

| BØGER TIL CIVILSAMFUNDET



PARAT TIL
**PRIVATE
PARTNERSKABER**

- inspiration til civilsamfundet

LENE HJORTH, LAURA AUKEN
& MALTHER LINDHOLM



CFSA
CENTER FOR FRIVILLIGT
SOCIALT ARBEJDE

Parat til **private partnerskaber**

- inspiration til civilsamfundet

1. udgave, 1. oplag



Parat til partnerskaber - inspiration til civilsamfundet

Lene Hjorth, Laura Auken, Malthe Lindholm

1. udgave 2022

Forlaget CFSA

Center for Frivilligt Socialt Arbejde

frivillighed.dk

info@frivillighed.dk

ISBN: 978-87-90440-46-6

ISBN (online): 978-87-90440-47-3

Grafisk tilrettelæggelse og layout: Lindhardt og Krull

Tryk: Mark & Storm Grafisk

CFSA's bøger kan frit citeres med tydelig angivelse af kilde.

Indhold

Forord	7
Partnerskabets potentialer	11
Partnerskabsruten – syv trin til det stærke partnerskab	16
Trin 1: Forstå jeres egen organisation	17
Eksempel: Byggemarked og bold hjælper udsatte	20
Trin 2: Find det rigtige match	26
Eksempel: Partnerskab kickstarter et nyt liv for kriminelle unge	30
Trin 3: Det første møde	34
Eksempel: Forskellighed blev en styrke.....	38
Trin 4: Dialog om de fælles idéer og mål.....	42
Eksempel: Langvarigt partnerskab med stort udbytte.....	50
Trin 5: Organisering, rammer og tillid.....	56
Eksempel: Partnerskab forskønner og styrker fagligheden hos fremtidens håndværkere	66
Trin 6: Kommunikér sammen	70
Eksempel: Design til at tage og føle på.....	74
Trin 7: Den endelige aftale	80
Bevar gejsten og skab værdi	84
Inspiration til videre læsning	88

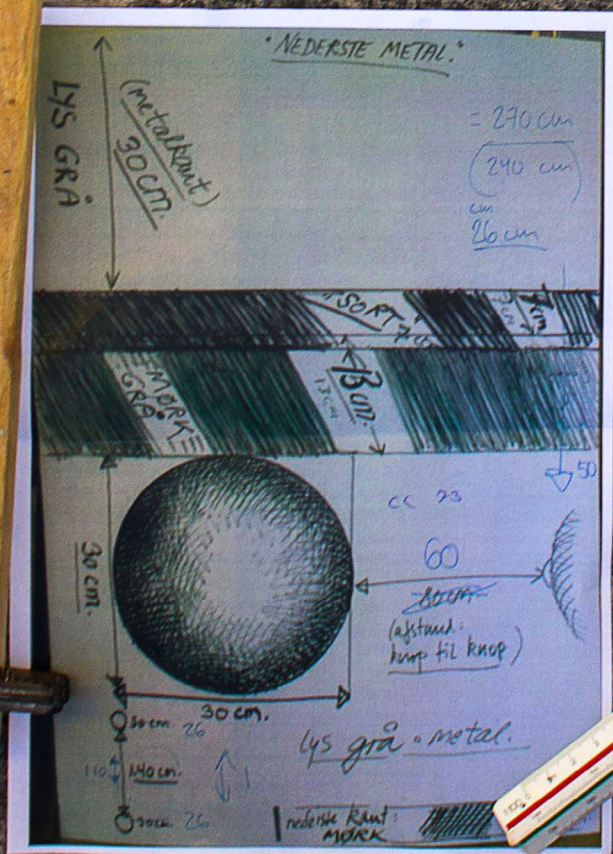


Foto: Techcollege.



FORORD

Hvordan gamle busser banede vejen for unikt partnerskab

af Lene Hjorth, selvstændig konsulent, formand for Kofoed Skole, tidligere bæredygtighedsdirektør i BRFkredit/Jyske Bank og tidligere medlem af CFSA's bestyrelse.

Da jeg i midten af 1980'erne blev ansat i Dansk Flygtningehjælp, gjorde jeg mine første erfaringer med partnerskaber mellem virksomheder og frivillige foreninger. Dengang var der stort set ingen, som arbejdede med partnerskaber, og derfor var de mange fordele, der er i samarbejdsformen, ukendte for de fleste. Jeg arbejdede på det tidspunkt som sprog lærer på et flygtningecenter, og selvom vi tilbragte mange timer med danskundervisning ved tavlen, oplevede jeg, at de fleste af de flygtninge, vi underviste, ikke fik det aktive hverdagsprog, der er en vigtig nøgle til et selvstændigt liv med arbejde og bolig i Danmark.

Derfor tog jeg kontakt til flere lokale autoværksteder og det lokale busselskab og spurgte, om de var interesserede i et samarbejde med sprogskolen. Heldigvis sagde alle hurtigt ja. To gamle busser blev stillet til rådighed for brug i undervisningen, og vores sprogelever fik nu både undervisning i mekanik, reparation og buskørsel samtidigt med, at de fik trænet det danske sprog. Da de gamle busser var repareret, tog elever og vi lærere rundt i Danmark og besøgte forskellige lokale foreninger og oplevede den danske kultur fra øst til vest.

Resultatet af dette partnerskab var først og fremmest, at kursisternes danskundskaber blev væsentligt forbedrede, men også, at de lærte Danmark bedre at kende, og ikke mindst, at størstedelen af flygtningene fik job som enten mekaniker eller buschauffør. Det lokale erhvervsliv og busselskabet fik derved nye, engagerede ansatte, og vi i Dansk Flygtningehjælp fik elever med større udbytte og motivation til undervisningen. En motivation, der gav ny energi og arbejdsglæde til alle involverede i partnerskabet.

Fra dette projekt lærte jeg, at man ikke skal være bange for at række ud til andre – også fra helt andre dele af samfundet. For der er store og uventede gevinster for alle involverede. Jeg lærte også, at forudsætningen for, at et partnerskab på tværs af sektorer kan lykkes, er, at alle involverede er indstillet på både at udvikle sig i fællesskab og udfordre vanetænkning i egne organisationer, så nye metoder og samarbejdsmodeller kan opstå.

Efter mine år som sproglærer har jeg blandt andet været ansat i flere store private virksomheder, hvor en af mine opgaver har været at opbygge, fastholde og udvikle partnerskaber på tværs af sektorer. Igen og igen har jeg erfaret, at når partnere fra forskellige sektorer ønsker at indgå i værdiskabende partnerskaber, er det vigtigt, at alle involverede fra begyndelsen er indstillet på at bryde sædvaner og fordomme om hinanden og hinandens arbejdsmetoder.

Senest har jeg arbejdet 18 år som bæredygtighedsdirektør i BRFkredit/Jyske Bank og været initiativtager til mange projekter, hvor tværsektorielle partnerskaber har været den bærende kraft. Et eksempel, jeg er særlig stolt af, er, at vi i 2009 sammen med en række partnere i Aalborg skabte det første MurMal-projekt. Projektet forskønnede lokalområdet med udsmykninger, hjalp socialt udsatte unge, der havde brug for uddannelse og lærlingekontrakter og skabte stærke partnerskaber mellem borgere, virksomheder og civilsamfundsorganisationer. Det var ikke kun udsmykningerne i sig selv, der gjorde MurMal-projektet til noget helt specielt. Det var partnerskabet bag projektet og de sociale forandringer, som partnerskabet medførte. Efter den første MurMal gavl stod færdig, har store lokale virksomheder, Aalborg Kommune og Aalborg Tech College sammen med borgergrupper og foreningsliv bygget videre på det første partnerskab og både fået flere unge i arbejde, forskønnet byen til daglig glæde for aalborgenserne og skabt stolthed hos de mange unge, som her fik deres første kontakt med erhvervslivet.



"Det røde bånd". Foto: Techcollege.

I de mange år jeg har arbejdet med partnerskaber, har jeg set fantastiske resultater, som kun blev skabt netop fordi partnere fra forskellige sektorer arbejdede tæt sammen om at nå mål, som ingen af dem kunne have skabt alene. Men jeg har også set kuldsejlede partnerskaber, hvor mangel på metoder, redskaber og ikke mindst viden om, hvordan man etablerer et stærkt og langtidsholdbart partnerskab, var årsager til, at de ellers så gode intentioner og ønsker ikke blev omsat i et bæredygtigt og gensidigt værdiskabende partnerskab.

Derfor er det en vigtig pointe med denne bog, at succesfulde partnerskaber ikke kun handler om effektiv projektledelse med klare aftaler om tidsforbrug og kommunikation. Succesen afhænger i lige så høj grad af, at partnerne er åbne overfor at nedbryde fordomme om hinanden. Partnerne skal være klar til at arbejde tillidsfuldt på tværs af hinandens metoder og være indstillet på, at tilpasse indholdet i projektet til de muligheder, der opstår undervejs.

I denne bog har jeg og Center for Frivilligt Socialt Arbejde samlet vigtige erfaringer fra en række eksisterende tværsektorielle partnerskaber og udviklet en række værktøjer til at skabe, udvikle og forankre stærke partnerskaber mellem private virksomheder og frivillige sociale organisationer i civilsamfundet. Vores håb er, at bogen kan give næring og konkrete metoder til succesfulde og innovative partnerskaber, så civilsamfund og erhvervsliv i fremtiden i fællesskab kan være med til at løse endnu flere samfundsudfordringer.

“Parat til private partnerskaber” bygger på både mine egne erfaringer, CFSA’s mangeårige viden fra konsulentopgaver og udviklingsprojekter i civilsamfundsorganisationer samt en række interviews med ledere fra virksomheder og civilsamfundsorganisationer, som alle har solide erfaringer med at indgå i partnerskaber. Deres læring og erkendelser er et vigtigt udgangspunkt for mange af bogens pointer.

Afslutningsvis vil CFSA og jeg gerne sige stor tak til alle de ledere, som har taget sig tid til at fortælle ærligt og åbent om deres erfaringer med partnerskaber mellem frivillige sociale organisationer og virksomheder. Uden jeres bidrag ville denne bog ikke være så konkret og relevant for læserne.



Partnerskabets potentialer

Danmark har et omfattende og mangfoldigt civilsamfund med mange organisationer og ildsjæle, hvoraf en stor del bidrager til det sociale område. En udbredt udfordring blandt frivillige sociale organisationer er økonomisk usikkerhed grundet midlertidige bevillinger og puljer. Midlertidigheden gør det vanskeligt at tænke langsigtet, udvikle nye idéer og kræver mange administrative ressourcer.

Derfor har flere frivillige sociale foreninger og organisationer fået øjnene op for potentialerne i at indgå i tværsektorielle partnerskaber med virksomheder, hvor parterne i et ligeværdigt samarbejde tilfører hinanden værdi. En frivillig forening eller organisation kan modtage penge, produkter, synlighed eller serviceydelser eller andet som en del af et tværsektorielt partnerskab. Virksomheden kan omvendt drage nytte af organisationens viden, målgruppekendskab eller kompetencer, der i samme ombæring imødekommer den stigende interesse i samfundet for, at virksomheder gennem CSR-indsatser medvirker til at løse udfordringer hos socialt udsatte.

En udbredt tendens gennem de senere år, særligt i større internationale virksomheder, er *corporate volunteering* eller *employee volunteering*. Her tilbyder virksomheder, at deres medarbejdere i arbejdstiden kan arbejde frivilligt for civilsamsfundsorganisationer og dermed hjælpe socialt udsatte. Holdningen er, at det gavner virksomhedernes ansatte at få nye erfaringer fra civilsamsfundsorganisationer. Ønsket om en positiv brandingeffekt er også ofte i spil for virksomheden.

Men partnerskaber på tværs af sektorer har potentiale til langt mere end det. Når partnere fra henholdsvis civilsamfundet og det private erhvervsliv - med hver deres kompetencer, viden, værdier og kulturer - arbejder tæt sammen, opstår nye muligheder og løsninger, som kan skabe værdi, ingen på forhånd kunne have forudset. Populært sagt kan det pludseligt vise sig, at 1 + 1 giver 3. For ud over den økonomiske eller materielle værdi kan der opstå en lang række andre perspektiver på værdiskabelsen for både frivillige sociale organisationer og virksomheder.



Værdiperspektiver

- **Læringsværdi:** Partnerskabet kan tilføre nye perspektiver, viden og kompetencer, som kan udvikle både virksomheden og civilsamfundsorganisationen
- **Imageværdi:** Partnerskabet kan påvirke parternes omdømme positivt. Eksternt fx til kunder, målgrupper eller bevillingsgivere. Internt kan det øge ansattes arbejdsglæde og frivilliges stolthed
- **Rekrutteringsværdi:** Partnerskabet kan øge interesse for virksomheden hos ansøgere, som er optaget af de emner, som partnerskabet omhandler
- **Ledelsesværdi:** Tæt samarbejde med ledere fra andre sektorer kan give perspektiver og indsigt i nye ledelsesredskaber samt øge netværk lokalt og nationalt
- **Omkostningsværdi.** Omkostninger kan reduceres da to eller flere partnere har flere ressourcer end én
- **Forandringsværdi:** Partnerskabet kan føre til innovative og mere hensigtsmæssige processer, som fx kan skabe nye produkter, styrke motivationen eller arbejdsglæden
- **Interessentværdi:** Partnerskabet kan føre til øget tilfredshed blandt samarbejdspartnere og åbne døre for nye partnerskaber, bevillinger eller opgaver
- **Øvrig værdiskabelse:** Undervejs kan der opstå ideer, metoder og resultater, som kan skabe uventede og positive resultater for slutbrugeren samt anvendes i andre dele af organisationens arbejde

For frivillige sociale organisationer kan perspektiverne være relevante at indtænke både i de helt indledende trin, hvor de må overbevise virksomheden om partnerskabets berettigelse, men også gennem partnerskabets forløb, hvor værdiperspektiverne kan bidrage til at tydeliggøre den merværdi, som partnerskabet har potentiale for at skabe. Derfor vil de forskellige værdiperspektiver også blive fremhævet i løbet af bogen.

