammen til Oslo Lufthavn. Foruten miljøvennlig togdrift, er oppdraget til Flytoget da å finne ut hvordan bedriften kan bidra positivt i miljøet de ferdes i. Kirkens Bymisjons arbeid for sårbare grupper som ferdes i

området ved Oslo sentralstasjon, ble derfor nærliggende. Informanten fra Flytoget sier det på denne måten:

Forretningsnært er et ord jeg tenker er viktig. Vi må jobbe med partnere som er forretningsnære. Det må være relevant i forhold til kjerneproduktet og verdien og kapitalen for å skape merverdi på sikt.³⁷

For å kartlegge denne relevansen utarbeidet Flytoget en såkalt vesentlighetsanalyse i 2013.

Figur 5: Flytogets vesentlighetsanalyse.



Figuren viser Flytogets vesentlighetsanalyse slik den framkommer i bedriftens årsmelding (Flytoget, 2013, s. 49; Flytoget, 2014, s. 48). Her har flytoget identifisert bærekraftsaspekter og satt dem inn i en matrise rangert etter viktighet for Flytoget langs X-aksen og viktighet for interessentene langs Y-aksen. Dermed framkommer de aspektene som Flytoget anser som mest vesentlige øverst til høyre. I den forklarende teksten til matrisen framgår det at viktigheten for Flytoget i stor grad er målt i forhold til lønnsomhet, men også omdømme og mulighet til å levere høy kvalitet blir vektlagt. Videre framgår det at Flytoget med eksterne interessenter i størst grad tenker på kundene. Interessentene som adresseres gjennom samfunnsansvarsaktivitetene, er altså potensielle Flytog-passasjer.

³⁷ Informant fra Flytoget

På tidspunktet da vesentlighetsanalysen ble utarbeidet, hadde Flytoget dialog med to større frivillige organisasjoner, nemlig Røde Kors og Kirkens Bymisjon. Disse to, samt ytterligere minst én frivillig organisasjon, ble da vurdert opp mot hverandre i forhold til hvem som best svarte til Flytogets definerte bærekraftstrategi, slik bedriften har vektet bærekraftsaspektene i vesentlighetsanalysen.

Matchen mellom Flytoget og Bymisjonen var mye større enn mellom Røde Kors og Flytoget. Vi opplevde det sånn at Røde Kors er en nasjonal organisasjon som gjør mye bra, men det var ikke konkret nok i forhold til vår strekning.³⁸

Det avgjørende punktet for at samarbeidet med Kirkens Bymisjon ble foretrukket og utvidet på bekostning av andre potensielle samarbeidspartnere, var altså geografisk forretningsnærhet. Det at Kirkens Bymisjon har aktiviteter på Oslo sentralstasjon, hvor en stor andel av Flytogets kunder befinner seg, ble avgjørende for valg av samarbeidspartner.

Informanten fra Flytoget beskriver hvordan de sammen med Kirkens Bymisjon jobbet fram relevante prosjekter å samarbeide om gjennom å se på egen kjernekompetanse og egne ressurser. Flytogets fremste ressurser er togene og menneskene. Togene kjører fram og tilbake, og er vanskelige å bruke til noe annet. Menneskene i organisasjonen, de ansatte, ble dermed vurdert til å være innsatsfaktoren som kunne gi merverdi i et samarbeid, ut over ren pengestøtte.

Ut fra dette ble Flytoget og Kirkens Bymisjon enige om å samarbeide om flere prosjekter. Ett av disse var *Sporet*, som er et lavterskeltilbud til sårbare grupper på sentralstasjonen. Alle ansatte i Flytoget fikk lagt inn telefonnummeret til *Sporet* på sine telefoner og nettbrett, for å kunne melde ifra hvis de så noen som kanskje kunne ha behov for hjelp. På den måten fikk Flytoget både inkludert sine ansatte, og benyttet sin opplærte servicekompetanse. En så direkte involvering ville ikke vært mulig uten det overlappende geografiske virkeområdet til samarbeidspartnerne.

I vesentlighetsanalysen så vi at *bidrag til utvikling av nærmiljø* var ført opp nederst til venstre, og altså vurdert som et av de mindre viktige punktene i matrisen. Tiltaket *Sporet* bidrar imidlertid også til at synlig sosial nød blir redusert, noe som igjen kan gi de reisende en mer positiv opplevelse. *Et attraktivt kollektivtilbud* er det viktigste punktet i matrisen, oppe til høyre. Informanten fra Kirkens Bymisjon beskriver også hvordan *Sporet* hvert år reduserer

³⁸ Informant fra Flytoget

antall selvdrap i skinnegangen, noe som har stor betydning for togførerne og *medarbeidernes helse, miljø og sikkerhet*, som er vurdert som et viktig bærekraftsaspekt.

Et annet prosjekt de samarbeidet om var *Safir*, et nettverk for tidligere rusmisbrukere.

Dette syntes jeg var veldig, veldig vanskelig å se som et strategisk samarbeid. Vi klarte ikke å få engasjert mange frivillige. Vi så den positive historien om NN som kom ut i arbeid. Men det var veldig vanskelig å knytte det opp mot kompetansen i Flytoget, opp mot hvordan vi skulle bruke ressursene. Jeg syntes på en måte ikke det var strategisk nok. Det ga lite verdi annet enn penger til Safir. Vi prøvde og vi prøvde men det ble ingen vinn-vinn situasjon.³⁹

Eksemplene illustrasjoner godt en høy bevissthet omkring kriteriene hver enkelt aktivitet vurderes opp mot. Det avgjørende er hvor forretningsnære aktivitetene oppleves å være, både geografisk og i forhold til kjernekompetanse, og om det finnes felles mål. Støtten til *Sporet* ble oppfattet som nært knyttet til Flytogets strategi og kjernevirksomhet, og dermed en god investering, fordi man benyttet en kjernekompetanse hos Flytoget. Høyt servicenivå var utpekt som strategisk satsingsområde og kjernekompetansen som differensierer Flytoget positivt i forhold til konkurrentene. Ved å involvere ansatte, og dermed relatere CSR-aktiviteten til egen kjernekompetanse, bidro samarbeidet med *Sporet* til Flytogets måloppnåelse på en måte Flytoget ikke kunne ha klart selv.

Når det gjelder tiltaket *Safir*, så viser bærekraftsansvarlig hos Flytoget til et konkret positivt resultat for ett menneske som var i en sårbar situasjon. En tidligere rusmisbruker ble hjulpet ut i arbeidslivet ved hjelp av støtten fra Flytoget. Dette er et resultat som er godt egnet som en fin historie å dele blant ansatte for å bygge stolthet på arbeidsplassen. Nettopp det å bygge stolthet blant ansatte, er en uttalt målsetting for flytogets samarbeidsprosjekter (Flytoget, 2014, s. 69). Som vi har vært inne på i avsnitt 4.3, er det også forskningsmessig støtte for at det å involvere ansatte kan bidra til økt lojalitet til arbeidsplassen (Apeland, 2010). Også flytogets partner, Kirkens Bymisjon, er bevisst på dette, noe følgende uttalelse er et tydelig tegn på:

³⁹ Informant fra Flytoget

Så det er veldig viktig i disse samarbeidene hvor gode vi er til å formidle resultater og historier til dem [næringslivspartneren] og hvor gode de er til å formidle det videre internt i bedriften, eventuelt eksternt hvis det også er en målsetning.⁴⁰

Tross den personlige enkelthistorien som viser at tiltaket hadde positiv samfunnsmessig betydning, vurderte bærekraftansvarlig i Flytoget tiltaket *Safir* til ikke å være tilstrekkelig strategisk riktig og viktig for Flytoget. Det var vanskeligere å relatere tiltaket til Flytogets kjernekompetanse og å se den direkte relevansen til Flytogets strategiske satsinger.

Samarbeidet om akkurat dette tiltaket gav dermed ikke tilstrekkelig godt svar på de definerte vesentlighetspunktene i vesentlighetsanalysen. Det ble derfor oppfattet å ikke ha noen merverdi (økonomisk) annet enn en pengestøtte til et godt samfunnsformål (samfunnsverdi).

I følge Varlid et al. (2017) kan et tiltak som ikke oppleves å ha noen relevans for kjernevirksomheten, i verste fall være direkte skadelig for bedriftens omdømme, selv om resultatene er åpenbart positive for dem som blir hjulpet. Deres funn antyder at det er avgjørende å samarbeide med riktig organisasjon og om de riktige tingene. Riktige aktiviteter er viktig for å øke kundenes tillit til selskapet. Økt tillit blant kundene fører til økt lojalitet og positiv omtale av selskapet, hvilket til slutt påvirker selskapets lønnsomhet. De mener at det bør få implikasjoner når det gjelder hvilke prioriteringer som bør gjøres for å bygge tillit gjennom å ta samfunnsansvar. Eksempelet viser at Flytogets vurderinger er helt i tråd med disse forskningsbaserte anbefalingene.

Nær sagt hele Flytogets verdikjede foregår på et begrenset geografisk område, nemlig på strekningen mellom Drammen og Oslo lufthavn. Produksjon og salg foregår på samme sted. Dette er annerledes for Dressmann. De kjøper tekstiler fra fabrikker som ligger langt unna salgsmarkedet. Dressmanns egne ansatte befinner seg i stor grad i egne butikker hvor de møter kunden. Bedriften eier ikke fabrikkene, og har dermed få eller ingen ansatte der produksjonen skjer.

Likevel ser vi også i samarbeidet mellom Dressmann og Redd Barna at geografisk virkeområde er av avgjørende betydning for valg av samarbeidspartner. Dressmann velger en partner som arbeider for bedre samfunnsforhold i de byene i Bangladesh hvor Dressmanns tekstiler blir produsert. Dette samarbeidet er dermed ikke strategisk rettet direkte mot *interessentgruppene* egne kunder eller egne ansatte, men mot produsentleddet. I kapitlet om

⁴⁰ Informant fra Kirkens Bymisjon

omdømme har vi beskrevet hvordan samarbeidet likevel *indirekte* adresserer kundene som interessentgruppe.

Vi ser også at samarbeidet mellom Dressmann og Redd Barna om aktiviteter i Bangladesh, har klare likhetstrekk med Porter og Kramers (2011) normative teori om delte verdier, hvor de ser på det å bygge støttende industriklynger lokalt som et av hovedelementene. Å bidra til positiv samfunnsutvikling lokalt, ved å sette Redd Barna i stand til å utføre sitt ideelle samfunnsoppdrag gjennom å utdanne sivilbefolkningen og jobbe for deres rettigheter, kan i neste omgang få positive effekter for Dressmann. Den positive effekten kan for eksempel komme i form av bedre tilgang på kvalifisert arbeidskraft, som igjen kan gi økt kvalitet og økt produksjon. Samarbeidet kan også gi en positiv effekt i form av fravær av negative konsekvenser, som tapt omdømme dersom det viser seg at fabrikkene som produserer tekstilene ikke i tilstrekkelig grad tar vare på sine ansatte og miljøet. Samarbeidet med Redd Barna kan bidra til å hindre dette.

I dette delkapitlet har vi sett at felles geografisk virkeområde har vært av avgjørende betydning for det gode samarbeidet som er utviklet i våre case-samarbeidsrelasjoner. Felles geografisk interesseområde bidrar til å knytte samarbeidet til egen kjernevirksomhet, og det muliggjør i stor grad at bedriftens ansatte kan involveres med sin kjernekompetanse. Videre åpner det for at både den frivillige organisasjonen og bedriften kan bidra direkte med sin spisskompetanse og samtidig respektere og nyte godt av partnerens spisskompetanse.