På trods af gode intentioner løber mange partnerskaber ud i sandet, inden de opnår deres fulde potentiale. Det kan blandt andet skyldes, at beslutningsgange og projektplaner ikke er aftalt tilstrækkelig grundigt eller ligeværdigt. Leverancer og mål kan også være uklare og ikke konkrete nok for begge parter. Det kan også skyldes, at parterne ikke klart har aftalt, hvilke ressourcer de er villige til at lægge i projektet, eller at spilleregler om markedsføring og kommunikation ikke er på plads. I sidste ende kan det resultere i skuffelse, irritation og nedlukning af samarbejdet.

INSPIRATION OG REDSKABER

Denne bogs sigte er på den ene side at inspirere frivillige sociale organisationer til at indgå i partnerskaber og på den anden at udstyre organisationerne med konkrete redskaber til at indlede og udvikle stærke partnerskaber samt sandsynliggøre, at de forankres.

Redskaberne bliver præsenteret gennem partnerskabsruten, der er inddelt i syv trin og løbende klæder læseren på til at indgå i et partnerskab. De syv trin i partnerskabsruten suppleres med seks eksisterende eksempler på stærke og ligeværdige partnerskaber mellem virksomheder og frivillige sociale organisationer. Eksemplerne refererer ikke direkte til de enkelte trin, men skal inspirere læseren og kan derfor læses uafhængigt af trinene på partnerskabsruten.

På CFSA's hjemmeside frivillighed.dk ligger en række supplerende redskaber, blandt andet i form af partnerskabsaftaler fra to af de eksempler, som omtales i bogen. Det er også altid muligt at kontakte CFSA angående konsulent-sparring, der kan hjælpe partnerskabet på vej.

TIL FRIVILLIGE SOCIALE ORGANISATIONER – OG MANGE ANDRE

Parat til private partnerskaber er især målrettet ledere, ansatte og bestyrelser i mellemstore frivillige sociale foreninger og organisationer, som ønsker at indgå partnerskaber med erhvervslivet, eller som allerede samarbejder med virksomheder, men ønsker hjælp til at styrke og professionalisere samarbejdet.

For små organisationer og lokalforeninger, der ønsker at samarbejde med virksomheder i deres lokalområde, kan partnerskabsruten fremstå overvældende. CFSA's vurdering er, at bogen indeholder viden og refleksioner, som vil være relevante for små organisationer og lokalforeninger – også selvom de vælger ikke at følge ruten slavisk eller anvende alle elementer i hvert eneste trin.

Meget af bogens indhold og mange af dens redskaber vil også have relevans for virksomheder, der enten er ved at indlede et samarbejde med en organisation i civilsamfundet eller gerne vil have inspiration og redskaber til at udvikle et igangværende partnerskab.

Bogen er også tiltænkt partnerskaber, som er ved at kuldsejle, og hvor begge parter er motiverede til at rette op og sejle videre ad en bedre rute.

Ligeledes vil mange kommuner, regioner og offentlige institutioner, der ønsker at indgå i partnerskaber med frivillige sociale organisationer, kunne hente vigtig viden, refleksionsspørgsmål og redskaber til at igangsætte ligeværdige partnerskaber med frivillige sociale organisationer.

FLERE VIRKSOMHEDER VIL TAGE SOCIALT ANSVAR

Virksomheder er i stigende grad blevet bevidste om, at de, ved at tage et samfundsansvar og bidrage med mere end blot sorte tal på bundlinjen, kan opnå loyale forbrugere og kunder, motiverede medarbejdere, velvilje fra myndigheder, tillidsfulde samarbejdspartnere og god presseomtale. De har brug for det, der populært kaldes: "license to operate".

Et samarbejde med frivillige sociale foreninger og organisationer – hvis indsats sigter mod at løse velfærdsproblemer inden for det sociale område – kan imødekomme nogle af de mange krav, som stilles til moderne virksomhedsledelse. Et partnerskab med en social organisation kan med andre ord tilføre en virksomhed samfundsmæssig legitimitet, og dette argument er oplagt for frivillige sociale foreninger og organisationer at bruge som anledning til at indlede en dialog om et partnerskab.

Jakob Riis, der er president og CEO i Falck, udtrykker det således:

- Det er ikke en god idé at drive forretning uden at tænke på det omgivende samfund. Man risikerer at miste omgivelsernes tillid, og i værste fald risikerer man helt at miste sin legitimitet. Derfor er det helt centralt at tage et socialt ansvar - uanset hvilken virksomhed, man driver.

Jakob Riis peger også på, at FN's verdensmål og de såkaldte ESG-kriterier (Environmental, Social and Governance), der sætter miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige standarder, har været med til at fremme fokus på bæredygtig virksomhedsdrift gennem de senere år.

PARTNERSKABER PÅ TVÆRS

Samarbejde og partnerskaber på det sociale område findes i flere varianter og under mange betegnelser. Nogle bliver kaldt tværsektorielle samarbejder, andre offentlige-private partnerskaber, samskabelse eller sociale alliancer.

Der findes store partnerskaber, som fx Folkebevægelsen mod Ensomhed, hvor intet mindre end 80 organisationer, foreninger, skoler, kommuner og virksomheder er gået sammen for at bekæmpe ensomhed - og små partnerskaber mellem én mindre forening og virksomhed.

Der findes længerevarende partnerskaber, som strækker sig over år, og kortere partnerskaber, hvor fx frivillige sociale organisationer går sammen med private aktører om at løse en aktuel samfundsudfordring. Et eksempel så vi under den første del af Coronapandemien, hvor aktører fra alle sektorer gik sammen om at få løst de udbetalingsudfordringer, der opstod i foråret 2020, hvor bankerne var lukkede, og mange hjemløse og andre, der ikke bruger kreditkort, ikke kunne få udbetalt deres penge.

Endelig har mange danske kommuner og frivillige sociale organisationer indgået partnerskaber på velfærdsområdet, hvor de samarbejder om fælles indsatser eller løsninger for organisationernes målgrupper.

DET TVÆRSEKTORIELLE PARTNERSKAB

Det tværsektorielle partnerskab er en særlig, kvalificeret samarbejdskonstruktion mellem to eller flere organisationer og adskiller sig almindeligvis fra andet samarbejde på en række punkter. Dels ved en høj grad af struktur og formalisering, som blandt andet kommer til udtryk ved, at rammerne og indholdet for partnerskabet udstikkes i en kontrakt eller aftale, der bliver udarbejdet og underskrevet af parterne. Dels bygger partnerskabet på en mere dynamisk projektledelse, hvor mål, leverancer, produkter og løsninger tilpasses løbende inden for kontraktens rammer.

Det er denne vekselvirkning mellem styring og deadlines på den ene side og dynamisk projektledelse på den anden, der er særligt karakteristisk for det tværsektorielle partnerskab. Vekselvirkningen skyldes, at arbejdet bygger på viden og kompetencer fra minimum to meget forskellige parter. Derfor er det naturligt – og et sundhedstegn – at der opstår nye idéer, nye muligheder og ny viden undervejs, som gør, at det konkrete indhold løbende skal justeres.

Partnerskabsruten – syv trin til det stærke partnerskab

“Vi asfalterer vejen, mens vi kører på den” er et velkendt udtryk i hverdagen hos mange organisationer og virksomheder. Arbejdsformen kan – til dels – overføres til etableringen af det tværsektorielle partnerskab, hvor organisering og idéudvikling foregår sideløbende. Desuden sker partnerskaber på tværs af sektorer ofte på ukendt grund hos alle involverede. Erfaringerne er begrænsede, og der kan let opstå uforudsete forhindringer. Parterne må derfor fra begyndelsen erkende, at de er i gang med en opgave, som løbende kan og vil forandre sig. Det stiller store krav til alle i partnerskabet, som skal være indstillede på at arbejde for udvikling og forandring – også selvom parterne kan blive usikre på, hvor de sammen er på vej hen.

At indgå i et tværsektorielt partnerskab udfordrer med andre ord den gængse opfattelse af, hvordan alle parterne plejer at samarbejde, beslutte, måle resultater og se værdien af indsatser. De fleste ledere, både i erhvervslivet og i civilsamfundet, har ofte ikke mange erfaringer at trække på, og har ofte kun begrænset kendskab til hinandens arbejdsformer og struktur. Den nye samarbejdspartner har andre kompetencer, en anden kultur og motivation, og ingen kan være helt sikre på, at det endelige resultat bliver det, som man i starten definerede at arbejde hen imod.

Vejnen til et godt partnerskab kræver derfor mod, kræfter og tålmodighed.

Idet parterne kommer fra forskellige sektorer med forskellig kultur og rationaler, er det vigtigt at opbygge tillid og etablere et fælles afsæt. Derfor må parterne helt fra begyndelsen få mål-, rolle- og ansvarsfordeling på plads og afklare, hvilke ressourcer, de forventer, er nødvendige for projektet. Derefter kan parterne skabe en organisering, som alle kan finde sig til rette i. Det tager tid og fordrer ressourcer af alle involverede.

Med partnerskabsruten beskriver CFSA syv trin til at etablere et stærkt og givende partnerskab mellem en civilsamfundsorganisation på det sociale område og en privat virksomhed. De første trin er især målrettet den frivillige organisation eller forening, og efterhånden som partnerskabet bliver etableret, bliver de sidste trin både relevante for organisationen og virksomheden.

TRIN 1

Forstå jeres egen organisation

Det første skridt på partnerskabsruten lægger grundlaget for resten af den rute, I skal ud på, og som gerne skal ende med en partnerskabsaftale i trin syv.

Trin et handler – måske lidt overraskende – mest om jer selv. Her skal I bruge tid på at forstå jeres egen organisation, jeres forventninger og ønsker. Hvad er det grundlæggende, I står for, som er relevant for en virksomhed? Hvad ønsker I at få ud af et partnerskab? Hvordan vil et partnerskab passe sammen med jeres strategi lige nu og de kommende år? Og sidst, men ikke mindst: hvad kan I tilbyde i et partnerskab med en virksomhed?

På næste side præsenteres en række refleksionsspørgsmål, I med fordel kan arbejde med, inden I bevæger jer videre på ruten mod et partnerskab. Spørgsmålene kan hjælpe jer med at forstå jeres egen organisation og jeres forventninger til et partnerskab. Husk at skrive jeres drøftelser og refleksioner ned, da I får brug for dem i jeres videre arbejde.



Refleksionsspørgsmål

Mål og strategi

- Hvad er vores mål og strategi for de næste år?
- Hvordan kan et partnerskab med en virksomhed hjælpe os med at nå de mål?
- Hvorfor er et partnerskab med en virksomhed relevant lige nu?
- Hvad kan vi tilbyde i et partnerskab, som matcher vores formål og strategi?

Ressourcer, kompetencer og historik

- Hvad er vores kernekompetencer?
- Hvilke ressourcer og kompetencer har vi til at arbejde med og opbygge et partnerskab?
- Hvordan skiller vi os ud fra lignende civilsamfundsorganisationer?
- Hvad er vores rødder, og hvilken (lokal)historie bygger vi på, som kan være interessant for en virksomhed?
- Hvilken dokumentation har vi af vores indsatser, som en virksomhed kan være optaget af?
- Har vi samarbejdspartnere, faciliteter eller events, som en virksomhed kan være interesseret i?

Ønsker og potentialer

- Hvad ønsker vi, at en virksomhed skal tilbyde os, som fx økonomi, viden, produkter, synlighed mv.?
- Hvilke idéer har vi til aktiviteter, produkter eller målgrupper, som partnerskabet kan centrere sig om?
- Hvilke typer af værdiskabelse ønsker vi at centrere partnerskabet om? (se eksempler på værdiperspektiver på side 12)
- Hvordan kan et partnerskab påvirke vores målgrupper, frivillige og medlemmer – og andre samarbejdspartnere? Er der fordele eller udfordringer, vi skal være opmærksomme på?

Når I har drøftet disse spørgsmål, kan det være relevant at stoppe op og vurdere, om I fortsat er klar til at opsøge og indgå i et partnerskab lige nu. Beslutter I at fortsætte, er det ofte relevant at se på, hvordan I konkret tilrettelægger arbejdet. Hvem i jeres organisation har de rette kompetencer, hvordan skal I organisere arbejdet, og hvilke ressourcer har I til rådighed?

Skriv en grundig opsamling af jeres refleksioner, og vend den med jeres bestyrelse eller andre, som kan have væsentlige holdninger til arbejdet med at etablere partnerskaber. På den måde sikrer I, at I står på et solidt grundlag, inden I går videre ud ad partnerskabsruten.

HVEM LEDER I EFTER?

Efter jeres interne afklaring kan I begynde at søge efter relevante virksomheder og kontaktpersoner. Jo mere velforberedte I er, og jo klarere I er på, hvorfor og hvordan, I ønsker at indgå i et partnerskab, jo nemmere bliver det at finde de mest relevante virksomheder.

I kan fx indkredse jeres afsøgning ved hjælp af nedenstående kriterier:

- Virksomhed, som matcher jeres formål og værdier, hvor produkter, kunder og ydelser spiller sammen med jeres formål, arbejde og værdier
- Virksomheder, som har produkter eller services, I kan få glæde af til jeres aktiviteter
- Virksomheder, som har ansatte eller kunder, der minder om jeres målgruppe
- Virksomheder, som har ansatte, der er frivillige, medlemmer eller brugere hos jer
- Virksomheder, som I deler geografisk og/eller historisk tilhørsforhold med

Men det helt overordnede kriterium er, at I klart kan se – og få virksomheden til at se – et match mellem deres og jeres overordnede formål. Mere om dette i trin to af Partnerskabsruten.

HVOR KAN I LEDE?

Her kan I med fordel gøre brug af den viden og det netværk, I allerede har i organisationen. Spørg bestyrelsen, ansatte, medlemmer og frivillige, om de har idéer og kontakter til den type virksomheder, I gerne vil i kontakt med.

I kan også brede jeres research ud ved at søge i Det Centrale Virksomhedsregister på datacvr.virk.dk. På LinkedIn er der også gode muligheder for, at I kan opspore personlige forbindelser til en interessant virksomhed.

Hvis I søger en lokalt forankret virksomhed, kan I fx få inspiration og kontaktoplysninger ved at undersøge hjemmesider hos lokale erhvervsnetværk, erhvervsorganisationer som Rotary og Lions Club eller oversigter hos lokale handelsstandsforeninger eller cityforeninger.

Mange lokale frivilligcentre eller kommunale frivilligkonsulenter vil også kunne rådgive jer om det lokale erhvervsliv og kan have kendskab til virksomheder eller eksisterende partnerskaber i jeres område. Der kan også være aktuel viden at hente i lokalmedier.

Husk løbende at vurdere, om forslagene matcher jeres refleksioner og ønsker, så I ikke kommer til at kontakte en virksomhed, bare fordi I har fået den anbefalet, eller I har en personlig kontakt til direktøren.

EKSEMPEL: OMBOLD OG STARK

Byggemarked og bold hjælper udsatte

Den ene part sælger byggematerialer i hele Norden. Den anden arrangerer fodboldfællesskaber for hjemløse og misbrugere. Sammen har de skabt "VM i MUR", hvor de hver især bidrager med netop det, de er gode til, for at gøre en forskel for udsatte mennesker.

Kan fodbold være med til at ændre livet for de mennesker, der ikke har en seng at sove i eller en dagligdag som alle andre?

Ja, ser man på resultaterne af nonprofitorganisationen OMBOLD's arbejde er svaret klart. OMBOLD er et inkluderende fodboldfællesskab for socialt udsatte og mennesker ramt af hjemløshed; og undersøgelser viser, at ni ud af ti spillere i OMBOLD får det bedre fysisk og socialt ved at deltage. Hele 85 procent fremhæver, at de har fået nye venner ved at være med i fodboldfællesskabet.

Sammen med byggemarkedskæden STARK gik OMBOLD i 2021 sammen om at udvikle og afholde "VM i MUR", hvor STARK bl.a. bidrager med økonomi, materialer og faciliteter til at bygge og udvikle en murbane.

- Vi kunne mærke, at STARK ville yde noget, som de er gode til: Nemlig at bygge et uderum. Vi skal også yde noget, som vi kan: Arrangere boldaktiviteter. Det smukke er så, at begge parter kommer med det, de hver især er gode til, og det skaber resultater, fortæller direktør i OMBOLD, Martin Svend Pedersen.

SE DET FRA VIRKSOMHEDENS SIDE

OMBOLD har tidligere holdt møder med forskellige andre virksomheder, men dengang var det ikke tydeligt for virksomhederne, hvordan de kunne bruge samarbejdet til deres egen fordel.

- Det har vist sig at være afgørende, at vi vidste, hvad vi stod for og var afklaret om, hvad vi ville have ud af et samarbejde, fortæller Martin Svend Pedersen, der flere gange har oplevet at gå tilfreds ud af døren efter et møde med en følelse af, at nu var der et partnerskab i hus.

- Men det viste sig, at der intet skete, før vi kom med en meget klar idé til et samarbejde og serverede mulighederne for virksomheden. Derfor er det meget vigtigt, når man pitcher en idé for en virksomhed, at man præsenterer sine værdier og visioner, som virksomheden kan se sig involveret i, forklarer Martin Svend Pedersen, der også betoner betydningen af, at virksomheden efterlades med et indtryk af, at organisationen eller foreningen kan løfte den opgave, som et partnerskab vil indebære.

- Og så er det enormt vigtigt, at man kan sætte sig ind i den andens baggrund. For eksempel har vi brugt meget tid på at overveje, hvad STARK skal have ud af samarbejdet med os. Hvad er deres behov? Siger han.

SKAB FORSTÅELSE FOR FORRETNING

Martin Svend Pedersen fremhæver også, at det er vigtigt, at man som civilsamfundsorganisation har medarbejdere eller frivillige med kommercielle kompetencer, som også kan se det fra virksomhedens side.

- Tidligere havde jeg en tendens til at tænke: Du må da kunne se, at hvis I går med i det her samarbejde, så vil det komme hjemløse mennesker til gode. Hvad jeg glemte var, at den marketingdirektør, som jeg sad overfor, i bund og grund har en bundlinje at tænke på, og hvordan han eller hun med aktiviteten kunne styrke virksomhedens CSR-profil. Jeg glemte helt at tænke på deres fokus, fortæller han.

Derfor har det også været en stor fordel for OMBOLD, at deres marketing- og kommunikationsansvarlige, Jørgen Hybler, tidligere har været ansat i en bank – netop med ansvar for partnerskaber.

- Det er en guldgrube at finde en person, der har været på begge sider af bordet. Det er i virkeligheden dér, det tit er gået galt for os i OMBOLD. Min oplevelse er, at civilsamfundets organisationer ikke kender nok til virksomhederne og ikke kender deres univers. Det rammer dem selv senere, fordi de ikke får nok ud af partnerskabet, siger Martin Svend Pedersen.

Selv fortæller Jørgen Hybler:

- Jeg ved, hvor vigtigt det er, at en NGO, der kontakter en virksomhed, har gjort sin research grundigt. Man skal kunne føde noget nyt ind i virksomheden og overbevise både direktionen og sidenhen medarbejderne om, at det er et godt initiativ. Virksomheden skal jo både bruge tid og ressourcer. Så det er ikke fordi, at de kun tænker på cool cash, men fordi man i virksomheder arbejder med delmål og KPI'er, som man skal leve op til. Derfor skal enhver ny aktivitet være gennemtænkt og relevant.

OPBYG TILLID

Martin Svend Pedersen og Jørgen Hybler fortæller, at de i de indledende møder med STARK havde mange samtaler om værdier.

- Grunden til, at man skal tale om værdier, er, at man finder ud af, hvad man hver især står for, og at en nok så stor pose penge ikke kan skabe det gode samarbejde, forklarer Jørgen Hybler, og Martin Svend Pedersen supplerer:

- Det handler rigtig meget om tillid. Det koncept, vi har udviklet sammen, kan STARK i princippet løbe med om et års tid. Men de virkede ordentlige og tillidsfulde og kom med sjove ideer og havde lyst til at "lege". De ville rigtig gerne udvikle projektet sammen med os, og vi fik det, vi gerne ville ved de indledende samtaler: En fælles forståelse af, hvor vi gerne ville hen. Vi kunne mærke, at de oprigtigt gerne ville udvikle partnerskabet sammen med os. De havde ligesom os lyst til at tænke ud af boksen og dele ud af erfaringer og visioner.

VIL INSPIRERE ANDRE VIRKSOMHEDER

Marketingschef i STARK, Mads Aagaard Jensen, begrundet STARK's engagement i OMBOLD med, at man gerne vil indtage rollen som fortæller for netop denne sag – først i Danmark, men sidenhen måske i hele Norden.

- Vi kunne godt tænke os at påvirke andre store virksomheder til at gå med i denne her sag, som OMBOLD har taget initiativ til. Når vi aktivt går ind og hjælper til med at give udsatte en chance mere, er det en politiseret rolle, vi tager på os. Men det er også naturligt for os at støtte hjemløse-fodbold, når vi i forvejen støtter A-landsholdet. Landsholdet er fra øverste hylde i samfundet, og derfor giver det mening at tage et ansvar overfor nogle af samfundets udsatte grupper.

TAG INITIATIVET

Foreninger må være indstillede på, at de skal bruge mange ressourcer på et partnerskab, forklarer Martin Svend Pedersen. Nogle gange må man servere ideen for virksomhederne, der ikke nødvendigvis ved, hvad foreningerne kan og vil, og det kræver både faglige og personlige kvalifikationer at drive et partnerskab, understreger han.

- Det skal være personer, der trives med at skabe netværk og relationer, og som kan engagere andre om en fælles idé, forklarer Martin Svend Pedersen, der påpeger, at det er vigtigt, at de involverede er generøse i partnerskabet.

- De skal være villige til at dele ud af egen og organisationens kompetencer, pointerer han. Også Jørgen Hybler fremhæver betydningen af at dele og give.

- Selvom STARK er en virksomhed med en stor og velsmurt marketing- og kommunikationsmaskine, så er vi ikke bekymrede for, at de stjæler synligheden omkring MUR-projektet. Det skyldes dels, at vi løbende diskuterer, afstemmer og drøfter store og små tiltag i forhold til pressearbejde, aktiviteter og indhold til sociale medier, tryksager og reklamefilm, som folder historien om MUR-projektet ud til gavn og glæde for begge parter, og dels at begge parter er gode til at spille hinanden gode. OMBOLD's synlighed via STARK's kanaler er med til at endnu flere får øjnene op for vores arbejde; folk som vi ellers aldrig ville have nået via egne kanaler. Samtidig har det fra start i samarbejdet været OMBOLD, der rakte ud til pressen, og OMBOLD, der ad den vej har skabt omtale om projektet med udgangspunkt i vores indsats for socialt udsatte og mennesker ramt af hjemløshed; „dem som det hele jo handler om, når alt kommer til alt.“

Interviews med Martin Svend Pedersen, Jørgen Hybler og Mads Aagaard Jensen er udført af Lene Hjorth

GODE RÅD FRA PARTNERSKABET:

- Afstem de overordnede linjer fra starten i projektet
- Vær åben og ærlig om udfordringer undervejs
- Vær åben overfor nye muligheder, der opstår hen ad vejen
- Spørg løbende til, hvordan det går hos den anden part – og ikke kun, når I skal bruge noget fra dem
- Giv hinanden plads. Drop for mange formaliserede strukturer, overkomplicerede arbejdsgange og mikroledelse
- Forpligt jer. Med projektet "MUR" har OMBOLD og STARK underskrevet en partnerskabsaftale for en 2-årig periode. Den omfatter både immaterielle og materielle rettigheder

SÅDAN ER PARTNERSKABET ORGANISERET:

OMBOLD er både projektejer, projektleder og leverandør af de fleste leverancer i MUR-projektet, bl.a.

- Udvikling af spillets regler og banens opbygning
- Rekruttering af spillere til MUR-arrangementer

OMBOLD's aktiviteter prioriteres helt overordnet i et udvalg bestående af direktør, projektchef, aktivitetsansvarlig og en projektleder. Da det er et mindre partnerskab, har parterne hverken nedsat styre-, følge- eller arbejdsgrupper

Projektlederen i OMBOLD sikrer:

- At der er kapacitet til at gennemføre diverse MUR-aktiviteter, før de igangsættes
- Kontakt med STARK, dvs. til kommunikations-, reklame- og eventansvarlige medarbejdere samt de håndværkere, der skal bygge banen

Derudover involveres:

- Spillere og Hjemløselandsholdet i udvikling af reglerne
- OMBOLD's ambassadører, Martin Jørgensen og Kim Vilfort
- Samarbejdspartnere fra SDU, der laver målinger på sundhedsperspektiver

TRIN 2

Find det rigtige match

Når I har gennemgået trin et i Partnerskabsruten, har I kortlagt jeres egne ønsker og forventninger til et partnerskab og udvalgt én eller flere virksomheder, I gerne vil i kontakt med.

Inden I tager kontakt, er det vigtigt, at I klart kan formulere, hvilke fordele virksomheden får ved at indgå i et partnerskab med netop jeres organisation.

TAG VIRKSOMHEDENS BRILLER PÅ

Først og fremmest skal I forsøge at betragte partnerskabet fra virksomhedens – måske mange – perspektiver og se virksomhedens muligheder for værdiskabelse. Dette er uden tvivl en af de største udfordringer for mange civilsamfundsorganisationer i den indledende fase; men hvis I ikke arbejder grundigt på denne del af trin to, bliver det vanskeligt at overbevise virksomheden om partnerskabets berettigelse.