6.2 Fører samarbeid med næringsliv til endringer i frivillig sektors arbeidsmetoder?

I dette delkapitlet skal vi se på hvordan samarbeidsrelasjoner mellom næringsliv og frivillige organisasjoner kan påvirke hvordan frivillige organisasjoner arbeider og måler egen måloppnåelse.

Kania og Kramer (2011) mener at den vanligste samarbeidsmekanismen mellom næringsliv og frivillig sektor, er at én næringslivsaktør stiller midler til rådighet, setter noen kriterier og lar de frivillige organisasjonene konkurrere om å få tilført økonomiske midler til å gjennomføre den samfunnsansvarsaktiviteten som næringslivsaktøren ønsker at skal bli utført. De kaller dette fenomenet for "isolert påvirkning" eller "isolated impact", fordi de potensielle mottakerne av midler konkurrerer om å overbevise giveren om at nettopp deres innsats vil føre til det beste resultatet, og altså størst samfunnsmessig verdi for hver investert krone. Giveren plukker ut en frivillig organisasjon som vinner og mottaker av finansiering til sitt

prosjekt. I ettertid lager den frivillige organisasjonen en rapport hvor det gjøres mest mulig for å sannsynliggjøre at nettopp deres *isolerte* innsats har hatt størst betydning for å nå det ønskede resultatet. Fokuset blir dermed på eget bidrag, isolert fra alle andres bidrag.

Resultatet av denne logikken blir et lite effektivt system hvor hver enkelt organisasjon forsøker å finne sin unike løsning på et samfunnsproblem, framfor å bygge på sektorens samlede samfunnskompetanse for å skape størst mulig samfunnsverdi (Kania og Kramer, 2011).

Slik Kania og Kramer (2011) ser det, har den økende interessen for sosiale investeringer (venture philanthropy) og sosialt entreprenørskap, ført til en selvforsterkende spiraleffekt der de frivillige organisasjonene som lykkes med å tiltrekke seg markeds kapital, vokser og blir sett på som nøkkelen til sosial utvikling. Dette er problematisk, «fordi ingen enkelt organisasjon er alene ansvarlig for noe stort samfunnsproblem og ingen organisasjon kan alene løse det» (Kania og Kramer, 2011, s. 39).

I vårt kildemateriale finner vi tydelige tegn på en slik tankegang. Vi har allerede vært inne på hvordan Flytoget har byttet ut Norges Røde Kors som samarbeidspartner, til fordel for Kirkens Bymisjon. Dette ble gjort helt bevisst ut fra en på forhånd definert vesentlighetsanalyse fra Flytogets side, der den aktøren som best samsvarte med Flytogets strategi, ble valgt som partner. Selv om det ikke har vært noen kunngjort utlysning av midler, så har det åpenbart likevel vært en konkurranse mellom frivillige organisasjoner. Flytogets bærekraftsansvarlig bekrefter også at det var dialog med flere enn de nevnte frivillige organisasjonene i denne prosessen.

Vi ser bildet av en konkurransesituasjon der ulike frivillige organisasjoner konkurrerer mot hverandre om de økonomiske midlene som bedriftene stiller til disposisjon. Vinneren blir den frivillige organisasjonen som klarer å overbevise bedriften om at nettopp deres samfunnsansvarsaktiviteter vil gi størst langsiktig sosial- og økonomisk verdi. Ifølge Flytogets årsrapport (Flytoget, 2012) innebærer samarbeidsrelasjoner en samlet pott på minst 1,3 millioner i ren pengestøtte til frivillige organisasjoner. I tillegg kommer den merverdien som tilføres organisasjonene ut fra det partnerne skaper sammen, som eksempelvis bedret omdømme, økt synlighet på hverandres flater og lignende. Det viktigste kriteriet som ble satt for et samarbeid er det Flytogets informant i sitatet kalte *forretningsnærhet*.

Informanten fra Kirkens Bymisjon forklarer hvordan de er en aktiv pådriver for å oppfylle målsettingene som er satt for samarbeidet, og hvordan de legger vekt på å formidle verdien av

samarbeidet. Rent konkret nevner informanten historier om rusavhengige som kommer i jobb, om mennesker som snakkes fra å ta livet sitt ved å kaste seg foran toget, og om en forkommen mor med et lite barn som har sittet på ulike benker på busstasjonen i flere dager, før hun flytter seg til togstasjonen og blir oppdaget av en ansatt hos Flytoget og dermed satt i kontakt med noen som kan hjelpe. Dette er sterke historier om mellommenneskelige verdier som er godt egnet til å skape stolthet for arbeidsplassen. Bedriften viser at den tar et aktivt samfunnsansvar gjennom å støtte tiltak og engasjere de ansatte direkte i tiltakene. Den frivillige organisasjonen hjelper bedriften med å synliggjøre resultater av den frivillige organisasjonens aktiviteter.

Vi er veldig pådriver i å sørge for at vi oppfyller de målsettingene som er satt for samarbeidet, fordi det er i vår interesse. Og våre samarbeidspartnere har jo ikke hovedfokus på dette her hele tiden. Det er det vi som må sørge for.⁴¹

Uttalelsene sammenfaller godt med Kania og Kramers (2011) beskrivelser om at konkurransesituasjonen fører til at de frivillige organisasjonene blir opptatt av å vise til hvordan nettopp deres innsats isolert sett har ført til ønskede resultater, og at dette kan gå på bekostning av å gi et mest mulig riktig helhetsbilde av de utfordringene samarbeidet søker å løse.

Vi har sett at bedriftene som stiller økonomiske midler til rådighet for frivillige organisasjoner, oftest har et langsiktig strategisk mål med å gjøre dette. Gavene bærer preg av å være investeringsorienterte, samtidig som de også er innovasjonsorienterte. Innledningsvis omtalte vi dette som *Ny-filantropi*. (Sivesind, 2015). Gavene i våre undersøkte relasjoner, er kortsiktige og knyttet til bestemte prosjekter eller aktiviteter, men med mulighet for stadig nye gaver dersom bedriftene opplever at samarbeidet gir en merverdi. De frivillige organisasjonene må dermed adoptere en markedstankegang for å sikre finansiering av sine aktiviteter.

Mekanismene som er beskrevet her, har en klar parallell til frivillig sektors kritikk av at det offentlige i for stor grad finansierer frivillig sektor med prosjektstøtte framfor grunnstøtte. Prosjektstøtte fører på samme måte til at de frivillige organisasjonene konkurrerer om å beskrive aktiviteter som i størst mulig grad løser den oppgaven det offentlig ønsker løst. Stor grad av prosjektstøtte kan i ytterste konsekvens gjøre at de frivillige organisasjonene går på akkord med egne ideelle målsettinger og etter hvert risikerer å miste eget ideologiske fotfeste

⁴¹ Informant fra Kirkens Bymisjon

og dermed svekke sin samfunnsposisjon. Prosjektutlysninger fra det offentlige er imidlertid ment å sikre effektivitet gjennom konkurranseutsetting, og kalles gjerne New Public Management. Markedskreftenes inntog i frivillig sektor er en trend som ikke ser ut til å snu (Selle et al., 2018). Dette fenomenet beskrives gjerne med det litt kritisk ladde begrepet *nyliberalisme*, som viser til at samfunnet i størst mulig grad bør styres etter markedsøkonomiske prinsipper. Vi har sett hvordan de to frivillige organisasjonene vi har undersøkt, begge har tilpasset seg en sãnn tankegang og uttrykker seg positivt om å samarbeide med næringslivet.

6.3 Overtar markedet det offentliges ansvar?

Kirkens Bymisjon har innledet et samarbeid med hele 11 bedrifter i samme geografiske område i sentrum av Oslo, der målet er å finansiere arbeidet med sosiale utfordringer i bydelen, tilrettelegge for fasiliteter og tjenester samt overføre kompetanse til det sosiale arbeidet (Kirkens Bymisjon, uten dato-a). Dette er oppgaver som historisk har vært sett på som velferdsstatens oppgaver og ansvar. Er vi vitne til at næringslivet ved *corporate citizenship* trer støttende til når det offentlige ikke strekker til?

Informanten fra Kirkens Bymisjon forklarer at samarbeidet oppstod da de mottok noen julegaver fra enkelte bedrifter som var i ferd med å etablere seg i Bjørvika for omkring 10 år siden. Etter noen år tok de kontakt med flere bedrifter med et forslag om å samarbeide om å gjøre noe positivt for en ny bydel med store og svært synlige sosiale utfordringer. Ansatte i bedriftene som flyttet til området, følte usikkerhet omkring sikkerheten i området, og tok kontakt. I første omgang inviterte Kirkens Bymisjon da de ansatte til å bli bedre kjent med menneskene i nãrområdet. Det resulterte i et samarbeid der ansatte i bedriften inviterte til månedlige middager med quiz og sosialt samvær på en av Kirkens Bymisjons møtesteder for mennesker preget av utfordringer relatert til rus, prostitusjon, kriminalitet, tiggning og utenforskap.

Senere inviterte jeg med Flytoget og flere andre av bedriftene i området til et møte hvor vi presenterte noe av det vi ser av utfordringer i sentrum, alt fra barnefattigdom til rus til prostitusjon og innvandrere som strever med å integrere seg. Vi hadde et forslag til et samarbeid hvor flere bedrifter kunne gå sammen med oss om å gjøre noe

*konstruktivt for bydelen. Tanken var at vi felles kunne se på hva vi kunne få til hvis vi slår oss sammen og ikke bare prøver å gjøre noe en og en.*⁴²

Utgangspunktet for samarbeidet er et overordnet ønske om å hjelpe, noe som også er Kirkens Bymisjons overordnede ideelle målsetting. De har kalt det koordinerte samarbeidet for *nabosamarbeidet i Bjørvika*, og omtaler det som nyskapende, og som en pilot for tilsvarende initiativer i andre byer (Kirkens Bymisjon, uten dato-a). Det er altså en ønsket utvikling fra denne frivillige organisasjonens side, at næringslivet tar mer ansvar på områder som tidligere har blitt sett på som velferdsstatens oppgaver. Vi kan gå ut i fra at Kirkens Bymisjon ønsker at næringslivets innsats kommer i tillegg til, og ikke på bekostning av, statens innsats.

I delkapittel 6.2 pekte vi på utfordringer som kan følge av offentlig eller privat prosjektfinansiering av frivillig sektor for å løse samfunnsutfordringer. Kania og Kramer (2011) presenterer en ideelløsning for disse utfordringene. De har utviklet en metode som de kaller for *collective impact*. Grunntanken i denne metoden er at det kreves sammensatt innsats for å løse et sammensatt problem. Et geografisk område med synlige utfordringer med fattigdom, rus og arbeidsledighet, som i Bjørvika, må kunne sies å være et sammensatt problem. *Collective impact* eller *kollektiv påvirkning* innebærer at alle aktører, som kan ha tilknytning til problemstillingen som ønskes løst, blir enige om et felles mål og koordinerer sin innsats på flere plan.

Gitt at målet er å løse ulike samfunnsproblemer i Oslo-området Bjørvika, tolker vi Kania og Kramer (2011) dithen at den mest effektive løsningen ville ha vært om flere frivillige organisasjoner enn Kirkens Bymisjon deltok i den koordinerte innsatsen, sammen med både næringslivsaktører og offentlige aktører som har spisskompetanse på litt ulike felt. I *nabosamarbeidet i Bjørvika* inviteres imidlertid verken offentlige instanser eller andre frivillige organisasjoner med. Det er utelukkende næringslivsbedrifter som inviteres.