Som vi beskrev i det indledende kapitel, kan et partnerskab med en frivillig social organisation være værdiskabende på mange planer for en virksomhed. Brug eksemplerne nedenfor som inspiration, når I tager virksomhedens briller på. Hvilke værdier kan et partnerskab med jer, om det emne og den målgruppe, I har i tankerne, skabe hos den/de virksomheder I er varme på:



Værdiperspektiver

- **Imageværdi** (eksternt): fx bidrage til at styrke virksomhedens omdømme og tydeliggøre ansvarstagen overfor socialt udsatte, hvilket kan resultere i gode historier og synlighed i medierne
- **Imageværdi** (internt): fx være med til at løse et samfundsproblem, hvilket kan skabe stolte og loyale medarbejdere
- **Rekrutteringsværdi**: Partnerskabet kan øge interessen for virksomheden hos ansøgere, som er optaget af de emner, som partnerskabet omhandler
- **Ledelsesværdi**: fx udvikle medarbejderne ved at tilføje nye kompetencer og perspektiver
- **Læringsværdi**: fx give virksomheden adgang til jeres særlige ekspertise, der kan udvikle virksomhedens produkter, kundesegment og markedsadgang

-
- **Forandringsværdi:** fx styrke virksomhedens forretningsudvikling gennem udvikling af nye produkter, test af produkter, tilpasning af produkter til et nyt kundesegment
 - **Omkostningsværdi:** fx hjælpe med at øge virksomhedens salg eller overskud
 - **Interessentværdi:** fx skabe vigtige netværk og samarbejdsrelationer for virksomheden

Foruden de forskellige værdiperspektiver, som partnerskabet kan tilføre virksomheden, er der en række refleksionsspørgsmål, som kan hjælpe jer med at se partnerskabet fra virksomhedens perspektiv.

Vend gerne spørgsmålene med nogen, der har erfaringer fra erhvervslivet, og som kan kaste et konstruktivt kritisk blik på jeres idéer. Allerbedst er det med udefrakommende kræfter, men hvis I har personer med relevante erfaringer i jeres netværk, er det også oplagt at inddrage dem på dette meget vigtige trin.



Refleksionsspørgsmål

- Hvad kunne være det overordnede strategiske formål for virksomheden til at mødes med jer og tale om et muligt partnerskab?
- Hvilke af jeres aktiviteter eller målgrupper er relevante for virksomheden – og hvorfor?
- Hvad kunne være det konkrete formål for virksomheden med at indgå i et partnerskab med jer?
- Hvilken udfordring hjælper I virksomheden med at løse?
- Hvilke typer af værdiskabelse kan partnerskabet tilføre virksomheden?
(se værdiperspektiverne)
- Hvorfor skal virksomheden vælge netop jer frem for en anden forening eller organisation?
- Hvilke ressourcer kræver det for virksomheden at indgå et partnerskab med jer?
- Hvilke risici kan der være for virksomheden ved at indgå i partnerskabet? (fx negativ medieomtale)
- Hvordan tager jeres organisation sig ud, når virksomheden besøger jeres hjemmeside, SoMe-kanaler eller googler jer?
- Har I faciliteter eller arrangementer, som virksomheden kan være interesseret i at anvende eller deltage i?

GOD FORBEREDELSE ER VEJEN TIL DEN FØRSTE KONTAKT

Når I er klar over, hvilken eller hvilke virksomheder I gerne vil kontakte, kan det være grænseoverskridende at tage den første kontakt. Men husk altid på, at grundlaget for jeres kontakt er, at I har noget at tilbyde, som kan skabe værdi for virksomheden. Som skrevet i indledningen af bogen er det gode argument for partnerskabet netop, at virksomheden har brug for "licens to operate" – med andre ord det omgivende samfunds tillid og legitimitet. En del af dette kan en virksomhed få gennem et stærkt partnerskab med jeres organisation.

Hvis I er grundigt forberedte, vil langt de fleste virksomheder være positivt indstillet på at læse, hvad I skriver og lytte til, hvad I har at sige. Husk, det værste der kan ske, er, at I får et nej tak.

Nedenfor finder I en række gode råd, der kan hjælpe jer med at få det første møde i hus



Kontaktperson og kanaler

- **Kontakt gerne på direktionniveau.** Når I fokuserer jeres søgning mod en person i de øverste ledelseslag, kan I være sikre på, at der er beslutningsvægt bag, hvis personen viser interesse for gå at videre i processen mod et partnerskab
- **Lav en grundig research.** Er virksomheden udpeget som interessant af en fra jeres eget netværk, har vedkommende muligvis et forslag til, hvem der er den bedste at kontakte. Alternativt kan I fokusere på titler som: CSR-chefen, bæredygtighedsdirektøren, Chief Sustainability Officer (CSO) mv. Find derefter personen på LinkedIn og på virksomhedens egne platforme og vurder, om personen fortsat er det bedste bud på en kontaktperson
- **Hold jer til én kontaktperson.** Send ikke en standardmail ud til flere personer i virksomheden. Den personlige henvendelse er vigtig, og henvendelser til flere personer kan skabe forvirring hos virksomheden
- **Vælg kanal.** Henvend jer på telefon, mail eller privat besked på LinkedIn. Hold kommunikationen kort og præcis med vægt på at få et møde i kalenderen. I kan evt. vedhæfte et par fotos eller lille film om jeres målgruppe



Budskab og formulering

- **Formulér jer præcist.** Uafhængigt af kanal har I altid meget kort tid til at fange modtagerens interesse og forståelse for jeres budskab. Derfor skal I arbejde grundigt med indhold i titelfelt, overskrift og indhold. Den klassiske journalistiske form Hey (fang dem ind), You (hvorfor relevant for dig), See (hvad handler det om), So (hvad nu – et ønske om et møde med virksomheden) kunne være en relevant ramme for jeres tekst eller opringning
- **Skab interesse for udfordringen.** Vær tydelig med den konkrete udfordring, I står med, og hvad I kan tilbyde. Tilbyd virksomheden mulighed for at blive en del af et spændende og værdiskabende projekt, fremfor at bede om penge og anvende katastroferetorik
- **Fortæl den gode historie.** Vær klar og præcis, men husk også den gode fortælling om jeres organisation, målgruppe eller aktiviteter, der giver lyst til at høre mere. Den gode fortælling er ofte langt stærkere til at skabe engagement og relationer end tal og fakta



Opfølgning

- **Følg op – flere gange.** Hvis I har skrevet og ikke hørt noget efter en uge, kan I ringe og følge venligt op. Hvis jeres første henvendelse var over telefonen, skal I efter samtalen samme dag skrive en venlig mail med tak for samtalen. Begge dele med det formål at få aftalt et møde, hvor I kan besøge virksomheden og præsentere mere
- **Skriv en mail, når mødet er i hus.** Når I har aftalt tidspunkt og dato for mødet, bør I spørge, hvem der deltager, og om virksomhedens repræsentanter har særlige ønsker til dagsorden og jeres præsentation
- **Send en mail med dagsordenen.** Send en mødedagsorden med de punkter, I har aftalt, at mødet skal omhandle – oplys også, hvem fra jeres organisation, der deltager i mødet
- **Skriv en mail dagen før mødet.** Fortæl, at I ser frem til at mødes med dem dagen efter

EKSEMPEL: RØDE KORS OG LB FORSIKRING

Partnerskab kickstarter et nyt liv for kriminelle unge

med de strenge jeg har hørt før
vil jeg åbne morgendagens dør
be' solen stå op på himlen
kysse venner og fjender
og elske dem som de er
sidde i min have
sammen med morgenlyset skær
jeg vil være så rund
at jeg er sund
alt har sin pris
engang led jeg skibsforlds
derfor har jeg parret mig med solens lys
i mit midaldrende sind har jeg erfaret
hvordan man lukker livet ind
jeg elsker morgenlysets skær
hver dag har en ny stråle
livet er en gave
nyd det mens du kan
selve livet er en scenekant
lad bare dagen komme mig nær

© 2011 P&S

Røde Kors og LB Forsikring har indgået partnerskab for at støtte unge med en kriminel baggrund og hjælpe dem ind i nye fællesskaber.

Næsten 2.000 unge under 25 år varetægtsfængsles hvert eneste år i Danmark, og for mange af dem bliver fængselsopholdet ikke en engangsoplevelse.

Røde Kors har i mange år haft indsatser for indsatte i de danske fængsler, og med pilotprojektet "Kickstart", som organisationen har etableret sammen med LB Forsikring, vil parterne sammen arbejde for at sikre, at flere af de unge indsatte finder en vej ind i nye fællesskaber og ud af kriminalitet.

Kickstart giver op til 100 varetægtsfængslede unge muligheden for at få tilknyttet en frivillig fra Røde Kors. Den frivillige skal støtte den unge gennem hele retsprocessen og i tiden efter løsladelsen, hvor flere falder tilbage i kriminelle vaner, hvis ikke de får den rette hjælp.

Med partnerskabet kobler Røde Kors og LB Forsikring deres fælles mission: At flere skal være en del af gode fællesskaber.

- I LB Forsikring vil vi rigtigt gerne flytte folk væk fra kriminalitet, og samtidig har LB Forsikring et mål om at gøre forsikring overflødig. Vi vil gerne gå fra at give erstatninger til folk til at satse på forebyggelse, siger Mikkel Klausen, der er chef for kommunikation og CSR i LB Forsikring og del af styregruppen i "Kickstart".

Der skal dog ikke herske tvivl om, at LB Forsikring mener, at folk skal i fængsel, hvis de har begået noget kriminelt, understreger han.

- Men når vi ved, at omkring 43 procent af unge under 25 år havner i fængsel igen inden for to år af deres løsladelse, så må vi se på, om vi kan gøre mere for, at det ikke sker. Det er ikke alene trist for dem, at de falder tilbage i det samme mønster. Det er også dyrt for samfundet, og omkostningerne bæres af os alle sammen, siger Mikkel Klausen.

ØKONOMISKE MIDLER OG MULIGHEDER FOR MEDLEMMER

LB Forsikring har doneret knap 3 millioner kroner til "Kickstart". Forventningen er, at projektet kan være med til at mindske kriminalitet og derved reducere de forsikringssummer, som LB Forsikring skal udbetale til de medlemmer, som har oplevet fx indbrud og hærværk mv. Men LB Forsikring har også andre ambitioner. Udover de økonomiske investeringer bidrager LB Forsikring i partnerskabet ved at rekruttere frivillige til de unge kriminelle blandt deres medlemmer, hvor flere har en socialfaglig baggrund og generelt bekymrer sig om sammenhængskraften i samfundet.

Virksomheden er derved ikke blot økonomisk donor, men giver også deres medlemmer et tilbud om frivilligt arbejde, som ligger uden for klassiske forsikrings-tilbud. Derved får LB Forsikring både indflydelse på "Kickstarts" arbejde og succes; men viser også deres medlemmer, at de er et forsikringsselskab, som aktivt deltager i at løse samfundsmæssige udfordringer, og som kan danne et partnerskab med en anden type organisation.

DROP IDEEN OM DET PERFEKTE MATCH

At skabe muligheder for kriminelle kræver en fælles indsats fra flere forskellige sektorer, mener Mikkel Klausen.

- Det kan ikke løses af det private eller det offentlige alene. Vi skal have flere sektorer og civilsamfundet med. Når vi i "Kickstart" arbejder sammen, og vi har vores medlemmer med, der tilbyder deres erfaringer som frivillige for de varetægtsfængslede, skaber vi nogle af de bedste løsninger indenfor kriminalitetsforebyggelse. Derfor er det vigtigt, at man i alle sektorer kan se fordelene i at samarbejde og er optaget af, hvordan man sammen kan skabe værdi, siger han.

Men foreninger og virksomheder går ofte galt af hinanden i partnerskabets spæde start, fordi de jager det helt perfekte match, oplever Mikkel Klausen.

- Ofte tror man, at det er et reelt værdisammenfald, der er vigtigt. Men det er det ikke. Tværtimod kan det nogle gange betyde, at man stopper med at være nysgerrige på hinanden, eller at foreningen eller NGO'en vælger ikke at præsentere dens mere kontroversielle arbejder for virksomheden.

Fx troede Røde Kors oprindeligt ikke, at deres arbejde i fængslerne ville interessere en virksomhed som LB Forsikring, fortæller Mikkel Klausen.

- Men det er netop her, det bliver interessant for os. Vi arbejder jo med kriminalitetsrelaterede skader, og derfor er vi interesserede i aktiviteter, som kan mindske årsagerne til dem. Samtidig vil vi gerne aktivere vores medlemmer i arbejdet med forebyggelse.

SÆT GOD TID AF I STARTEN

Det er Mikkel Klausens erfaring, at det betaler sig at tage sig god tid i starten af et partnerskab. Det handler om at undersøge de snitflader, der måske ikke er de mest oplagte. For på den måde dukker der ofte noget helt andet – og langt mere relevant, op, end parterne har forestillet sig fra begyndelsen, fortæller Mikkel Klausen.

- Vi har lært, at hvis vi investerer tiden i en længere proces i begyndelsen for at finde ud af, hvad det er, vi skal samarbejde om, får vi et bedre resultat. Det er som regel ikke præcis det, som organisationerne henvender sig til os med, som er det, vi ønsker at samarbejde om. Vi vil hellere finde ud af, hvad det er vi sammen rigtigt gerne vil løse. Hvad er det for problemer, vi kan gå sammen om? – Derfor er det vigtigt at investere noget tid, inden man reelt begynder at samarbejde. Så får parterne noget, der er bedre på den lange bane, og vi kigger som regel 2-3 år ud i fremtiden, så vi også har tiden til at lære af de succeser og fejl, som kommer, når man udvikler sammen, forklarer han.

Interview med Mikkel Klausen er udført af Lene Hjorth

GODE RÅD FRA PARTNERSKABET

- **Vær nysgerrige.** Tag jer tiden til at udforske, hvad det er for udfordringer, I hver især ønsker at løse. Lad være med at lade jeres forventninger til den anden parts styrker og udfordringer styre jer
- **Prioritéér tiden til partnerskabet.** Investér tid i en ordentlig opstart, hvor I både lærer hinanden at kende, men også finder ud af den rette samarbejdsform. Sørg også for, at der er tid i partnerskabet til at lære af fejl og succeser. Derfor er det vigtigt, at I tænker partnerskabet på længere sigt
- **Definér et klart fælles formål og fælles målsætninger.** Skriv det ned i en kontrakt. Hvis I ved, *hvorfor* I arbejder sammen, *hvad* I skal nå, og ikke mindst *hvem*, der har ansvaret for hvad, er risikoen for skuffelser og misforståelser meget mindre
- **Tal sammen.** Hav en tæt og hyppig dialog - særligt det første år. På den måde opnår I ejerskab på begge sider af bordet

TRIN 3

Det første møde

Når I har fået en mødeaftale i hus, skal I huske på, at I som udgangspunkt kun har denne ene mulighed for at præsentere jer. Derfor bør I prioritere en grundig forberedelse inden mødet. Her kan I trække på de drøftelser og beslutninger, I har truffet under trin et og trin to i Partnerskabsruten.

HVEM SKAL MED TIL MØDET?

Beslutningen afhænger af, hvem der i jeres organisation har dialogen med kontaktpersonen i virksomheden. I bør prioritere den eller de personer fra jeres organisation, som er mest overbevisende i deres mundtlige formidling omkring jeres budskab, er gode til at lytte og kan virke tillidsvækkende på repræsentanterne fra virksomheden. Det er ofte også oplagt, at jeres direktør og formand deltager i det indledende møde med virksomheden sammen med den person, der skal være jeres projektleder og i samarbejde med virksomhedens projektleder varetage den daglige drift af partnerskabet.

Planlægningen af det første møde kan inddeles i tre faser: *før mødet, under mødet og efter mødet.*

Det er vigtigt, at I internt i jeres organisation taler åbent og ærligt om, hvordan I gerne vil fremstå og hvad, I vil udstråle. Hvem er hovedpersonen hos jer? Hvem skal sidde overfor den øverste repræsentant fra virksomheden og derfor tegne organisationens ledelse? Hvem skal tale om hvilke punkter i jeres præsentation?

Hvordan styrer I tiden indbyrdes, så I får mest ud af mødet? Hvordan sikrer I, at I ikke taler hele tiden, så virksomheden ikke får spurgt om alt det, de er interesseret i inden for det tidsrum, der er sat af?

I det efterfølgende kan I læse mere om, hvad I skal være særligt opmærksomme på i hver fase af mødeplanlægningen.



Gode råd før mødet

- **Lav en grundig research af mødedeltagerne.** Få et indgående kendskab til dem, som deltager i mødet. Hvad er deres rolle og placering i virksomheden? Hvilket mandat har de, og har de tidligere indgået partnerskaber? Er der oplagte icebreakers om fx nyheder, fælles bekendte, oplevelser eller fortid, som kan være gode til at åbne og lukke mødet?
- **Lav en grundig research af virksomheden.** Byg videre på refleksionsspørgsmålene i trin et og to. Tjek hjemmeside, sociale medier, presseomtale mm. for vigtige nyheder og informationer. Overvej, hvad det billede, I har af virksomheden og mødedeltagerne skal betyde for jeres forarbejde og præsentation
- **Prioriter indhold og pointer.** Fastlæg nogle få pointer, I vil have tydeligt frem under mødet, og som kan huskes efter jeres præsentation er færdig. Find inspiration i refleksionsspørgsmålene i trin et og to
- **Fremhæv hvad virksomheden får ud af partnerskabet.** Husk at fremhæve, hvorfor I kan se potentialer i et partnerskab med netop dem, og hvad virksomheden kan få ud af det
- **Lav en kort og præcis præsentation af jer målrettet virksomheden.** Lav en kort præsentation, som fortæller om jeres formål, målgruppe og resultater. Nævn også, hvorfor I finder virksomheden interessant. Præsentationstalen skal være inviterende, så den byder den anden part op til en videre dialog om jeres udfordringer og muligheder for samarbejde. Overvej grundigt, hvilken kanal I vil bruge som fx oplæg, kortfilm, powerpoint eller en mundtlig fortælling med fotos
- **Forbered den gode historiefortælling.** Intet slår en god fortælling, der kan mærkes. Tag udgangspunkt i jeres målgruppe og aktiviteter, og udfold solstrålehistorierne
- **Forbered et kort skriftligt materiale (handout), I kan uddele på mødet.** Husk, at det skal give mening for personer, der ikke deltog i mødet. Det skal indeholde kontaktoplysninger og gerne et par fængende fotos. Det skal max være på to sider
- **Forbered præsentationen af jeres organisering.** Overvej, hvordan I præsenterer jeres vedtægter, ledelse og interne styring, så det bliver forståeligt for virksomheden



Gode råd under mødet

- **Fremlæg jeres præsentation.** Vær konkrete og præcise i den præsentation, I har forberedt. Hvem er I, hvad er udfordringerne, hvorfor er virksomheden vigtig at få med, og hvad får virksomheden ud af partnerskabet?
- **Vær oprigtigt nysgerrige på virksomheden.** Stil spørgsmål, der viser, at I er velforberejede. På den måde viser I, at I er interesserede i deres arbejdsområde, som kan ligge langt væk fra jeres egen hverdag
- **Vær tillidsskabende.** Vis, at I har styr på jeres organisation, jeres arbejde og økonomi, men vær også åben om jeres svagheder
- **Lyt og vis respekt for deres tid.** Det er en meget almindelig fejl, at organisationer bruger for meget tid på at fortælle om sig selv og for lidt på at høre ordentligt efter, hvad virksomheden er optaget af
- **Stil jer til rådighed.** Vis overfor virksomheden, at I har kompetencer, viden og ideer at byde ind med
- **Uddel relevant skriftmateriale.** Giv mødedeltagerne det skriftlige præsentationsmateriale I har udarbejdet på forhånd, som mødedeltagerne kan vise til andre i virksomheden

Ligesom I kigger den potentielle partner efter i sømmene og vurderer, om der kan skabes et samarbejde båret af tillid, gør virksomheden det samme. Overvind frygten for at udstille jeres svagheder, og vær også åben omkring de udfordringer, som jeres organisation står overfor i fremtiden. Det vil kun skabe respekt hos virksomheden, at I er ærlige.

Ender mødet ikke i et nyt møde eller et partnerskab er tiden ikke spildt. I er med sikkerhed blevet klogere på jer selv. Det er nemlig altid en læringsproces at forberede sig grundigt op til et møde med en virksomhed og modtage feedback fra en udefrakommende med et andet perspektiv.



Gode råd efter mødet

- **Skriv og sig tak.** Uanset hvad mødet ender med, har det helt sikkert givet jer et nyt perspektiv.
- **Forsøg at få et nyt møde i stand med mere konkret dagsorden.** Skab hurtigt nye muligheder for igen at mødes og bevare forbindelsen til kontaktpersonen. Vedhæft det materiale, I udleverede og evt. andet, I talte om
- **Evaluer og juster.** Tal åbent og ærligt med hinanden internt om, hvad der gik godt til mødet. Justér derefter jeres aftaler, præsentation, rollefordeling og andet, I gerne vil gøre anderledes næste gang
- **Skriv referat og opfølgning.** Notér indhold og aftaler fra mødet, og opfyld alt, I har lovet, så hurtigt som muligt
- **Undlad at kommunikere eksternt om mødet.** Husk ikke at offentliggøre noget fra jeres eventuelle samarbejde og projektideer uden samtykke
- **Orienter bestyrelse og ledelse.** Sørg for at opdatere alle, der skal have referat af jeres møde med virksomheden
- **Begynd at udvikle konkrete forslag til mål, vision og videre proces.** Brug de næste trin i Partnerskabsruten til inspiration, så I er klar til næste møde med virksomheden

EKSEMPEL: FØDEVAREBANKEN OG JYSKE BANK

Forskellighed blev en styrke



Foto: FødevarerBanken.

Kan man mindske madspild og samtidig hjælpe socialt udsatte med et måltid mad? Et partnerskab mellem FødevarerBanken og Jyske Bank er med til at løse begge samfundsproblemer, og eksemplet viser, at en lille NGO sagtens kan samarbejde med en kæmpe fra finansverdenen på trods af forskellige værdier - når blot man fokuserer på at skabe værdier for alle i partnerskabet.

Allerførst var der den gode idé. Hvad nu, hvis vi laver en ordning, hvor alle de fødevarer, der er tæt på udløbsdato og derfor ender med at blive smidt ud hos producenterne, i stedet bliver leveret til fx herberg, varmestuer og krisecentre?

På den måde mindsker man ikke blot madspild. Man hjælper også trængende til et godt måltid mad. Ideen blev til FødevarerBanken, der er en nonprofit-forening baseret på frivillig arbejdskraft; og den var så god, at Jyske Bank i 2012 besluttede sig for at støtte op om den ved at indgå i et partnerskab med FødevarerBanken.

MATCH MELLEM VÆRDIER

Fra starten var forskellene til at få øje på. FødevarerBanken var en ung, lille og idealistisk græsrodsorganisation, og Jyske Bank var det etablerede, landsdækkende pengeinstitut. Men begge parter ønskede at arbejde for cirkulær økonomi og for at løse problemer med madspild, og da FødevarerBanken og Jyske Bank ved det første møde præsenterede deres værdier, var der - på nærmest mirakuløs vis - et match mellem værdierne: Helhedssyn, lønsomhed og ansvarlighed.

Hos Jyske Bank havde man et ønske om at øge samfundsansvaret i forhold til bæredygtighed, og det var netop, hvad FødevarerBanken kunne hjælpe til med. Til gengæld kunne Jyske Bank bidrage med at synliggøre den lille NGO takket være sine mange kommunikationskanaler, ligesom de kunne assistere med hjælp til bl.a. jura, HR og bestyrelsesarbejde.

FÆLLES OM MÅLET

Daværende direktør i FødevarerBanken, Karen-Inger Thorsen, kendte på forhånd ikke meget til den verden, som den kommende partner var en del af.

- Næsten alt det, Jyske Bank stod for og havde af kompetencer, var ukendte for os, men vi kunne godt se mulighederne i det, og forskelligheden drev partnerskabet frem. Vi blev så gode til at supplere hinanden gennem en udveksling af ressourcer, materialer og værdier, så vi fik det, vi ikke havde hos den anden - og omvendt, siger Karen-Inger Thorsen og fortæller, at begyndelsen på partnerskabet var svær.

- Men vi lyttede og fik det bedste frem i hinanden gennem processen, for vi var hele tiden fælles om målet om at bekæmpe madspild, forklarer hun.

FLERE GEVINSTER

For Jyske Bank er det en god historie, at man som virksomhed var med til at løse et samfundsproblem, og sådan en fortælling er guld værd. Ikke bare i forhold til kunderne, men også når det handler om medarbejdere. Både de nuværende, der kan være stolte af deres arbejdsplads, og de fremtidige. Undersøgelser viser nemlig, at især unge kandidater pejler efter mere end blot løn og opgaver, når de vælger arbejdsplads. De skeler også til, hvem der tager ansvar for samfundets og morgendagens udfordringer.

BEGGE PARTER BIDRAGER

Begge parter øste generøst af viden og ydelser, og gennem årene har FødevarerBanken og Jyske Bank samarbejdet om bl.a. konferencer og events. Den ene part bidrager med sin viden om madspild. Den anden ved fx at stille lokaler og kommunikationsmidler til rådighed og invitere beslutningstagere og andre indflydelsesrige gæster til (madspild)middag. På den måde deler man netværk og kompetencer – alt sammen for at sætte fokus på den fælles sag.

Interview med forhenværende direktør i FødevarerBanken Karen-Inger Thorsen er udført af Lene Hjorth

GODE RÅD FRA PARTNERSKABET

- **Afdæk holdninger.** Spørg ind og find ud af, om I oprigtigt kan og vil rykke jer, så I sammen kan skabe resultater
- **Fokusér på løsninger.** Det afgørende er ikke, om foreningens og virksomhedens værdier er helt de samme. Det vigtigste er, at I har fælles holdning til, hvordan I sammen skal løse et problem
- **Vær nysgerrige.** Betragt forskellighed som en styrke, og vær klar til at blive udfordret af den anden part i den måde, I kan gøre tingene på
- **Husk, at ressourcer er meget andet end penge.** Vær derfor kreativ, når I skal udveksle ressourcer. Virksomheder besidder mange ting, som er attraktive for en mindre forening, fx brugte pc'er, brugte biler eller kunst, der kan sælges på auktion
- **Træk på troværdigheden.** Organisationer i civilsamfundet har ofte en høj troværdighed, som virksomhederne gerne vil låne af og derigennem øge deres legitimitet
- **Lær af hinanden.** En virksomhed har ofte professionelle kompetencer inden for kommunikation, presse, jura og HR, hvilket kan være med til at kvalificere civilsamsfundsorganisationens viden inden for disse områder. Samtidig kan de fleste virksomheder lære meget af civilsamfundets erfaringer, viden og redskaber til at mobilisere opbakning fra frivillige og være i dialog med lokalsamfundet

TRIN 4

Dialog om de fælles idéer og mål

Under trin fire går I et spadestik dybere fra de første succesfulde møder, efter I er blevet enige om, at der er potentiale for et partnerskab. Det overordnede formål med trin fire er derfor at begynde dialogen om: Hvad vil vi opnå sammen? Hvordan og hvorfor?

Til dette trin kan I gøre brug af et dialogpapir, der hjælper samtalen og konkretiseringen på vej.