Det er åpenbart at dersom den totale innsatsen for å løse et problem øker, ved at mer ressurser i form av mennesker, kompetanse og kapital legges inn i samarbeidet, så bør man også kunne forvente å se større resultater totalt sett. Gitt at den totale innsatsen derimot er uforandret, så er det vanskeligere å se at et bredere samarbeid ville gitt bedre resultater. I dette tilfellet er det rimelig å tenke at innsatsen fra Flytogets side, i form av tidsbruk, oppmerksomhet og økonomi, er nokså konstant uavhengig av hvem de samarbeider med. Flytoget gjør etter beste evne en vurdering av hvem som på best mulig måte kan bidra til å nå de målene som er

⁴² Informant fra Kirkens Bymisjon

bestemt, ved hjelp av de ressursene som er avsatt. Når de kommer fram til at den mest effektive veien mot måloppnåelse er å samarbeide med Kirkens Bymisjon alene, så er det ingen grunn til å betvile at det er en riktig vurdering. Dette betyr imidlertid ikke at våre funn bryter med Kania og Kramers modell. I neste avsnitt skal vi se nærmere på hvordan relasjonen mellom Flytoget og Kirkens Bymisjon skiller seg fra metoden *kollektiv påvirkning*.

6.3.1 Smart fundraising eller samarbeid for sosial utvikling?

I dette avsnittet skal vi gå nærmere inn på organiseringen av Kirkens Bymisjons Bjørvika-samarbeid, og forstå dette i lys av Kania og Kramers modell for samarbeid, som de har kalt *kollektiv påvirkning* eller *collective impact* (Kania og Kramer, 2011).

Kollektiv påvirkning kan ses på som en utdyping eller operasjonalisering av ideene om å *skape delte verdier* (Porter og Kramer, 2011). Det beskrives også som en helt nødvendig metode dersom man skal skape delte verdier ved å bygge støttende industriklynger lokalt, for å bruke begrepene til Porter og Kramer. I Bjørvika-kontekst, så innebærer det å forsøke å bedre de sosiale utfordringene i området. Vi skal se at det finnes mange paralleller til fempunktmetoden for *kollektive påvirkning* (Kania og Kramer, 2011), men at det også er helt avgjørende forskjeller.

Det første punktet i metoden, er at det etableres en felles agenda og målforståelse. I Bjørvika-samarbeidet er det på et overordnet nivå tydelig at målet er å jobbe med de sosiale utfordringene i området, og å skape et tryggere og bedre nærmiljø samt å engasjere dem som arbeider der. Disse målene er i fokus når Kirkens Bymisjon inviterer bedriftene i området til å gå sammen for å møte de utfordringene som finnes.

Deretter bør aktørene ifølge Kania og Kramer (2011) ha et omforent og felles system for å måle framgang og suksess for innstasen. Kirkens Bymisjon opplyser at det i nabosamarbeidet i Bjørvika holdes årlige nabomøter hvor det ses på hva som er oppnådd sammenlagt, opp mot de definerte målsetningene for samarbeidet. Eksempler på måleindikatorer for målet om å skape tryggere og bedre nærmiljø, er penger til, og tiltak i og rundt nærmiljøet, samt på-tverskontakt mellom grupper som ellers ikke omgås. Målet om å engasjere ansatte i Bjørvika, måles blant annet i antall involverte.

Samtidig ser vi i forhold til Flytoget at det jobbes målrettet, fra både Flytoget og Kirkens Bymisjon, for at Flytoget skal nå *sine* konkrete strategiske mål gjennom samarbeidet. Det

fokuseres altså både på hver enkelt næringslivspartneres individuelle mål for samarbeidet, samtidig som Kirkens Bymisjon rapporterer på noen mål som er *felles* for hele samarbeidet.

Flytogets prioriteringer, med sin vesentlighetsanalyse som ble omtalt i delkapittel 6.1, er førende for hvilke mål som settes for samarbeidet. Vesentlighetsanalysen tar utgangspunkt i behovene til Flytoget, og Flytogets interessenter. Flytoget ser dermed ut til å jobbe etter en trippel bunnlinje. De forsøker å finne vinn-vinn-vinn situasjoner, eller gevinst for People, Planet og Profit, for å bruke John Elkingtons begrepsapparat (Elkington, 1999). Kania og Kramers poeng med begrepet *kollektiv påvirkning*, er derimot at utgangspunktet må være å søke å løse et komplekst samfunnsproblem i fellesskap. Selv om Flytoget adresserer sosiale utfordringer i nærmiljøet, så er innsatsen alene neppe nok til å endre en underliggende samfunnsstruktur som skaper de problemene som søkes løst.

Det tredje punktet i metoden er at aktivitetene som utføres skal være til felles beste. Hver enkelt aktør bør gjøre det den kan best, men for å oppnå et felles mål. I samarbeidsrelasjonen har Flytoget vært svært opptatt av å finne aktiviteter som relaterer seg til Flytogets egen kjernekompetanse, og at dette har vært førende for hvilke partnerorganisasjoner de ønsker, og hvilke aktiviteter de ønsker å gjøre sammen med en partnerorganisasjon. På den måten bidrar Flytoget inn i samarbeidet med sin spisskompetanse. I dette samarbeidet har innsatsen vært knyttet til servicekompetanse. Flytogets ansatte lærer opp til å se kundenes behov og tilrettelegge best mulig. Vi har tidligere også vist til forskning som sier at en slik kobling til kjernekompetanse er avgjørende for hvordan samarbeidet påvirker bedriftens omdømme (Varlid et al., 2017). Her ser vi altså at fokus på hver enkelt organisasjons kjernekompetanse på den ene siden kan være effektivt for felles måloppnåelse, mens hver enkelt organisasjons fokus på egne mål og måleindikatorer kan gjøre oppnåelsen av felles mål mindre effektivt.

Det fjerde punktet i Porter og Kramers (2011) metode er at det må sikres kontinuerlig og tett kommunikasjon for å bygge tillitt. Informanten fra Kirkens Bymisjon forteller at de legger stor vekt på å kommunisere resultater av samarbeidet, og har fokus på måloppnåelse. Samtidig opplyser hun at partnerne verken har, eller forventes å ha, et tilsvarende fokus. Hun opplever at dette er den frivillige organisasjonens oppgave, og at det er i Kirkens Bymisjons egen interesse.

Og da lager vi en plan for samarbeidet med den enkelte bedrift. Å skape forankring er viktig, og å engasjere internt er en målsetning alle har. Skal vi for eksempel komme og informere på allmøter internt, vise hva vi får til sammen og skape den stoltheten og

engasjementet som gagnar både bedriften og samarbeidet? Når det nærmer seg jul, hvordan kan de ansatte engasjere seg da? (...) Så gjennom året har vi hatt samarbeidsmøter hvor vi ser på hvor vi er nå og hva har vi har gjort i forhold til det vi la en plan for. Føler de at de har fått skapt det engasjementet internt som de ønsket? Føler de at de har fått vist sitt samfunnsansvar eksternt som de ønsker? Eller må vi se på andre ting vi kan gjøre sammen for å hjelpe til at målsettingene for samarbeidet oppfylles? Det tenker jeg er nøkkelen i gode samarbeid, at de skal jo være til begges vinning. Hvis ikke det er en vinn-vinn så går det greit i gode tider når bedriften har litt ekstra penger, men så kuttet engasjementet med en gang det blir nedskjæringer. Hvis man knytter samarbeidet strategisk til bedriften så bli det noe mer langvarig. Fordi det er strategisk viktig for bedriften.⁴³

Kirkens Bymisjon har altså et fokus på kommunikasjon, og begrunner dette ut fra et mål om å sikre finansiering til sine aktiviteter i et så langsiktig perspektiv som mulig. Langsiktig finansiering vil igjen føre til at Kirkens Bymisjon får utrettet mer av sitt ideelle formål. Dette er kan være et eksempel på hvordan Kirkens Bymisjon adopterer næringslivets metoder og logikk for å utøve sin ideelle virksomhet.

I tillegg til å være en kilde til finansiering, er Kirkens Bymisjon opptatt av at næringslivssamarbeid er strategisk forankret i egen organisasjon. Samarbeidene er både en del av et viktig påvirkningsarbeid for å gi innsikt og perspektiver på byen og menneskene i den, og en kilde til utvidet nettverk, kompetanse og engasjement. Også med disse perspektivene har Kirkens Bymisjon en betydelig egeninteresse av tett kommunikasjon med partnerorganisasjonene. Det er imidlertid vanskeligere å se tilsvarende tett kommunikasjon mellom andre aktører i samarbeidet, ut over fellesmøtene. Det er også naturlig slik samarbeidet er organisert. Hver enkelt organisasjon har neppe stor egeninteresse av utvidet kontakt med øvrige bedrifter.

Det siste punktet i *kollektiv påvirkning*, er at initiativet skal ha et dedikert og uavhengig koordinerende sekretariat. Dette beskrives som helt avgjørende for metoden. Det er på dette siste punktet at *nabosamarbeidet i Bjørnvika* tydeligst skiller seg fra Porter og Kramers (2011) idealmetode. At Kirkens Bymisjon utøver sekretariatsrollen, kan antagelig fra bedriftenes ståsted oppleves som et uavhengig og koordinerende sekretariat. Hadde derimot eksempelvis PwC hatt denne rollen, og nabosamarbeidet hadde vært omtalt som PwC-samarbeidet, så er

⁴³ Informant fra Kirkens Bymisjon

det mindre sannsynlig at Deloitte, som er en direkte konkurrent, hadde deltatt. Nå deltar begge, med en felles interesse i samme næringsområde for sine ansatte.

Det er flere frivillige organisasjoner som jobber særlig målrettet med eksempelvis rus, prostitusjon eller integrering, og som har spesialisert kunnskap på en del av de utfordringene som søkes løst i *nabosamarbeidet i Bjørvika*. Etter metoden *kollektive påvirkning*, kunne man sett for seg at flere frivillige organisasjoner enn Kirkens Bymisjon bidro med sin kunnskap. Antagelig ville også disse frivillige organisasjonene hatt en interesse av å få finansiert sin virksomhet. De øvrige frivillige organisasjonene ser imidlertid neppe på Kirkens Bymisjon som et uavhengig koordinerende sekretariat. Tvert om er Kirkens Bymisjon, som vi tidligere har vist, en konkurrent om de økonomiske midlene som næringslivet har avsatt til samfunnsansvarsaktiviteter. *Nabosamarbeidet i Bjørvika* er da også et resultat av Kirkens Bymisjons aktive fundraisingsarbeid.

6.4 Topartssamarbeid som praktisk løsning

Opprinnelsen til samarbeidet mellom Dressmann og Redd Barna har påfallende likhetstrekk med relasjonen mellom Flytoget og Kirkens Bymisjon. Utgangspunktet var et saksorientert utviklingsprosjekt om forholdene i klesbransjen, utviklet av Redd Barna i Danmark og støttet av det danske utenriksdepartementet. Flere større skandinaviske tekstilprodusenter ble med i prosjektet. Vi ser igjen at det er én frivillig organisasjon som samarbeider med flere næringslivspartnere, selv om disse er i direkte konkurranse med hverandre. Et annet likhetstrekk er at samarbeidet utvikler seg til et topartssamarbeid.