Dialogpapiret er et styringsinstrument, som skal:

- Fastlægge en overordnet vision, I arbejder ud fra, frem mod den endelige partnerskabsaftale i trin syv
- Udstikke en fælles og strategisk retning for det overordnede indhold i projektet
- Tydeliggøre fællestræk/match mellem parterne ift. værdier, ydelser, produkter, målgrupper, baggrund mv.
- Afdække væsentlige styrker, udfordringer, forventninger og risici ved jeres partnerskab

Et dialogpapir er ikke et juridisk bindende dokument mejslet i sten, men et styringsværktøj, som løbende kan justeres. Det skal være til hjælp under de næste trin på partnerskabsruten og en kilde til inspiration i løbet af hele partnerskabets forløb. Desuden vil det være nyttigt, hvis der er personudskiftninger undervejs i partnerskabet.

Eksemplet på side 44-45 er et fiktivt dialogpapir mellem to ikke-eksisterende parter: Foreningen "Familieven" og virksomheden "Trævarebutikken". Deres fælles idé er at indgå et partnerskab om social bæredygtighed for familier under overskriften "*Sammen om familien*".

Dialogpapiret skal hjælpe med at fremhæve fællestræk mellem parterne. Derudover bidrager det til, at parterne kan få sat ord på deres fælles ideer til fælles mål, som de sammen kan arbejde videre med.



Foreningen Familieven

Virksomheden Trævarebutikken

Fælles VÆRDIER

Ordentlighed, nærvær, tryghed, social ansvarlighed, "det gode børneliv", familietid, bæredygtighed og høj kvalitet

Fælles VISION

Social bæredygtighed ved at lette hverdagen hos pressede børnefamilier

Foreningens AKTIVITET

Støtte i hjemmene fra frivillige familievenner, som giver forældre, der kæmper med at få hverdagen til at hænge sammen, mere overskud og derved bedre trivsel i familien

Virksomhedens PRODUKT

Smukke børnemøbler af høj kvalitet med fokus på bæredygtighed og funktionalitet, der fremmer børns udvikling, så børnene bliver mere selvhjulpne.

Fælles GEOGRAFISK UDBREDELSE

Foreningen Familieven er en landsdækkende forening med 15 lokalafdelinger fordelt i Danmark

Trævarebutikken er et skandinavisk mærke, som er kendt og sælges i hele Norden

Fællestræk i HISTORIEN

1995: Foreningen Familieven etableres af stifteren Jonna Hansen i Aarhus

2000: Foreningen Familieven udvider og etablerer deres første lokalafdeling uden for Aarhus

2012: Foreningen Familieven modtager stor anerkendelse for deres arbejde og etablerer deres 10. lokalafdeling

1990: Trævarebutikken lancerer deres første legetøjsprodukt til børn

1999: Trævarebutikken lancerer deres bestseller "Højstolen", som giver barnet en central plads ved spisebordet og ved familiens måltider

2012: Trævarebutikken fokuserer kun på miljøcertificerede produkter til børn

Foreningen Familieven

Virksomheden Trævarebutikken

Fælles IDEER til fælles MÅL

- Familierne i foreningen Familieven skal have glæde af trævarebutikkens kvalitetsprodukter, der fremmer børnenes udvikling og selvhjulpenhed
- Fælles national kampagne med fokus på måltidets betydning for trivsel og overskud i familien
- Trævarebutikkens produkter gives som julegaver til familier i foreningen Familieven
- Der udvikles en limited edition af "Højstolen" med særligt Familieven-design. Alt overskud går til Foreningen Familieven
- Øget synlighed for foreningen Familieven blandt Trævarebutikkens ansatte og kunder og opfordring til at blive frivillig familieven
- Udvikling af informationsmateriale om foreningen Familieven til kunder i Trævarebutikken
- Øget imageværdi for Trævarebutikken til brug i markedsføringen og rekrutteringen af nye medarbejdere
- Unik læringsværdi, der giver Trævarebutikken inspiration til design af nye produkter målrettet børnefamiliers hverdagsbehov
- Indhold til Trævarebutikkens web og årsrapportering ift. ESG-målene mv., der er nævnt i Trævarebutikkens strategi
- Fælles storytelling om småbørnsfamilier og de udfordringer de står overfor i hverdagen. Kan bruges af foreningen Familieven til at fremme deres sag og blive hørt af fx politikere, fonde og andre vigtige aktører og i Trævarebutikkens brandingstrategi med en mission, der rækker ud over blot at ville sælge egne produkter.

Fælles STYRKER

Gennem et langvarigt partnerskab skabes legitimitet for begge parter ved at arbejde for den fælles vision: social bæredygtighed i småbørnsfamilier

Fælles UDFORDRINGER

- Risiko for tab af troværdighed for både foreningen Familieven og Trævarebutikken, hvis én af parterne får negativ medieomtale.
- Logistiske udfordringer angående levering af julegaver og andre produkter til familierne i foreningen Familieven. Hvem betaler leveringsudgifterne?
- Juridiske forhold angående ejerskabet af "Højstolen" med Familieven-design. Hvem ejer designet til "Højstolen", når partnerskabet ophører?
- Hvor meget må trævarebutikken bruge Foreningen Familieven i deres markedsføring? Foreningen familieven arbejder diskret, og mange familier ønsker ikke, at deres ansigt bliver kendt i den bredere offentlighed. Det skal afklares, om familierne kan indgå i markedsføringen, eller om det er imod principperne i foreningen Familieven.

DIALOGPAPIRET ER GRUNDLAGET FOR DE NÆSTE TRIN

Det er vigtigt, at både jeres organisation og en eller flere repræsentanter fra virksomheden er med til at formulere dialogpapiret for at sikre den afgørende fælles forståelse. Typisk vil det være en gruppe på omkring 4-6 repræsentanter fra partnerskabet, der er med til at formulere dialogpapiret. Projektlederne skal altid være med, og alt skal godkendes af de relevante ledelser i både jeres organisation og i virksomheden.

Giv jer god tid i denne innovative fase, inden I sætter de endelige ord på jeres dialogpapir. Det gælder om ikke at have svar på forhånd, men om at turde være idérig, kreativ og stille de udfordrende spørgsmål, som åbner døren for nye fælles, visionære løsninger. Derfor skal dialogpapiret ikke skrives i en fart, men være grundlaget for en fælles åben, tillidsfuld og nysgerrig udformningsproces. Tal om de udfordringer, som I står overfor, og bliv ved med kreativt at undersøge det problemfelt, I har valgt, inden I bliver konkrete og tænker i konkrete løsninger og målbare mål. Hav gerne gang i mange idéer, og overvej at afprøve jeres tanker og ideer på personer uden for partnerskabet. Det kan være med til, at en dårlig idé hurtigere bliver forkastet, mens den gode - måske lidt vilde idé - kan blive kvalificeret.

Når og hvis I udarbejder en egentlig partnerskabsaftale - se trin syv - bliver den jeres fælles bindende referencepunkt med de aftaler om ressourcer, struktur, forventninger, milepæle, rollefordeling, beslutningsveje m.v., I har valgt at lægge ind i aftalen.

Den endelige partnerskabsaftale er en præcisering af, hvad I vil opnå, og hvordan I vil opnå det. Dialogpapiret er omvendt et redskab til den mere legende og undersøgende fase af partnerskabet og kan vedlægges som bilag til den endelige partnerskabsaftale.

Når I har skrevet jeres fælles dialogpapir, så husk at genbesøge det løbende og ikke mindst på trin syv, når I fastlægger den endelige partnerskabsaftale.

Lav eventuelt allerede fra starten en aftale om, hvor ofte I sammen med virksomheden vil genbesøge dialogpapiret. Hvad der i de første dialoger lignede en supergod idé, kan vise sig at være helt urealistisk, og omvendt kan der gemme sig guld i nogle af de idéer, I måske umiddelbart har forkastet.



Refleksionsspørgsmål

I arbejdet med dialogpapiret kan følgende arbejdsspørgsmål være med til at skærpe jeres fælles idé eller spirende projekt.

- Hvad er et passende navn til idéen?
- Hvilket overordnet problem løser den og for hvem?
- Hvorfor er den aktuel?
- Hvilke samfundsmæssige tendenser taler den ind i?
- Hvilken mulig værdiskabelse kan vores idé medføre? (se nedenfor)
- Hvilke overordnede interne barrierer er der i forhold til at få jeres idéer til at lykkes?
- Hvilke eksterne barrierer og udfordringer kan I se?
- Hvad skal afklares, før I kan arbejde videre med ideen/det spirende projekt?
- Hvornår er det bedste tidspunkt at gå i gang?
- Hvem kan hjælpe ideen på vej?
- Hvordan lyder vores elevatortale?

VÆRDISKABELSE FRA FLERE PERSPEKTIVER

Ud over de mere projektnære mål og visioner, I har for jeres partnerskab, kan der – som nævnt i indledningen og trin to – være andre ikke uvæsentlige sidegevinster ved jeres samarbejde, som rækker ud over konkrete og materialistiske værdier.

Nogle vil I sandsynligvis kunne forudsige, hvorimod andre først vil give sig til kende senere i forløbet. Derfor kan det være meningsfuldt, at I sammen med virksomheden drøfter den øvrige værdiskabelse, når I løbende genbesøger dialogpapiret.



Værdiperspektiver

Spørg jer selv:

- Hvilken læringsværdi bidrager projektet med for vores organisation/virksomheden?
- Hvilken imageværdi bidrager projektet med i forhold til omdømme, omtale, konkurrenceevne for vores organisation og virksomheden?
- Hvilken ledelsesværdi bidrager projektet med? Både i forhold til ledelse, styring, arbejdsmiljø, omtale af frivillige/medarbejdere og udvikling af nye arbejdsområder?
- Hvilken omkostningsværdi bidrager projektet med? Dvs. hvordan reduceres og fordeles ressourcer i løbet af projektet og i fremtiden?

-
- Hvilke forandringsværdier bidrager projektet med i forbindelse med processer og adfærd? Og hvilke af de høstede erfaringer kan overføres til levedygtige metoder?
 - Hvilke værdier bidrager projektet med i forhold til samarbejdspartnere? Hvad skal der til, for at de er tilfredse?

TAL ÅBENT OM RISICI OG FORVENTNINGER

Det er ligeledes vigtigt, at I tør diskutere mulige risici, udfordringer og vigtige forventninger ved samarbejdet helt fra begyndelsen. Umiddelbart kan det virke som lidt af en lyseslukker i de indledende faser, hvor begge parter sprudler af ideer, engagement og velvilje, men det er vigtigt, at I tør diskutere, hvad der kan gå galt.

Al erfaring med stærke tværsektorielle partnerskaber viser, at parterne har turdet diskutere mulige risici og udfordrende forskelle. Samtidig med at de har givet plads til tvivl og har haft et systematisk fokus på at undgå mulige misforståelser og uafklarede forventninger.

Hvis en af parterne bliver usikker på samarbejdet og formålet med det fælles projekt, opstår der hurtigt mistillid, manglende samarbejdsvillighed og begrænsninger i ressourcer og engagement, hvilket altid er gift for et partnerskab. En måde at imødekomme denne udfordring på er ved at lave en simpel risikoanalyse, som ses på næste side. I kan vælge at indsætte flere eller andre ud-sagn i første kolonne; målet er at I, sammen med virksomheden, diskuterer jer frem til, hvad I hver især risikerer. Risikoanalysen er ikke en garanti for helt at undgå mistillid og tvivl, men den sikrer, at I fra begyndelsen får talt om det, der kan gå galt og de scenarier, som kan opstå undervejs i et partnerskab.

Eksempel på risikoanalyse

	Meget sandsynligt	Sandsynligt	Usandsynligt
Partnerskabet skaber positiv omtale, synlighed i pressen og blandt interessenter			
Partnerskabet kan resultere i negativt omdømme for en af parterne			
Partnerskabet kan resultere i negativt omdømme for flere af parterne			

Alle risici for negativ omtale og kriser kan ikke forudses, derfor er det vigtigt, at I har aftalt, hvornår og hvordan I orienterer hinanden, hvis der er optræk til problemer, så den anden part har mulighed for at tage sine forholdsregler. Dette udfoldes yderligere i trin seks på partnerskabsruten, der omhandler kommunikation i partnerskabet.

Refleksionsspørgsmål

Diskutér jævnligt internt i jeres organisation:

- Hvad er sårbarheden i vores organisation, som kan påvirke de andre parter i partnerskabet?
- Hvad er den værst tænkelige historie, der kunne komme frem om vores organisation?
- Hvad er den værst tænkelige historie, der kunne komme frem om partnerskabet?
- Hvad bliver sværest for os at leve op til i forhold til vores forpligtelser i partnerskabet?

Brug spørgsmålene som anledning til at lægge kortene på bordet helt fra begyndelsen, så I sammen er rustet til at klare eventuelle udfordringer.

EKSEMPEL: BØRNS VILKÅR OG TDC GROUP

Langvarigt partnerskab med stort udbytte



Ligeværdighed, gensidig respekt og tillid er tre af de bærende elementer i partnerskabet mellem Børns Vilkår og TDC Group. Partnerskabet er et godt eksempel på, hvordan man i et samarbejde mellem to vidt forskellige parter kan udvikle helt nye løsninger på aktuelle udfordringer.

I mere end 30 år har Børns Vilkår og TDC Group samarbejdet om BørneTelefonen, som er en direkte rådgivningslinje til alle børn og unge i Danmark, der har brug for støtte, trøst eller bare en voksen, der har tid til at lytte. Arbejdsdelingen mellem de to partnere er klar: TDC Group stiller teknologi og serviceydelser til rådighed, og Børns Vilkår sikrer, at rådvilde, triste og ensomme børn og unge anonymt kan få hjælp fra en frivillig børnefaglig rådgiver, der er uddannet til netop at svare på henvendelser på BørneTelefonen.