Kania og Kramers innledende ord om kollektiv påvirkning, er som følger:

«Large-scale social change requires broad cross-sector coordination, yet the social sector remains focused on the isolated intervention of individual organizations»
(Kania og Kramer, 2011).

Dette poenget kan være en god beskrivelse både av nabosamarbeidet i Bjørvika og tekstilprosjektet opprinnelig initiert av danske Redd Barna. Næringslivet viser vilje til samarbeid om sosiale mål, selv om de forøvrig står i en sterk konkurransesituasjon, som Deloitte og PwC eller Dressmann og Lindex i våre eksempler. At Kirkens Bymisjonen og Røde Kors samarbeider om enkelte tiltak, herunder *Safir*, viser at bildet er sammensatt. Det endrer likevel ikke det generelle bildet av et samarbeidende næringsliv og en sivilsektor som

konkurrerer om næringslivets avsatte midler til samfunnsansvar. En mulig årsak til dette fenomenet, er at når det kommer til samfunnsansvar, så er vi inne på det området som er de frivillige organisasjonenes kjernevirksomhet. For bedriftene er samfunnsansvarsaktiviteter i større grad det vi til sammenligning kan kalle overskuddsvirksomhet, eller i beste fall støttevirksomhet, dersom det er tett knyttet til bedriftens strategiske mål. Heller ikke næringslivets organisasjoner samarbeider med sine konkurrenter når det kommer til egen kjernevirksomhet. Slikt samarbeid kan i ytterste konsekvens også rammes av kartell-lovgivningen som Konkurransetilsynet er satt til å håndheve.

Et annet påfallende trekk ved nabosamarbeidet i Bjørvika, er at bedriftene ikke kommuniserer dette som et samarbeid mellom flere organisasjoner. Bedriftenes nettsted ble sjekket 18.03.2018: Avinor, Deloitte, Flytoget, Entra, Gjensidige, HitechVision, ROM Eiendom, Skanska, Sopra Steria, HAV Eiendom og PwC. Hver enkelt bedrift vektlegger utelukkende at de støtter Kirkens Bymisjons arbeid økonomisk og eventuelt på andre måter. Noen gir beskrivelser av hvilke konkrete tiltak de bidrar til, og hva slags sosiale resultater disse tiltakene fører med seg. Ingen av bedriftene nevner andre organisasjoner som er med i samarbeidet, men enkelte nevner det finnes et nabosamarbeid i regi av Kirkens Bymisjon. Kun to opplyser om målet for nabosamarbeidet (Deloitte og Entra). HAV Eiendom og PwC nevner ikke noe om samarbeidet i det hele tatt. Dette understreker at bedriftene opplever samarbeidet enten som en ren støtte til, eller som et topartssamarbeid med Kirkens Bymisjon, og at de i liten grad opplever det som et forpliktende samarbeid med flere parter og felles mål.

At samarbeidene utvikler seg til topartssamarbeid, og ikke til det kollektive samarbeidet Kania og Kramer (2011) framholder som et ideal, kan ha flere årsaker. Vi har pekt på en mulig årsak i at de frivillige organisasjonene konkurrerer med hverandre om å tiltrekke seg næringslivets avsatte midler til samfunnsansvar. Fra den frivillige organisasjonens side taler dette til fordel for ikke å invitere med andre frivillige organisasjoner inn i samarbeidet, men det er ikke til hinder for å invitere med flere bedrifter.

Også fra bedriftenes side kan vi finne en mulig forklaring på to-partsfokus i konkurransesituasjonen og bedriftenes ønske om å differensiere seg. Fra omdømmeteorien har vi sett at Cone et al. (2003) peker på dette som et vesentlig poeng. I vårt kildemateriale ser vi at særlig Flytoget er opptatt av å differensiere seg. Fra bedriftenes side taler dette til fordel for ikke å invitere med andre bedrifter inn i samarbeidet, men det er ikke til hinder for å invitere med flere frivillige organisasjoner.

Men det som [samfunnsansvar] måles i, er jo hvor mange flere passasjerer du har fått. Og på økonomien. Og så begynte jo det å gå nedover. [...] Og målet til Flytoget for å snu den trenden var å differensiere seg ytterligere. Ikke bli "just another train", men bli et tog som alle vil ta. For til tross for at det koster mer, så får du jo "value for money".⁴⁴

I dette avsnittet har vi pekt på, fra vårt kildemateriale og med støtte i litteraturen, at sivilsamfunnets organisasjoner kan ha interesse av ikke å samarbeide med andre frivillige organisasjoner, og bedriftene kan ha interesse av ikke å samarbeide med andre bedrifter. Det man da står igjen med, er topartssamarbeid. Selv om våre funn gir støtte til en sann påstand, så vil vi understreke at vi allerede i forarbeidet til prosessen med caseutvelgelse, valgte å se etter velfungerende topartssamarbeid og ikke flerpartssamarbeid. Kun to undersøkte relasjoner gir selvfølgelig heller ingen statistisk relevans. Vi kan likevel hevde at dette er mekanismer som har vært med på å forklare utviklingen av begge de samarbeidsrelasjonene vi har undersøkt.

6.5 Et skifte fra omdømme til delte verdier?

I kapittel 4 drøftet vi samarbeidsrelasjonene i lys av hvordan Cone et al. (2003) mener at slike relasjoner bør være med utgangspunkt i et omdømme- eller merkevareperspektiv. I dette kapitlet har vi drøftet samarbeidsrelasjonene i lys av teoriene om *Shared values*. (Porter og Kramer, 2011; Kramer og Pfitzer, 2016; Kania og Kramer, 2011). Dette er to litt ulike innfallsvinkler, begge publisert som artikler i Harvard Business Review, og først og fremst med utgangspunkt i bedriftens ståsted. Vi har ønsket å bringe inn den frivillige organisasjonens perspektiv på lik linje med bedriftens, i begge modellene.

Våre funn viser at samarbeidene, og de bakenforliggende motivene, best lar seg forklare ved hjelp av Cone, Feldman og DaSilvas omdømmemodell. Vi oppfatter denne modellen som mer tradisjonell, der en bedrift bruker av sitt overskudd for å bidra til samfunnet, ut fra en opplevd moralsk forpliktelse og forventning. Sitatene fra bedriftene under underbygger dette.

Jeg tenker at hvis man har suksess, så forventes det også at man tar et ansvar.

Kundene forventer det, og man kan forvente det av selv også. Man kan ikke bare

⁴⁴ Informant fra Flytoget

*snylte, man må jo også bidra til noe. [...] Det må gi noe avkastning for noen. En tredjepart tenker jeg da.*⁴⁵

*Dressmann har lyst til å gi noe tilbake, og Dressmann er engasjert i mennesker. Og da var tanken å finne et prosjekt som er relatert til vår virksomhet, [...] og å gi noe tilbake til det samfunnet hvor vi produserer. [...] Det er økonomisk støtte og [...] vi får bidratt til noe som vi ser som veldig positivt. [...] Hovedintensjonen er å hjelpe. [...] Vi gjør dette for veldedighets skyld.*⁴⁶

Bedriftene har samtidig et ønske om at bidraget skal føre til bedret omdømme eksternt, og økt intern stolthet blant egne ansatte. Bedriftene ser etter prosjekter som er mest mulig relevante til egen virksomhet og som i størst mulig grad kan differensiere bedriften fra konkurrentene.

Selv om *Shared values* er blitt et begrep, så ser vi verken fra case-informantene eller fra øvrige informanter fra frivilligheten og næringslivet, at vi har gjennomført et skifte fra CSR til CSV på den idealmåten Porter og Kramer (2011) ser for seg. Samfunnsansvarsaktivitetene vi har undersøkt, ser ikke ut til å være en integrert del av organisasjonenes virksomhet for å øke profitt og konkurransemessig markedsposisjon. Måten samarbeidsrelasjonene er forankret i organisasjonene vi har undersøkt, underbygger dette. I de frivillige organisasjonene er samarbeidene forankret i markeds- og fundraisingsavdelinger og i bedriftene er ansvaret lagt til en bærekraftsansvarlig.

Samtidig finner vi klare tegn på et tankesett som er på vei i den retningen Porter og Kramer (2011) peker ut, særlig i bedriftene. Flytogets arbeid med samfunnsansvar er beskrevet i en artikkel publisert i *Praktisk økonomi & finans* (Sæther et al., 2014). Her framgår en tydelig intensjon om at bærekraft og samfunnsansvar skal være en integrert del av virksomhetsstyringen. Det skal jobbes mot integrert rapportering både internt og eksternt, som inkluderer både finansielle og ikke-finansielle virksomhetsområder. Dette skal synliggjøre hvordan virksomheten skaper verdier over tid. «Prosjektet [...] fokuserte først og fremst på å identifisere det samfunnsansvaret Flytoget har, ikke det ansvaret man velger å ta i tillegg. En følge av dette er at Flytogets forståelse av samfunnsansvar i større grad handler om å drive virksomheten på en bærekraftig måte.» (Sæther et al., 2014, s. 214). Dette viser en tankegang som er helt i tråd med måten Porter og Kramer (2011) ser for seg at virksomheter kan utløse innovasjon og verdiskapning.

⁴⁵ Informant fra Flytoget

⁴⁶ Informant fra Dressmann

Også hos Dressmann finner vi tilsvarende helhetlig tenkning omkring tekstilfabrikkene i Bangladesh. Selv om informanten legger vekt på at tiltaket ikke gjøres for profitt, så ble det også brukt en argumentasjon i tråd med idealene for *delte verdier*.

Generelt sett i Dhaka-området så er det ikke mangel på arbeidskraft. Men skilled labour, derimot, er ikke like lett å få tak i. Og vi har fått veldig gode tilbakemeldinger på de barna som har vært gjennom programmet, fra de som driver fabrikkene. De er generelt sett flinkere.⁴⁷

Vi ser her at Dressmann, ved å investere i å øke Redd Barnas kapasitet på fagutdanning i lokalmiljøet, samtidig kan øke egen verdiskapning. Med bedre skolerte arbeidstakere vil fabrikkene kunne øke produksjonen, redusere kostnader, og/eller heve kvaliteten, noe som igjen vil øke Dressmanns profitt. Dette er ett av de tre grunnprinsippene i Porter og Kramers CSV, nemlig å skape støttende industriklynger lokalt (Porter og Kramer, 2011).

En omlegging fra tradisjonell filantropi til integrert CSV, skjer neppe som en rask intern omlegging i den enkelte bedrift. Det er heller en gradvis innovasjonsprosess i bedriftene, samtidig som det er en samfunnsmessig utviklingsprosess. Denne prosessen er delvis styrt fra både myndigheter, næringslivet og sivilsamfunnet. Eksempler på slik styring er henholdsvis innføringen av rapporteringskrav i regnskapsloven fra 2013, innføringen av Næringslivets Frivillighetspris fra Virke i 2016, og utarbeidelsen av prinsipper og anbefalinger for samarbeid fra Frivillighet Norge. En del nyere sosiale entreprenører baner også vei i dette markedet, og starter opp med innovative forretningsmodeller som ligger nært opp mot CSV-modellen. Når mange av disse lykkes og opplever en raskere vekst enn etablerte organisasjoner med et mer tradisjonelt syn på verdiskapning, så er det naturlig at disse etter hvert adopterer tilsvarende tankegang.

Cone et al. (2003) sin modell kan ses på ett steg på denne veien. De vektlegger omdømme og merkevarebygging som motiv, men knytter aktiviteter til egen kjernevirksomhet, forutsetter at man lever etter egen lære, og krever et ektefølt strategisk engasjement for å maksimere effekten. Våre case-studier viser at denne modellen kan hjelpe oss med å forstå viktige mekanismer i samarbeidet. Samtidig ser vi at det er en bevissthet og et ideal om et samfunnsansvar som stikker dypere, noe som er særlig Flytoget uttrykker eksplisitt, men som også er en del av Dressmanns argumentasjon.

⁴⁷ Informant fra Dressmann

6.6 Oppsummering

I de to samarbeidsrelasjonene som er undersøkt her, viser alle fire organisasjoner stor bevissthet omkring hvilke samarbeidspartnere de ønsker. Utfyllende kompetanseområder er viktig, og vi har sett at geografisk overlappende interesseområde er av stor betydning. Geografisk nærhet gjør det lettere å ha et tett samarbeid og god dialog, enten det er på bakken hvor tekstiler produseres i Bangladesh, eller det er på Oslo S, hvor det største kundegrunnlaget finnes. Samtidig har vi sett at geografisk nærhet i seg selv ikke er tilstrekkelig for et godt og strategisk fundamentert samarbeid. Våre organisasjoner, og da særlig de kommersielle partene, er også opptatt av hvilke konkrete aktiviteter samarbeidet skal handle om. Aktivitetene må være mest mulig forretningsnære og relevante for egen kjernekompetanse. De frivillige er også positive til forretningsnært samarbeid, men er også åpne for å motta filantropiske gaver fra nærmest hvem som helst, men ikke fra organisasjoner som motarbeider egne verdier.

Næringslivets marked er basert på konkurranse, men også de frivillige organisasjonene er i en konkurransesituasjon med hverandre. De konkurrerer blant annet om midlene som bedriftene har satt av til samfunnsansvar. Vårt materiale kan tyde på at nettopp konkurransesituasjonen er en medvirkende årsak til at det utvikles topartssamarbeid, og at forpliktende saksorienterte initiativer med en bredde av organisasjoner er mindre utbredt.

Våre funn kan tyde på at vi er inne i en utvikling fra å tenke at samfunnsansvar er noe som først og fremst kan bedre bedriftens eksterne omdømme og interne stolthet, og i retning av samfunnsansvar som integrert del av verdiskapningen. Dette kan omtales som *delte verdier*, der bedriften strategisk kan maksimere sin verdiskapning ved også å skape verdier for samfunnet og redusere egne negative fotavtrykk. Sosiale entreprenører er ofte utpregede eksponenter for en slik tankegang, men vi har vist at også mer tradisjonelle bedrifter adopterer dette som idealmodell for sitt samfunnsansvar. Det kan gjøres i samarbeid med frivillige organisasjoner, og det er da først og fremst den frivillige organisasjonens kompetanse bedriften benytter, og ikke bare den frivillige organisasjonens gode renommé.

7.0 Konklusjon

Målet med denne studien har vært å få økt kunnskap om hvilke motiver og faktorer som har betydning for samarbeidsrelasjoner mellom frivillige organisasjoner og bedrifter, og hvordan slike samarbeid kan gjøres på en strategisk måte. Problemstillingen har vært *Hvordan kan frivillige organisasjoner og bedrifter samarbeide strategisk for å nå sine mål?*

Studien gir ingen fasit på hvordan strategiske samarbeid bør utformes, men kunnskapsbasert innsikt fra samarbeidsrelasjoner, som er strategiske og har vart over en lengre tidsperiode, kan være til nytte for både frivillige organisasjoner og bedrifter som ønsker å inngå samarbeid.

I dette avsluttende kapittelet presenterer vi først våre hovedfunn, og deretter drøfter vi kort noen konkrete praktiske anbefalinger, basert på vår forskning, som et mer direkte svar på vår problemstilling. Vi vil også drøfte kort hvordan våre funn korrelerer med eksisterende forskning og ledende teoretiske modeller. Til slutt vil vi tydeliggjøre hva som er vårt bidrag til forskningen, og gi noen forslag til videre forskning på samarbeidsforholdet mellom næringsliv og frivillige organisasjoner.

7.1 Hovedfunn

I denne studien har vi sett at samarbeidet mellom frivillig sektor og næringsliv er i utvikling, og flere av våre informanter har spådd at vi er i starten av en endringsprosess som vil akselerere. Endringen drives først og fremst av en ny type motivasjon for samfunnsansvar, og markedstenkningens inntreden på den ideelle arenaen.

Det store bildet er at bedriftenes samfunnsansvar har beveget seg fra en relativt svak filantropisk tradisjon med å donere penger til frivilligheten, via et mer strategisk omdømmebyggende bytteforhold, og nå i retning av å se på verdiskapning for samfunnet som en integrert del av bedriftenes verdiskapning. Dette kalles også å skape *delte verdier* (*shared values*), altså både å skape sosiale og finansielle verdier på samme tid. Filantropien ses i større grad som en langsiktig strategisk investering, som gir både sosial og finansiell avkastning på sikt.

Vi ser en økende bevissthet og vilje blant bedriftene til å vise samfunnsansvar. Det kommer til dels av nye reguleringer og krav, dels av et fokus på samfunnsansvar i hovedorganisasjonene og samfunnet generelt, men mest av alt kommer det av en erkjennelse om at det å ta samfunnsansvar er helt nødvendig for at bedriftene skal kunne bestå over tid. Det er blitt en

akseptert sannhet at det er lønnsomt å ta samfunnsansvar, og dermed er det bedriftsøkonomisk og konkurransemessig fornuftig å tilpasse seg denne nye forståelsen.

Samtidig skjer det noe i frivilligheten. Bransjeorganisasjonen Frivillighet Norge peker på behovet for nye finansieringsmodeller på grunn av stadig lavere ubetinget offentlig finansiering fra en presset velferdsstat. Flere ulike finansieringskilder gir dessuten større uavhengighet for de frivillige organisasjonene.

Parallelt med disse prosessene, ser vi et tredje utviklingsspor; framveksten av sosiale entreprenører. Disse etablerer seg nettopp i skjæringspunktet mellom det konkurranseutsatte markedet, og den frivillige sektoren hvor sivilsamfunnets organisasjoner tidligere har vært alene med sine ideelle målsettinger. De sosiale entreprenørene finner sine *blue oceans* (Kim og Mauborgne, 2005), eller nye markeder, med innovative metoder og sektoroverskridende forretningsmodeller. De utvider markedet inn i et område hvor de frivillige organisasjonene er ekspertene. Dermed kan de frivillige organisasjonene ut fra en normal markedsreaksjon bli attraktive samarbeidspartnere for et næringsliv som har interesse av å skape verdier i dette nye markedet.

Potensialet for innovasjon, vekst og positiv samfunnsbygging gjennom å bygge bro over det ideelle og kommersielle er blitt mer enn teorier i akademiske miljøer. Det er blant annet uttrykt som FNs bærekraftsmål nr. 17, og gitt tilslutning fra alle verdens land. Alt dette peker i retning av mer samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringsliv, og det underbygges også av vår egen undersøkelse blant barne- og ungdomsorganisasjoner, som viser at samtlige spurte, bortsett fra ungdomspartiene, kan tenke seg å innlede næringslivssamarbeid i løpet av fem år.

Våre funn tyder på at de frivillige organisasjonene ønsker samarbeid først og fremst for å sikre finansiering til sitt ideelle arbeid. Bedriftene som gir pengestøtte, håper først og fremst å oppnå et bedre omdømme. Det er likevel stor bevissthet om at et så forenklet syn på samarbeid, fort kan skape konflikter med egne verdier og interesser. Det kan gå ut over omdømmet til begge parter i samarbeidet, dersom det ikke gjøres på rett måte og relateres til virksomhetene. De frivillige organisasjonene er bevisste på å beskytte omdømmet sitt, og har utviklet etiske retningslinjer for samarbeid. Likevel finnes det en viss skepsis i de frivillige organisasjonene til å inngå samarbeid med næringslivet. Det må derfor brukes tid på å forklare og legitimere slike samarbeid. Bedriftene ønsker også at samarbeidet skal bidra til å bygge en intern bedriftskultur der de ansatte føler stolthet på vegne av sin arbeidsgiver. Både

Dressmann og Flytoget er opptatt av å bygge «vi-følelsen» blant de ansatte, og bruker samarbeidet for å vise at de ønsker å gjøre noe mer enn å tjene penger. Det er altså stor forskjell på hvordan slike samarbeid kommuniseres internt, mellom bedriftene og de frivillige organisasjonene.

Samtidig ser vi at det tradisjonelle samarbeidet er i ferd med å videreutvikles til noe mer strategisk. Bedriftene vi har undersøkt, har stor respekt for den kunnskapen frivilligheten besitter, og bruker dermed frivilligheten nærmest som ekspertkonsulenter, for å skape egne verdier. Eksempler fra våre caser, er hvordan Flytoget bruker Kirkens Bymisjons spisskompetanse på mennesker og sosiale nettverk, til å bedre forholdene i de områdene hvor deres ansatte og kunder ferdes. Dressmann bruker Redd Barnas kompetanse og nettverk på lokalsamfunn i Bangladesh, samt deres erfaring med påvirkningsarbeid, for å sikre bedre betingelser og vilkår i lokalmiljøene hvor tekstilene blir produsert. Hovedorganisasjonen Virke, som representerer 21.000 norske virksomheter, bekrefter at de frivillige organisasjonenes kompetanse innebærer muligheter for innovasjon i bedriftene.

For at kompetanseutvekslingen skal bidra til verdiskapning, er det avgjørende at samarbeidet dreier seg om et tema som er mest mulig forretningsnært for begge parter. Med forretningsnærhet mener vi at aktivitetene ligger tematisk tett opp til organisasjonenes kjernevirksomhet, utfyller hverandre på en logisk måte, eller at det på annen måte finnes en overlappende interesse. Tilstedeværelse i samme geografiske område ser ut til å spille en viktig rolle, da det åpner for større grad av direkte involvering på flere nivåer. I begge de undersøkte samarbeidsrelasjonene er det tydelige koblinger mellom samarbeidets aktivitet og kjernekompetanse. I Dressmann – Redd Barna handler samarbeidet om samfunn og arbeidsforhold rundt tekstilfabrikkene i Bangladesh. I dette ser vi også spor av hvordan samspillet mellom frivillige organisasjoner og bedrifter er i endring. En globalisert økonomi fører til nye samfunnsutfordringer som igjen krever nye samspillsformer for å kunne løses. Dette kan ses i sammenheng med det økende presset på at bedriftene må ta større samfunnsansvar, noe FNs bærekraftsmål både viser og bidrar til.

Selv om bedrifter og frivillige organisasjoner har grunnleggende forskjellige målsettinger, har vi sett at det også finnes felles verdier. Vi har sett at verdier og verdigrunnlag spiller en rolle, ikke bare for de frivillige organisasjonene, men også for bedriftene. Felles verdigrunnlag, gjerne uttrykt gjennom en ønsket bedriftskultur, bidrar til at samarbeidspartnerne lettere kan

vokse sammen og utvikle innovative løsninger sammen, og skape både sosiale og finansielle verdier over tid.

7.2 Praktiske anbefalinger som følge av forskningen

Selv om vi i denne studien først og fremst har valgt en hermeneutisk tilnærming (Johannessen et al., 2011) for å få en dypere forståelse av samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringsliv, vil vi her likevel kort presentere noen anbefalinger basert på våre funn og med støtte i nyere forskning og som et mer direkte svar på oppgavens problemstilling. Vi mener at disse anbefalingene kan være nyttige å vurdere både for bedrifter og frivillige organisasjoner som vurderer å innlede samarbeidsrelasjoner.