Gennem årene er partnerskabet mellem Børns Vilkår og TDC Group blevet udviklet, så det i dag ikke kun handler om BørneTelefonen, men også om at understøtte børns digitale dannelse og trivsel. Det sker blandt andet i et webunivers for forældre, som gerne vil forstå børns digitale liv. For TDC Group handler det om at være med til at sikre, at digitaliseringen og den teknologiske udvikling, som virksomheden er med til at drive frem, foregår på en ordentlig og ansvarlig måde, hvor børn og unge kan færdes sikkert på de digitale medier. For Børns Vilkår er formålet at sikre, at forældre kan forstå og navigere i den komplekse virkelighed, som internettet bidrager til, så de kan hjælpe børn og unge, når der opstår udfordringer. For det gør der, og det er de voksnes ansvar at skabe et trygt online miljø.

SKAB EN LIGE VÆRDIG RELATION

Men hvad er opskriften på et så langt og succesfuldt partnerskab, der ikke blot skaber værdi for titusindvis af børn og unge, men også for begge de involverede parter? Partnerskabsansvarlig hos TDC Group, Henriette Gejsing, fremhæver at gensidig respekt og forståelse for, at parterne har forskellige stakeholders, interesser og motivation for at indgå partnerskabet er helt afgørende. Derudover er regelmæssig kontakt et vigtigt element i et stærkt partnerskab.

- Vi holder hinanden orienteret om stort og småt, og vi har en forståelse for, at vi har nogle meget forskellige baglande, som skal orienteres og respekteres. Jeg ved, at Børns Vilkår forstår og respekterer, at der er dagsordener, der er vigtige for TDC Group's stakeholders, ligesom det er tilfældet for TDC Group, når det handler om Børns Vilkårs bagland.

Tillid er et andet centralt begreb til at forstå det succesfulde partnerskab, påpeger Senior Corporate Relations Manager i Børns Vilkår, Sine Gadeberg.

- Vi har ikke et magtforhold i vores samarbejde, og vi er hele tiden bevidste om at skabe en ligeværdig balance i samarbejdet.

DEL OG BLIV BEDRE SAMMEN

En anden afgørende forudsætning for samarbejdet er, at begge partnere er villige til at dele informationer, erfaringer og ressourcer for at nå det fælles mål, påpeger de to projektledere. De er også enige om, at man skal kende til den andens værdier, inden man indleder et partnerskab. Matcher man slet ikke i sine grundholdninger og relationer, bliver potentialet i partnerskabet aldrig udfoldet.

- Jeg kender til mange "direktørsponsorater" og "pletdonationer", der er drevet af personlige interesser fremfor fokus på værdiskabelse for både virksomheden og samfundet. Ofte udvikler sådanne tiltag sig ikke til mere end en enkeltstående donation med begrænset samfundsmæssig effekt og minimal værdi for virksomheden, fortæller Henriette Gejsing fra TDC Group.

FORDEL FAGOMRÅDER

Alle tiltag og aktiviteter udvikles i tæt samarbejde mellem parterne, der fordeler opgaver og ansvarsområder løbende. Helt overordnet er Børns Vilkår ansvarlig for alt børnefagligt indhold, fx ekspertviden, råd og vejledning om børns digitale liv og trivsel, ligesom det er dem, der er ansvarlige for selve projektimplementeringen af fx webuniverset for forældre, webinarer og workshops. Hvert år udarbejder Børns Vilkår en statusrapport til TDC Group, der bl.a. beskriver effekter af aktiviteterne og giver et overblik over økonomien i projektet. Til gengæld er TDC Group ansvarlig for aktivering og udbredelse af partnerskabet på egne platforme, herunder at mobilisere engagement blandt medarbejdere og kunder, samt for at iværksætte indsamlingskampagner til Børns Vilkår.

KOMMUNIKÉR SAMMEN

Også PR- og kommunikationstiltag udarbejdes og koordineres i fællesskab mellem begge organisationers kommunikationsafdelinger. Man forsøger også så vidt muligt at samarbejde om henvendelser fra fx pressen. Den primære kontakt til medierne er imidlertid Børns Vilkår, da spørgsmålene ofte tager udgangspunkt i det børnefaglige perspektiv, og derfor er det som oftest også dem, der udtaler sig i interviews.

- På den måde viser vi dem stor tillid ved at lade dem tegne projektet i medierne, men de giver os altid noget tilbage ved at huske at nævne os. Så vi får også spalteplass - bare på en anden måde, der faktisk er bedre for os, fordi den er mere troværdig, end hvis vi selv skulle promovere os, siger Henriette Gejsing fra TDC Group, der betegner kommunikationen som det mest følsomme område i partnerskabet, for det gælder om at kende grænserne og balancen. Hvis fx Børns Vilkår, mod al forventning, begynder at udtale sig på TDC Group's vegne eller omvendt, vil samarbejdet blive taget op til overvejelse, da det fremgår tydeligt af samarbejdsaftalen, at det er et no-go. Ændres adfærden ikke, kan den part, som ikke har godkendt udtalelsen, opsige samarbejdet. Derfor er der også klare rammer for den fælles kommunikation. Lige fra pressemeddelelser til events.

- Vi ved præcist, at det er Børns Vilkår, der udtaler sig, når det handler om børnefaglighed, og det er TDC Group, hvis emnet er det teknologiske eller andre ting, der er vores kernekompetencer, siger Henriette Gejsing.

RESPEKTÉR HINANDENS GRÆNSER

Et godt partnerskab handler også om at kende hinandens grænser. Om at vide og respektere, hvor langt hver enkelt part kan gå i samarbejdets navn og derved forventningsafstemme. Det er eksempelvis ikke altid, at en virksomhed har lyst til at blive forbundet med stærke, politiske eller aktivistiske holdninger, som til gengæld kan være relevante for en NGO. I forbindelse med kampagnen "Kunsten at dele", som handler om forældres deling af billeder af deres børn (også kaldet sharenting) på sociale medier, overvejede Børns Vilkår at bringe en mere politiseret agenda i spil, der bl.a. fokuserede på børns rettigheder til privatliv. Det var en dagsorden, som TDC Group gerne ville understøtte, men samtidig også et område, hvor TDC Group gjorde sig nogle overvejelser, hvorfor parterne måtte finde et kompromis.

- Hverken TDC Group eller Børns Vilkår ønskede at sende en løftet pegefinger i retning af forældre, men blot opfordre forældre til at tænke sig om en ekstra gang, inden de deler billeder af deres børn. Vi havde i denne sammenhæng flere snakke om, hvordan vi kunne gå lidt til en grænse uden at gå for langt. Som virksomhed er vi også nødt til at være meget opmærksomme på, at vi ikke stikker næsen for langt frem og blander os i forældres liv. Derfor kom kampagnens primære budskab til at handle om en øget bevidsthed og omtanke blandt forældre i forbindelse med billeddeling, og det var det budskab, vi endte med at gå ud med i medierne. Det er et godt eksempel på den gensidige respekt, vi har for hinanden, forklarer Henriette Gejsing.

HOLD ØJE MED RESULTATER

I partnerskabet mellem Børns Vilkår og TDC Group bruger man KPI'er til at måle projektets resultater. Fx har man opstillet resultatmål for, hvor mange forældre, der skal have gavn af et givent projekt, og for projektets kommunikationsindsatser.

- KPI'erne er for os pejlemærker, som indgår i vores rapporter og evalueringer. Vi holder nøje øje med dem i perioden op til, hvor vi skal rapportere, og indtil videre har resultaterne næsten altid oversteget vores målsætninger, fortæller Henriette Gejsing.

Men KPI'erne bliver dog ikke brugt dogmatisk, fortæller Sine Gadeberg fra Børns Vilkår.

- Hvis vi fulgte dem slavisk, ville vi ikke have mulighed for at fastholde et dynamisk projekt eller en levende kampagne. Vi er indstillede på, at vi skal være fleksible for at få mest muligt ud af konceptet. Ofte er det vigtigere at være åbne og se potentialet i alternativer end at holde sig strengt til KPI'er. Men vi kigger naturligvis på vores resultatmål undervejs i processen, og handler hurtigt, hvis situationen kræver, at vi retter lidt ind for at nå det, vi skal, så vi sikrer at udviklingen går i den rigtige retning.

SKAB MERE OG NY VÆRDI

Gennem de senere år har partnerskabet blandt andet fokuseret på billeddeling, hacking og på at tilbyde hjælp og rådgivning til de forældre-generationer, der ikke selv er vokset op med sociale medier og internet.

Temaerne er vokset ud af partnerskabet og har tilført en ekstra værdi, som ingen kunne have regnet ud fra begyndelsen, fortæller Henriette Gejsing.

- For os i TDC Group lå det ikke naturligt at tage disse problemstillinger op, men det er noget, vi har skabt sammen med Børns Vilkår og civilsamfundet. Det er vi meget glade for, og det har helt klart haft en positiv betydning i forhold til vores kunder og det billede, offentligheden har af os, fortæller Henriette Gejsing.

Eksemplerne viser, hvor vigtigt det er at lade kreativiteten råde og give plads i et partnerskab, mener Sine Gadeberg fra Børns Vilkår.

- Vi ser på, om der er nogle huller i markedet, hvor vi har eller kan få en fælles dagsorden, og så sætter vi os sammen og prøver at finde løsninger på problemstillinger, der er relevante for vores respektive organisationer.

Interview med Henriette Gejsing og Stine Gadeberg er udført af Lene Hjorth

GODE RÅD FRA PARTNERSKABET

- **Find et fælles ståsted.** For Børns Vilkår er det deres primære formål at hjælpe børn og unge, hvilket står beskrevet som det første i deres vedtægter. For TDC Group handler det bl.a. om at hjælpe børn og unge til at færdes trygt og sikkert digitalt. Derfor er Børns Vilkår og TDC Group gået sammen om at støtte børn og unge med at begå sig i den digitale verden og tage del i og udvikle gode digitale fællesskaber
- **Skab tryghed og tillid.** Begge parter skal have stor tryghed i samarbejdet, og tilliden til modpartens faglighed er afgørende. Det betyder, at man hver især kan udfolde sig i partnerskabet uden at bruge tid og ressourcer på at kvalitetssikre modpartens banehalvdel. Vær indstillet på, at tillid og opbygning af relationer tager tid
- **Udvis ansvarlighed og respekt.** Hav respekt for modpartens grænser og tag ansvar for, at de ikke overskrides. Det kan man fx gøre ved at afstemme fælles budskaber inden ekstern udmelding
- **Få ledelsen med.** Engagement i den øverste ledelse er en forudsætning for, at et partnerskab kan blive ved med at eksistere. Hvis ikke ledelsen er med, er partnerskabet nemlig sårbart, når der fx er personaleudskiftning på nøglepositioner

SÅDAN ER PARTNERSKABET MELLEM BØRNS VILKÅR OG TDC GROUP ORGANISERET

- **Aftale:** Forud for partnerskabet er der indgået en samarbejdsaftale, der bl.a. beskriver samarbejdets omfang, ydelser, leverancer og økonomi
- **Organisering:** Der er nedsat en styregruppe med repræsentanter fra henholdsvis TDC Group og Børns Vilkår. Styregruppen inddrages i alle større beslutninger og er ansvarlig for at lave en rammesætning, der sikrer en klar struktur at arbejde efter. Styregruppen sikrer også engagement blandt den øverste ledelse
- **Projektledelse:** Hver part har udpeget en projektleder for partnerskabet. Projektlederne varetager den løbende kontakt og afvikler aktiviteter ud fra de aftalte mål-sætninger og KPI'er
- **Arbejdsgrupper:** Der nedsættes arbejdsgrupper efter behov, hvor begge parter kan trække ressourcer fra begge organisationer. Fx har Børns Vilkårs børnefaglige eksperter spillet en central rolle i udviklingen af indholdet til webuniverset, webinarer, workshops og informationsmateriale, mens TDC Group's sikkerhedsafdeling har givet faglig sparring i forhold til online sikkerhed og beskyttelse. Begge organisationers kommunikationsafdelinger har været involveret i alle PR- og kommunikationsindsatser

TRIN 5

Organisering, rammer og tillid

På Partnerskabsruten vil trin fem og seks ofte foregå samtidigt og på kryds og tværs af processen hen imod den endelige partnerskabsaftale på trin syv. Det er derfor vigtigt, at I tager trinene i den rækkefølge, der passer jer bedst. Som beskrevet er det også vigtigt, at I løbende genbesøger dialogpapiret i trin fire.

Et partnerskab på tværs af sektorer er et møde mellem forskellige fagligheder, hierarkier, økonomier og værdier.

Derfor er der også forskellige holdninger til ledelse, roller og ansvarsfordeling. En frivillig social organisation har én bærende kultur, mens virksomheden har en anden grundlæggende kultur. Når I indgår i et partnerskab sammen, er det derfor meget vigtigt, at begge parter har en forståelse for, at I kommer til at arbejde på nye måder, og at denne forandring uundgåeligt vil medføre usikkerheder og tvivl.

Som civilsamfundsorganisation skal I helt overordnet have forståelse for en mere forretningsorienteret tankegang. Samtidig skal virksomheden måle succes og værdi på andre parametre end blot den økonomiske bundlinje. Begge parter skal være åbne og respektfulde overfor den anden parts lederskab, beslutningsgange og motivation. På trods af gode intentioner og den bedste vilje viser erfaringer, at der ofte opstår usikkerhed og måske endda mistillid undervejs i et partnerskab.