Gode samarbeid er et resultat av langsiktig arbeid. Tillitt og gjensidighet bygges over tid, med stadig mer forpliktende kommunikasjon og aktivitet. Begge relasjonene som er studert her, har innledet et samarbeid i begrenset omfang og blitt mer omfattende etter hvert. Også Frivillighet Norge anbefaler en forsiktig framgangsmåte. Tverrsektorielle strategiske samarbeid krever kompetanse fra begge organisasjonene og en forståelse av hverandres organisasjoner og målsettinger. I begge samarbeidsrelasjonene vi har sett på, har det vært en større prosess internt på hver sin side, for å analysere om organisasjonene passer sammen. For de frivillige organisasjonene har det handlet om etiske retningslinjer. For bedriftene har det viktigste fokuset vært å forankre samarbeidet i eksisterende strategier. Eller sagt på en annen måte; å se hvordan samarbeidet kan bidra til organisasjonens verdiskapning på en relevant måte. Hovedorganisasjonen Virke understreker dette på følgende måte:

Mindre frivillige organisasjoner med lite erfaring fra næringslivsrelasjoner, kan trenge mer veiledning for å gå inn i gode relasjoner. Jeg tror de noen ganger kan tenke at næringslivet bare har ansvar for å gi penger, og så kan den frivillige organisasjonen gjøre som den vil. Jeg tror dette ofte stopper ideen om et samarbeid og at man ville ha kommet mye lengre hvis begge parter ser at en avtale må gi noe til begge.⁴⁸

Bedriftene kan trolig oppnå størst samfunnsnytte og verdiskapning over tid ved å integrere samfunnsansvaret i egen driftsmodell. Et eksempel på dette, basert på samarbeidet mellom Dressmann og Redd Barna, kan være å investere i et lokalsamfunns kompetanse eller

⁴⁸ Informant fra Virke

infrastruktur på en måte som gjør at de kan produsere mer eller bedre. Det kan bidra til velstandsvekst i lokalmiljøet, men også til økt verdiskapning i egen virksomhet. For å lykkes med dette behøver man nye innovative løsninger, og trolig en type kompetanse som bedriften ikke besitter fra før av. Dette kan være en kompetanse som man finner hos frivillige organisasjoner, og det kan være nærmest hva som helst. Alt fra kompetanse til å engasjere og kommunisere med en bestemt målgruppe, eller spisskompetanse på en bestemt problemstilling, enten det er relatert til samfunn, helse, klima eller noe annet.

Som en følge av dette må de frivillige organisasjonene være forberedt på at de i framtiden neppe kan regne med finansiering uten vilkår fra næringslivet. Frivilligheten må forstå hvilke motiver bedriftene har, og enda viktigere er at de må forstå hvordan de selv kan bidra til den sosiale og økonomiske verdiskapningen. Å spørre etter penger med en etisk begrunnelse, vil neppe alene være tilstrekkelig. Den tydelige tendensen er at filantropiske gaver gis med stor grad av investerings- og innovasjonsorientering. Den friville organisasjonen bør derfor gi en logisk eller strategisk begrunnelse ut fra en kost / nytte verdivurdering. Første skritt for å kunne få til dette, er at den frivillige organisasjonen må være klar over og kunne formidle hva som er egen spisskompetanse, som næringslivet kan dra nytte av.

I samarbeidet mellom Flytoget og Kirkens Bymisjon trekkes FNs bærekraftsmål frem som et nyttig verktøy for å forankre samarbeidet. Frivillighet Norge bekrefter at FNs bærekraftsmål har bidratt til at bedriftene engasjerer seg mer i samfunnsansvar. Det sammen gjør Næringslivets Hovedorganisasjon som i sin rapport peker på mulighetene som finnes for norsk næringsliv i FNs bærekraftsmål. Bærekraftsmålene fungerer som en samlende felles plattform for samarbeid og samtaler, og er også nyttige i eksternt kommunikasjon.

Det er også viktig å forankre samarbeidet i hele organisasjonen fra topp til bunn. Bare på den måten kan bedriften oppnå å bygge den positive «vi-følelsen», som kan bidra til økt engasjement og retensjon av egne ansatte. I den frivillige organisasjonen handler forankringen om å forklare nytteverdien av samarbeidet, for å overkomme en eventuell skepsis til næringslivet, som ofte finnes i frivillig sektor.

7.3 Teoretiske implikasjoner

I teorijennomgangen har vi pekt på internasjonale skoler i sosialt entreprenørskap, og vi har pekt på årsaker til at det norske sivilsamfunnet har en særegen organisering og tradisjon. Samtidig har vi brukt nyere toneangivende internasjonale teorier (Porter og Kramer, 2011;

Cone et al., 2003) og undersøkelser (C&E Advisory Services Limited, 2016) for å belyse de undersøkte samarbeidsrelasjonene. Disse har vært til god hjelp for å forstå en norsk kontekst, noe som kan tyde på at vi nå følger de store internasjonale trendene når det kommer til samfunnsansvar i næringslivet. Det mest framtrædende avviket vi har sett, er en påfallende beskjeden ekstern kommunikasjon av egen innsats fra bedriftenes side. Vi ser en tendens til at bedriftene sitter nokså stille og håper at noen, helst journalister, skal oppdage de samfunnsnyttige aktivitetene. At de norske frivillige organisasjonene har en særegen struktur og organisasjonsform, ser ikke ut til å ha avgjørende betydning når det kommer til samarbeid med næringslivet. De frivillige organisasjonene må rett og slett tilpasse seg det næringslivet vi har i Norge og den måten de ønsker å jobbe med samfunnsansvar. Samtidig har vi også sett at de frivillige organisasjonene vi har forsket på, har en sterkere rolle i samarbeidsrelasjonene enn de internasjonale teoretiske modellene synes å ta høyde for. Det er ikke bare bedriften som velger en aktør å samarbeide med, det er i stor grad også de frivillige organisasjonene som velger bedrifter og som har stor innvirkning på hvilke aktiviteter som gjøres.

Vi har pekt på hvordan tverrsektorielt samarbeid kan føre til nye innovative løsninger i begge sektorer, både med eksempler og funn fra våre case, og med støtte i eksisterende teori. Vi har vist at det kreves kunnskap om hverandres styrker og målsettinger, og at et tillitsforhold kan opparbeides over tid. I utgangspunktet kan det i frivilligheten finnes en skepsis til næringslivets intensjoner med sitt samfunnsansvar, og i næringslivet kan det finnes en skepsis til frivillighetens kompetanse og profesjonalitet. Hvis modellene skulle blitt justert til bedre å passe norske forhold, så ville et sentralt element kunne være å innarbeide den likeverdigheten vi ser i kommunikasjonen mellom partene i velfungerende samarbeid.

7.4 Vårt bidrag til forskningen

Forskning på CSR og samfunnsansvar har tradisjonelt vært preget av handelsfag som økonomi og markedsføring. Forskning på frivillighet har derimot vært preget av samfunnsvitenskapelige fag som sosiologi og statsvitenskap, og det har i større grad vært forsket på forholdet mellom frivillig sektor og det offentlige, enn frivillig sektor og næringslivet. Dette kan skyldes at staten og sivilsamfunnets organisasjoner har lang tradisjon for samhandling, mens det ikke har vært noen stor filantropisk tradisjon i Norge (Sivesind, 2017).

I vår forskning har vi først og fremst vært opptatt av samspillet mellom frivillig sektor og næringsliv. Forskningen er gjort ved Handelshøyskolen i Bodø, men for å sikre en god tverrfaglighet, ønsket vi en veileder med høy kompetanse på frivillighet. Vi bidrar ikke bare i økonomifaget, og heller ikke bare til frivillighetsforskningen. Vi har derimot koblet disse tradisjonene sammen i et tverrfaglig prosjekt. Markedskreftenes inntreden i det som har vært de frivillige organisasjonenes område, er en tydelig trend (Selle et al., 2018), og kvalitativ forskning på fenomenet har vært etterspurt av frivillighetsforskere (Loga, 2016, s. 87). Ved å koble disse fagtradisjonene, har vi gitt et bidrag for å utvikle økonomifaget i en mer ansvarlig retning. Vi har selv arbeidsplasser innenfor frivillig sektor, og har derfor både kunnskap om, et stort engasjement for, å utvikle CSR forskningen og forskning på ansvarlig økonomi og ansvarlig ledelse. I vår forskning har vi sett til samfunnsvitenskapen og forskning på frivillig sektor for å utvide økonomifagene.

7.5 Videre forskning

Vi har sett en samfunnsutvikling som fører til økt press på velferdsmodellen, og en økonomi som blir mer global og legger større ansvar på bedriftene. FNs bærekraftsmål er et eksempel på forventninger til næringslivet. Strategisk langsiktige samarbeid kan bli et konkurransefortrinn om det gjøres riktig, noe som programdirektøren i Business & Sustainable Development Commission (BSDC) sa i 2016 ved lansering av BSDC. Kombinert med en generell velstandsvekst, kan vi vente mer tverrsektorielt samarbeid mellom næringsliv og frivillig sektor i Norge i framtiden. Da behøver vi også mer forskningsbasert kunnskap.

Markedet er basert på konkurranse, og innovasjon drives av konkurransen mellom bedriftene. Dette er en tenkning som ikke er like framtrødende i frivilligheten. En ideell målsetting innebærer som oftest ingen konkurranse om knappe ressurser. Det er flere grunner til å anta at det kan bli mer konkurransepreg også i frivillig sektor. For det første har flere pekt på at knapphet på ressurser gjør at frivillige organisasjoner ser etter nye finansieringskilder. Det i seg selv kan innebære en konkurranse om økonomiske midler. For det andre kan økende grad av kontakt og samarbeid med næringsliv, føre til at de frivillige organisasjonene adopterer næringslivets logikk og tankemåte, som er definert ved nettopp konkurranse. I vår studie har vi sett flere tegn på at konkurransen mellom frivillige organisasjoner har betydning for samarbeidet med næringslivet. Mer kunnskap om denne mekanismen, vil gi økt forståelse for samarbeidsrelasjoner.

Et beslektet tema er hvordan kommersialisering av samfunnsansvarsaktiviteter vil påvirke frivillig sektor. Vi har pekt på hvordan delte verdier (CSV) måler samfunnsmessig verdi i et markedsbasert kost / nytte perspektiv, og vi har pekt på framveksten av sosiale entreprenører i dette markedet. Dette er fenomener som overlapper med det som tidligere har vært frivillige organisasjoners domene alene, men som framover kan gi de tradisjonelle frivillige organisasjonene konkurranse. Hvorfor skal man støtte en frivillig miljøvernorganisasjon, dersom bedriftene selv opparbeider seg kunnskap, troverdighet, og tar miljøansvar som en integrert og selvfølgelig del av sin verdikjede? Går vi mot en profesjonalisering av frivilligheten? Hvilken betydning får dette fenomenet for frivillig sektor i Norge?

Mer samarbeid kan føre til offentlig regulering av hvordan slike samarbeid foregår. En av våre informanter har bakgrunn fra næringslivet i USA, hvor den filantropiske tradisjonen tradisjonelt har vært sterkere. Informanten uttrykte overraskelse over at det ikke finnes bedre ordninger for skattefradrag for bedrifter som gir gaver til frivilligheten. Dette er et tema også Frivillighet Norge arbeider med. Videre forskning på dette vil være spennende, både i frivillighetsforskningen og i et samfunnsøkonomisk perspektiv. Vil et skattefradrag være samfunnsøkonomisk lønnsomt? Vil det bidra til mer sosial verdiskapning?

FNs Tusenårsmål fra år 2000 fikk mest oppmerksomhet og anvendelse blant frivillige organisasjoner. Vår studie kan tyde på at det er næringslivet som i størst grad har tatt til seg FNs bærekraftsmål, som fra 2015 avløste Tusenårsmålene. En interessant studie kan være å undersøke hvordan bedriftene i Norge arbeider med bærekraftsmålene. Hvor utbredt er det og på hvilken måte gjøres det? Hva er det som gjør at næringslivet er mer opptatt av dette nå enn for femten år siden? Svarene på dette, vil være nyttige for å forstå mer av samarbeidet mellom frivillig sektor og næringsliv.

Videre hadde det vært interessant med kvantitative undersøkelser omkring omfanget av filantropiske bidrag fra næringsliv. Dette finnes det ifølge Sivesind (2017) ikke gode tall på. I en tid der vi venter at dette vil øke, vil det også være interessant å finne sikker informasjon. Samtidig har vi i denne undersøkelsen pekt på at samfunnsansvaret kan komme til å anta nye former, ved delt verdiskapning. Det hadde også vært nyttig med samfunnsøkonomisk forskning på verdien av slik verdiskapning, både for samfunnet og organisasjonene.

8.0 Litteraturliste

- Apeland, N. M. (2010) *Det gode selskap : omdømmebygging i praksis*. 2. utg. Høvik, Hippocampus.
- Bertoli, A., Brun, B. & Schwind, S. (2017) *Corporate Social Responsibility through partnership with NGOs*. Bergen, Economics, N. S. o.
- Brønn, P. S., Sjøbu, A. & Ihlen, Ø. (2009) *Åpen eller innadvendt : omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Byrkjeflot, H. (2016) Paradokser i omdømmeledelse. *Stat og Styring*, 2-2016, s. 16-19.
- C&E Advisory Services Limited. (2016) *Corporate-NGO Partnerships Barometer 2016*. Tilgjengelig fra: <<https://www.candeadvisory.com/barometer>> [Lest 19.05.2018].
- Carson, S. G. (2015) *Etikk for beslutningstakere*. Oslo, Cappelen Damm akademisk.
- Cone, C. L., Feldman, M. A. & DaSilva, A. T. (2003) Causes and effects.(corporate social responsibility and business objectives attainment). *Harvard Business Review*, 81 (7), s. 95.
- DAMVAD. (2012) *Utredning om sosialt entreprenørskap for Nærings- og Handelsdepartementet*.
- Davis, R. E., Couper, M. P., Janz, N. K., Caldwell, C. H. & Resnicow, K. (2010) Interviewer effects in public health surveys. *Health Educ Res*, 25 (1), s. 14-26.
- Dawkins, J., Market & International, O. R. (2004) *The Public's Views of Corporate Responsibility 2003*. MORI.
- Dees, G. J. (1998) The Meaning of "Social Entrepreneurship". *Duke University: Fuqua School of Business*.
- Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2006) *Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought*.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010) Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), s. 32-53.
- Defourny, J., Nyssens, M. & Centre D'Économie Sociale, C. (2008) Social Enterprise in Europe : Recent Trends and Developments.

Ditlev-Simonsen, C., Hoivik, H. & Ihlen, Ø. (2015) *The Historical Development of Corporate Social Responsibility in Norway*.

Ditlev-Simonsen, C. D. (2010) Bedrifters støtte til frivillige organisasjoner (NGOer). *Praktisk økonomi & finans*, 26 (1-2010), s. 90-98.

Ditlev-Simonsen, C. D. (2013) Ikke nødvendigvis så ansvarlig. *Finansavisen*, 17. april, s. 39.

Ditlev-Simonsen, C. D. (2016) Lønnsomt samarbeid med ideelle organisasjoner. *BI Business Review*.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2008) *Management research*. 3rd ed. Los Angeles, Sage.

Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), s. 532-550.

Elkington, J. (1999) *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. Oxford, Capstone.

England and Wales. (2011) *Charities Act 2011: Elizabeth II. Chapter 25*. London: The Stationary Office.

Enjolras, B. & Strømsnes, K. (2018) The Transformation of the Scandinavian Voluntary Sector. I: Enjolras, B. & Strømsnes, K. red. *Scandinavian Civil Society and Social Transformations: The Case of Norway*. Cham, Springer International Publishing, s. 1-24.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen, Fagbokforl.

EUGDPR.org. (uten dato) *GDPR Key Changes* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.eugdpr.org/gdpr-faqs.html>> [Lest 10.05.2018].

Flytoget. (2012) *Flytogets årsrapport 2012*.

Flytoget. (2013) *Flytogets årsrapport 2013*.

Flytoget. (2014) *Flytogets årsrapport 2014*.

Flytoget. (2015) *Flytogets årsrapport 2015*.

Flytoget. (2016) *Flytogets årsrapport 2016*.

Flytoget. (uten dato-a) *Eierstyring og selskapsledelse* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://flytoget.no/no/om-flytoget/eierstyring-og-selskapsledelse/>> [Lest 05.11.2017].

Flytoget. (uten dato-b) *Flytogets etiske retningslinjer* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://flytoget.no/no/om-flytoget/etiske-retningslinjer/>> [Lest 12.05.2018].

Freeman, R. E. (1984) *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston, Pitman.

Friede, G., Busch, T. & Bassen, A. (2015) ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5 (4), s. 210-233.

Frivillighet Norge. (2017a) Protokoll fra årsmøtet 2017. *Årsmøtet 2017*. Håndverkeren kurs- og konferansesenter.

Frivillighet Norge. (2017b) *Samarbeid mellom frivillighet og næringsliv. Prinsipper og anbefalinger*. Tilgjengelig fra: <http://www.frivillighetnorge.no/no/frivillighetspolitikk/samarbeid_mellom_naringsliv_og_frivillighet/Rapport%3A+Samarbeid+mellom+frivillighet+og+n%C3%A6ringsliv.+Prinsipper+og+anbefalinger.b7C_wtLU3C.ips> [Lest.

Frivillighetsregisterloven. (2008) Lov om register for frivillig virksomhet. Kulturdepartementet.

Geert, H. (1998) Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19 (3), s. 477-493.

Hoff, K. G. (2010) *Bedriftens økonomi*. 7. utg. Oslo, Universitetsforl.

Ingstad, E. S. L. & Loga, J. (2016) Sosialt entreprenørskap i Norge: en introduksjon til feltet. *Praktisk økonomi & finans*, (01), s. 21-33.

Initiativ for etisk handel. (2015) *Member reporting for Varner 2015*. Tilgjengelig fra: <http://varner.com/globalassets/sustainability/people/report15_varner-gruppen.pdf> [Lest 23.10.2017].

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen, Fagbokforl.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008) *Exploring corporate strategy : text & cases*. 8th ed. Harlow, FT Prentice Hall.
- Kania, J. & Kramer, M. (2011) Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005) *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- Kirkens Bymisjon. (2013) *Vår strategi 2014 - 2018*.
- Kirkens Bymisjon. (2017a) *Verdidokument Visjon Oppdrag Verdier*. Oslo.
- Kirkens Bymisjon. (2017b) *Årsmelding 2016*. Oslo.
- Kirkens Bymisjon. (uten dato-a) *Nabosamarbeidet i Bjørvika* [Internett]. Kirkens bymisjon. Tilgjengelig fra: <<https://kirkensbymisjon.no/artikler/nabosamarbeidet-i-bjorvika/>> [Lest 14.01.2018].
- Kirkens Bymisjon. (uten dato-b) *Safir Frivilligsentral* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://kirkensbymisjon.no/tiltak/safir-frivilligsentral/>> [Lest 17.03.2018].
- Kirkens bymisjon. (uten dato-c) *Sporet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://kirkensbymisjon.no/tiltak/sporet/>> [Lest 17.03.2018].
- Kirkens Bymisjon. (uten dato-d) *Tiltak/lønn som fortjent* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://kirkensbymisjon.no/tiltak/lonn-som-fortjent-oslo/>> [Lest 17.03.2018].
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017) *Veier til samarbeid. Sosiale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor - eksempler og ideer*. Oslo.
- Kramer, M. & Pfitzer, M. (2016) The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo, Gyldendal akademisk.

Lantos, G. P. (2001) The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), s. 595-632.

Loga, J. (2016) *Frivillighet og forretning En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked*. 1891-2176.

Loga, J. (2018) Sivilsamfunnets roller i velferdsstatens omstilling. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 2 (01), s. 58-73.

Loga, J., Eimhjellen, I., Eschweiler, J., Ingstad, E. L., Stokstad, S. & Winsvold, M. (2016) *Sosiale entreprenører - partnerskap for nye løsninger*. Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/endelig-rapport---sosiale-entreprenorer---partnerskap-for-nye-losninger.pdf> [Lest.

Lorentzen, H. (2010) *Statlige tilskudd til frivillige organisasjoner. En empirisk kartlegging*. 04-2010. Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/177666?show=full> [Lest.

Malloch-Brown, L. M., Al-Dabbagh, A., Alfaro, L., Bakker, P., Burrow, S., Ching, H., Collymore, B., Danilovich, J., Faralyalı, B. D., Toit, H. d., Edelman, R., Vestberg, H. E. W. G. a., Fallon, J., Frazier, K., Granryd, M., Hai, H., Holsether, S.-T., Ibrahim, M., Iskenderian, M. E., Jadesimi, D. A., Kaberuka, D., Kingo, L., Ma, J., Michelmores, A., Mostyn, S., Naqvi, A., Nipper, M., Nursalim, C., Patel, R., Pinto, D., Polman, P., Rai, V., Reid, G., Seijaparova, D., Verghese, S., Wilson, G. & Wilson, M. (2017) *Better Business, Better World*. London, Commission, B. a. S. D.

Midttun, A. (2007) CSR eller bedriftens samfunnsansvar; en megatrend vokser fram. *Magma*, 10 (3), s. 57-71.

Moon, J., Crane, A. & Matten, D. (2005) Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15 (3), s. 429-453.

Nagel, A.-H. (1991) *Velferdskommunen : kommunenes rolle i utviklingen av velferdsstaten*. Bergen, Alma Mater.

NOU. (1988:17) *Frivillige organisasjoner*. Oslo, Finans- og tolldepartement.

NOU. (2016:12) *Ideell opprydding. Statlig dekning av ideelle organisasjoners historiske pensjonskostnader*. Oslo 2016, Kulturdepartementet.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility.(HBR Spotlight: Making a Real Difference). *Harvard Business Review*, 84 (12), s. 78.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth.(The Big Idea)(Cover story). *Harvard Business Review*, 89 (1 2), s. 62.

Redd Barna. (2017) Hovedstyrets årsberetning 2016.

Redd Barna. (uten dato-a) *Bedriftssamarbeid* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.reddbarna.no/bedriftssamarbeid/samarbeidspartnere> [Lest 25.10.2017].

Redd Barna. (uten dato-b) *Om oss/organisasjon* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.reddbarna.no/om-oss/organisasjonen/organisasjon> [Lest 23.10.2017].

Redd Barna. (uten dato-c) *Organisasjonen* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.reddbarna.no/om-oss/organisasjonen/organisasjon> [Lest 23.10.2017].

Reiten, E. (2006) Hydro skal fortsette å sprengre grenser. *Magma*, 01/2006.

Seidman, I. (2006) *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press.

Selle, P. (2013) Refleksjoner kring medlemsmodellens betydelse. I: *Civilsamhället klämt mellan stat och kapital: välfärd, mångfald, framtid*. Stockholm, SNS förlag, 2013, s. 49-63.

Selle, P., Strømsnes, K. & Loga, J. (2018) *State and Civil Society: A Regime Change?*

Sivesind, K. H. (2015) Giving in Norway: An Ambitious Welfare State with a Self-Reliant Nonprofit Sector. I: Wiepking, P. & Handy, F. red. *The Palgrave Handbook of Global Philanthropy*. London, Palgrave Macmillan UK, s. 230-248.

Sivesind, K. H. (2017) *Research on Giving in Norway. I: Giving in Europe*.

The current state of research on household donations, corporations, foundations and charity lotteries to charitable organisations in Europe. ERNOP publication,.

St.meld. no. 39. (2006-2007) *Frivillighet for alle*. Oslo, Kultur- og kirke departementet.

Sæther, A., Thornam, H. & Fosslund, T. (2014) Fra rapportering på samfunnsansvar mot bærekraftig virksomhetsstyring ; erfaringer fra Flytoget. *Praktisk økonomi & finans*, 30 (3), s. 212-222.

Utgård, J. (2017) Er samfunnsansvar lønnsomt? *Magma*, 07/17.

Varlid, V., Moen, K. & Lervik-Olsen, L. (2017) Bruk kompetansen din når du tar samfunnsansvar! *Magma*, 07/17.

Varner. (2016) *Responsible Manufacturing*. Tilgjengelig fra: <<http://varner.com/globalassets/sustainability/people/2016---responsible-manufacturing-varner.pdf>> [Lest 23.10.2017].

Varner. (uten dato-a) *Konsepter/Dressmann* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://varner.com/no/our-concepts/dressmann/>> [Lest 23.10.2017].

Varner. (uten dato-b) *Om oss* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://varner.com/no/about-us/>> [Lest 23.10.2017].

Varner. (uten dato-c) *#Wecare* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://dressmann.com/no/wecare/people/>> [Lest 23.10.2017].

Våland, T. I. (2006) Omdømmesikring. *Magma*.

Whitley, R. (1998) Internationalization and Varieties of Capitalism: The Limited Effects of Cross-National Coordination of Economic Activities on the Nature of Business Systems. *Review of International Political Economy*, 5 (3), s. 445-481.

Wollebæk, D. & Selle, P. (2002) *Det nye organisasjonssamfunnet : demokrati i omforming*. Bergen, Fagbokforl.

Yin, R. K. (2007) *Fallstudier : design och genomförande*. Malmö, Liber.

Intervjuguide – Hovedinformanter fra caseorganisasjonene

Innledning

Dette er en masteroppgave om strategiske samarbeid mellom frivillige organisasjoner og bedrifter. Formålet med studien er å få økt kunnskap om hvordan organisasjonene samarbeider strategisk for å nå sine mål.

Det vil bli brukt lydopptaker for å dokumenter intervjuene. Innholdet vil bli transkribert og danner hovedgrunnlaget for masteroppgaven. Studien er meldt inn til NSD og godkjent. Når studien er avsluttet vil alt av innsamlet datamateriale slettes. Ved sitering fra intervjuene vil det bli brukt organisasjonens navn.

Du kan når som helst under intervjuet avbryte dersom det er ønskelig.

(Intervjuene gjennomføres semistrukturert. Intervjumalen følges ikke fra punkt til punkt, men brukes for å sikre at samtalen fanger opp alle relevant temaer. Informanten styrer i stor grad hvilke temaer som vektlegges i intervjuet.)

Avklaringer

Hvem er du, og hva er din rolle i samarbeidet?

Hvem er parter i samarbeidet?

Innledning

Beskriv hovedpunktene i samarbeidet.

- Hva går det ut på?
- Når startet det?

Motiver for samarbeidet

Hvorfor ønsket dere å innlede samarbeid?

Var det begrunnet i en konkret strategi fra starten av?

Er det blitt en del av strategien etter hvert?

Hvem tok initiativ til samarbeidet?

Hvordan var beslutningsprosessen før samarbeidesavtale ble signert?

- Mer forpliktende over tid?
- Gradvis opptrapping?

Hva er innsatsen i samarbeidet?

- Deltagelse av ansatte?
- Penger?
- Tilgang til kontaktsnett?

Hva er den største gevinsten av samarbeidet?

Gir samarbeidet et direkte økonomisk overskudd?

Gir det indirekte økonomiske gevinster?

Utbytte av samarbeidet

Hvorfor tror dere at deres samarbeidspartner ønsket å inngå i et samarbeid?

- Fokus på egen nytte? eller fokus på tredjepart?
- Hva ønskes oppnådd for egen del?

Strategisk samarbeid

Hvordan passer samarbeidet inn i organisasjonens overordnede strategi?

Kunne en annen partner ha vært aktuell i det samme samarbeidet?

- Som alternativ, eller som en tredjepart? (bransjeeksklusivitet? Konkurransesituasjon?)

Er det noen organisasjoner som ikke kunne ha vært en del av dette samarbeidet? Hvorfor?

Organisering

Hvilket tidsaspekt har samarbeidet? (langvarig eller kortvarig)

- Forpliktelser?
- Oppsigelstid?
- Fornyes på årlig basis?
- Kontraktsfestet?

Hvilken betydning har det for trygghet i samarbeidet?

- Hvilke forventninger stilles til gjenytelser?

Omdømme

Verdigrunnlag for organisasjonene?

Er det bevissthet rundt felles og evt motstridende interesser?

- Hvordan håndteres det og kommer dette til uttrykk på noen måte?

Hvordan kommuniseres samarbeidet eksternt?

Hvordan kommuniseres samarbeidet internt?

Resultater/effekter

Er det satt resultatkrav for samarbeidet?

Måles dette?

Hvordan involveres ansatte i forskjellige deler av organisasjonen i samarbeidet?

Har organisasjonen oppnådd noe den sannsynligvis ikke kunne ha oppnådd alene?

Direkte resultat av samarbeidet, eller indirekte gjennom styrket organisasjon? (økonomi eller omdømme)

Intervjuguide – interesseorganisasjonene

Innledning: Dette er en masteroppgave om strategiske samarbeid mellom frivillige organisasjoner og bedrifter. Formålet med studien er å få økt kunnskap om hvordan organisasjonene samarbeider strategisk for å nå sine mål.

Det vil bli brukt lydopptaker for å dokumenter intervjuene. Innholdet vil bli transkribert som oppsummeringer, og vil være en del av datagrunnlaget for masteroppgaven. Studien er meldt inn til NSD og godkjent. Når studien er avsluttet vil alt av innsamlet datamateriale slettes.

Ved sitering fra intervjuene vil det bli brukt organisasjonens navn.

Du kan når som helst under intervjuet avbryte dersom det er ønskelig.

Om Rapporten til Frivillighet Norge (Samarbeid mellom frivillighet og næringsliv.

Prinsipper og anbefalinger)

Hvordan er rapporten mottatt hos medlemmene, brukes den som utgangspunkt for strategiske samarbeid? (Bare Frivillighet Norge)

Hva er årsaken til at denne rapporten ble laget? Har næringslivet en tilsvarende rapport?

Rapporten bygger på strategiske samarbeid som krever en del kunnskap og ofte innebærer det en del arbeid fra begge samarbeidspartnere. Hvordan opplever dere stemning blant medlemmene for strategiske samarbeid?

- Skape felles verdier i samarbeidet
- Sammenfallende mål
- Felles verdigrunnlag
- Langsiktighet i samarbeidene

Omdømme – funn i vår studie

Hvordan opplever dere at medlemmene arbeider med forankring av samarbeid internt i organisasjoner?

- Bedrifter er generelt bedre enn de frivillige organisasjonen i vår studie til å forankre samarbeidet. Hva tror du kan være årsaken til det? (fokus på utbytte av samarbeid?)

Hva er dere anbefalinger på å forankre samarbeidet internt?

- stor grad av involvering av ansatte?

- FNs bærekraftsmål?

Hvilke tilbakemeldinger får dere fra medlemmene om hvordan samarbeidene kommuniseres eksternt?

I vår studie har bedriftene være åpne om samarbeidet men tilbakeholdne med å kommunisere det eksternt. Hva er dere anbefalinger til håndtering av ekstern kommunikasjon av samarbeid/samfunnsbidrag?

Det kan være store avstander i verdigrunnlaget til en bedrift og en Frivillige org.

Hjelper dere/gir tips til hvordan medlemmene skal komme frem felles verdier i samarbeid eller bør dette ligge som en naturlig inngangsverdi ved inngåelse av samarbeid?

Motiv – funn i vår studie

Hva opplever dere at er hovedmotivet til de frivillige organisasjonene og bedriftene som inngår strategiske samarbeid er?

- Hva vil den trolige motivasjonen til en bedriften/frivillige organisasjon være? (Økonomiske, etiske, strategiske?)

I en av bedriftene vi har undersøkte var det mye fokus på å bruke FNs bærekraftsmål som et verktøy for å forankre samarbeidet internt. Er dette noe dere er opptatt av at skal være en del av samarbeidet?

Kan det brukes som en inngang til et samarbeid, hvordan?

Felles verdiskapning –funn i vår studie

Det er et visst trendskiftet i måten å samarbeide på mellom frivillige organisasjoner og næringslivet. (fra filantropi til mer strategisk) Hva anbefaler dere medlemmene å fokusere på i et slik trendskifte?

Sammenfallende mål i samarbeid oppfattes som viktige for et samarbeid. Hvilke råd gir dere til deres medlemmer?

Hva slags typer av samarbeid er frivilligheten opptatt av? Topartsamarbeid? Er det saksamarbeid? Flerpartsamarbeid? Langvarig? Kortvarig? Grad av involvering?

Intervjuguide for frivillige barne- og ungdomsorganisasjoner

Informasjonen som innhentes vil bli brukt i forbindelse med en masteroppgave om samarbeid mellom frivillige organisasjoner og bedrifter. Du vil være anonym, og svarene vil kun bli brukt generelt. Navnet på din frivillige organisasjon vil framgå. Oppsummeringen fra intervjuet vil bli slettet etter at oppgaven er innlevert og godkjent.

Spørsmål om næringslivssamarbeid

Hva heter organisasjonen din?

Hva er din rolle/tittel i organisasjonen?

Har din organisasjon næringslivssamarbeid i dag?

Hva er hovedbegrunnelsen(e) for at din organisasjon (ikke) har næringslivssamarbeid?

Tror du din organisasjon vil ønske mer næringslivssamarbeid i framtiden (om 5 år)?

Hva er hovedbegrunnelsen(e)?

Frode Fjelldal Soelberg
Postboks 1490
8049 BODØ

Vår dato: 26.03.2018

Vår ref: 58325 / 3 / PEG

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 11.01.2018 for prosjektet:

<i>58325</i>	<i>CSR: samarbeid med frivillige organisasjoner</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Frode Fjelldal Soelberg</i>
<i>Student</i>	<i>Are Shaw Waage</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 25.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Dag Kiberg

Pernille Ekornerud Grøndal

Kontaktperson: Pernille Ekornerud Grøndal tlf: 55 58 36 41 / pernille.grondal@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Are Shaw Waage, are.shaw.waage@gmail.com