Tvivl, usikkerhed og mistillid opstår ofte grundet uklare rammer for samarbejdet. Samtidig er det et vilkår i det tværsektorielle partnerskab, at projektet kan og ofte vil ændre karakter undervejs. Det skyldes, at I inddrager viden og kompetencer fra både jeres egen organisation og fra virksomheden; og det betyder, at der undervejs fremkommer ny viden eller nye behov, og at projektets indhold derfor skal justeres. Derfor er det ekstra vigtigt, at I fra start får skabt en organisering om samarbejdet med klare aftaler, ansvars- og rollefordeling mellem jer. Det skal være tydeligt for alle, hvad I arbejder for, og hvordan I gør det.

Når rammerne er på plads i jeres organisering, og de forventede ressourcer og milepæle er beskrevet i partnerskabsaftalen, så øges forudsætningerne for gensidig tillid, der reducerer usikkerhed og tvivl om den anden part og gør det lettere for projektledelsen eller styregruppen at lave justeringer undervejs.

Tillid er forudsætningen for en partnerskabskultur, hvor både jeres organisation og virksomheden oplever, at I hver især bliver hørt, at I kan regne med hinanden og være åbne for de forandringer, der løbende vil opstå.

KLAR ORGANISERING SKABER TILLID

Tillid i et samarbejde mellem forskellige parter uden forhistorie opstår ikke bare, men den kan hjælpes på vej med god og klar organisering. Der er forskel på, hvordan I organiserer og fordeler roller og ansvar i et partnerskab med få deltagere og i et med mange deltagere. For overskuelighedens skyld gennemgår vi her to vejledende organiseringsformer, som kan hjælpe jer med at finde en organiseringsform, der passer til jeres partnerskab:

- Partnerskaber med to deltagere fx én civilsamfundsorganisation og én virksomhed
- Partnerskaber med flere end to deltagere fx én eller flere civilsamfundsorganisationer, virksomheder og/eller offentlige institutioner

PARTNERSKABER MED TO DELTAGERE

I partnerskaber med to deltagere vil der typisk være to lag i organiseringen – projektledelsen og arbejdsgrupperne. Projektledelsen består af en projektleder fra hver part i partnerskabet og er omdrejningspunktet for partnerskabet. Det er projektledelsen, der træffer de fleste beslutninger, løser pludseligt opståede udfordringer i det daglige og sikrer intern kommunikation i egen organisation.

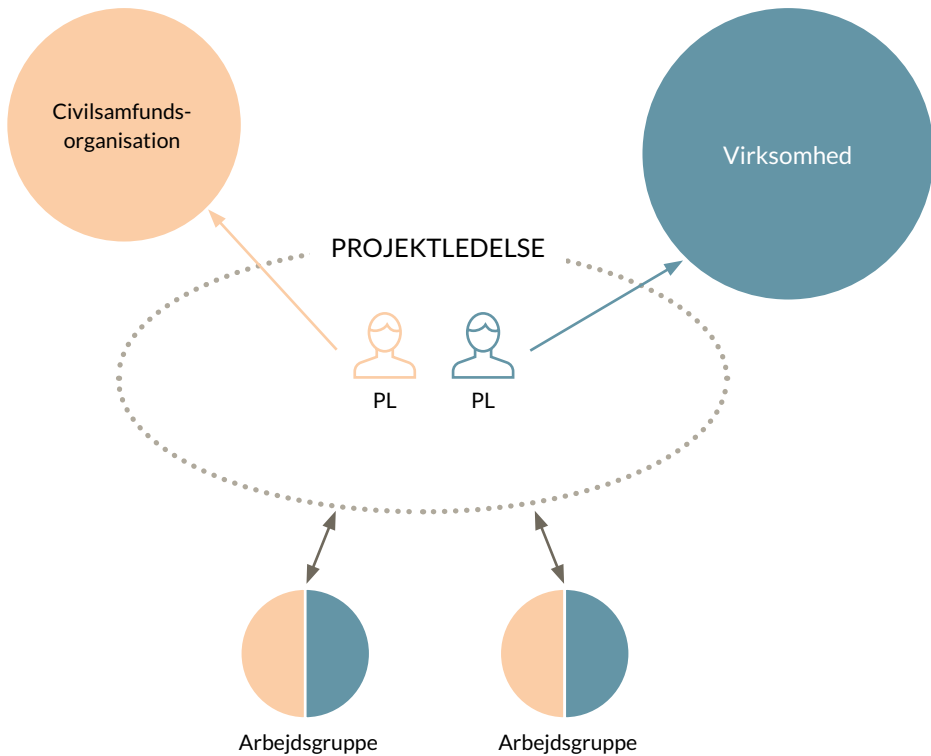


Illustration af partnerskab med to deltagere

PROJEKTLEDELSENS ROLLE

Projektledelsen er den daglige ledelse, som planlægger og organiserer etableringen af partnerskabet. Under hele processen er det projektledelsens rolle at have opmærksomhed på den overordnede vision og de værdier, projektet ønsker at skabe. Når partnerskabet er etableret, er det projektledelsens rolle at koordinere, uddelegere og sikre gennemførelsen af de opgaver, som arbejdsgrupperne skal løse for at nå de mål, som er fastlagt i partnerskabsaftalen.

De to projektledere skal referere til hver deres bagland. Fx vil projektlederen fra den frivillige organisation referere til en generalsekretær eller sekretariatsleder og/eller bestyrelse; mens projektlederen fra virksomheden vil referere til direktionsgangen eller virksomhedens CEO. Derfor er det vigtigt, at de to projektledere kan samarbejde åbent og tillidsfuldt, og begge er indstillet på at sikre et højt gensidigt kommunikationsniveau i projektet. Både for at kunne koordinere arbejdsgrupperne og deres opgaver, men også for at kunne give deres bagland en udførlig og retvisende orientering om udviklingen af projektet. På trin seks på partnerskabsruten gennemgår vi vigtigheden af kommunikation internt og eksternt.

Projektledelsen har mange opgaver som fx at:

- Omsætte beslutninger fra partnerskabsaftalen mv. til handlinger og aktiviteter
- Anvende projektstyringsredskaber
- Skabe rum for innovation og mulige forandringer
- Referere til deres bagland og koordinere arbejdsgrupperes opgaver
- Sikre, at alle overholder beslutninger og tidsrammer
- Udarbejde nye planer og udviklingsforløb efter behov
- Styre budget og økonomi samt afrapporteringer
- Sikre kommunikation og opbakning i egne organisationer
- Sikre en god og tillidsfuld stemning for alle tilknyttet projektet
- Være ambassadør for projektet og partnerskabet



Gode råd

Når I skal udvælge en projektleder, der skal repræsentere jeres organisation i partnerskabet, skal I se efter en person, der:

- Har stor lyst til at arbejde med det projekt og den målgruppe, partnerskabet har fokus på
- Har lyst til at møde en anden arbejdskultur og samarbejde på nye måder
- Kan tænke og arbejde både strategisk, taktisk og operationelt
- Kan bidrage konstruktivt i udarbejdelsen af dialogpapiret og partnerskabsaftalen
- Omsætte beslutninger til planer, handlinger og aktiviteter
- Har sans for intern kommunikation og har troværdighed i egen organisation
- Kan håndtere forandringer, forebygge konflikter og skabe tillid

- Kan skabe et samarbejdsklima, hvor alle føler sig velkomne, og der er plads til flere perspektiver og interesser
- Er indstillet på at agere og handle ud over egne og interne interesser
- Er bevidst om sin position og det sted, hun/han udtaler sig fra

ARBEJDSGRUPPERNES ROLLE

Arbejdsgruppernes rolle er at løse de faglige opgaver, der skal til for at nå de fælles mål, som formuleres i partnerskabsaftalen. Antallet af arbejdsgrupper kan derfor også variere fra projekt til projekt. I nogle partnerskaber er der behov for én enkelt arbejdsgruppe, mens der i andre er brug for flere, der sideløbende arbejder med at løse forskellige delmål. Det er projektledelsen, som vurderer, hvor mange arbejdsgrupper, der er nødvendige for at nå de fastlagte mål i partnerskabsaftalen.

Det er op til projektledelsen at afgøre, hvilke personer og kompetencer, der er behov for i den enkelte arbejdsgruppe, og man kan vælge at involvere frivillige og brugere af organisationens tilbud i arbejdsgrupperne.

For at sikre, I får de særlige gevinster, der kan opstå ud af det tværsektorielle partnerskab, skal der som udgangspunkt altid være deltagere fra hver af parterne i arbejdsgrupperne - også selvom det kan være besværligt og tage længere tid. Arbejdsgrupperne skal løbende modtage opdateringer på projektet og kun deltage i møder med projektledelsen, når det vedrører indholdet i arbejdsgruppernes faglige arbejdsområde. Det er arbejdsgruppernes opgave at sikre, at de leverer det aftalte i henhold til de beslutninger og tidsplaner, som projektledelsen fremsætter.

Rollefordeling i partnerskab med to deltagere.

Organ	Aktører	Eksempler på formål
Projektledelsen	Projektledelsen består af to projektledere. Én udpeget af civilsamfundsorganisationen og én udpeget af virksomheden.	Varetage den daglige ledelse, styring og kommunikationen mellem arbejdsgrupperne med henblik på at nå de fælles mål. De to projektledere skal løbende referere til eget bagland og sørge for at justere opgaverne i arbejdsgrupperne, når der sker ændringer undervejs.
Arbejdsgruppe	Arbejdsgrupperne kan bestå af både frivillige og medarbejdere fra hhv. civilsamfundsorganisationen og virksomheden.	Løser de faglige opgaver, der skal til for at opnå de mål, som er opsat. Sker i tæt samarbejde med projektledelsen.



- Workflow
- PPIP
- Monitoring

PARTNERSKABER MED FLERE END TO DELTAGERE

I større partnerskaber kan der både være deltagere fra civilsamfundet, erhvervslivet og det offentlige. Derfor er en yderligere stram organisering ofte nødvendig for at skabe overblik over det reelle arbejde med strategi, økonomi og kommunikation. Ved partnerskaber med flere partnere kan der fx opstå tvivl om rettigheder og ejerskab. Den ene part kan være bekymret for, at en anden eller tredje part blot plejer egne interesser og tager æren for projektet. Derfor er det nødvendigt med et ekstra lag i organiseringen i form af en styregruppe, som består af ledelsesrepræsentanter fra alle deltagere i partnerskabet.

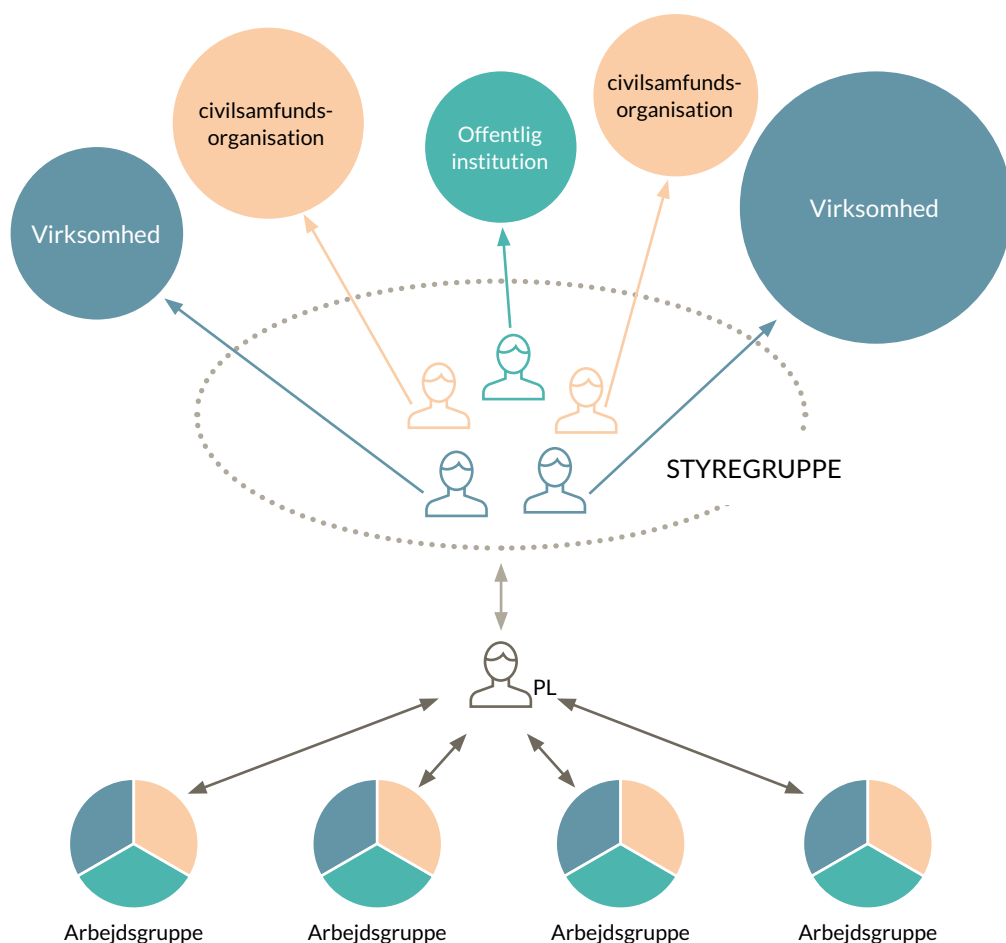


Illustration af partnerskab med flere end to deltagere

STYREGRUPPENS ROLLE OG OPGAVER

I partnerskaber med flere end to deltagere udpeger styregruppen typisk én projektleder med det daglige ledelsesansvar. Det er således denne person, der sørger for at føre styregruppens ønsker ud i livet, og projektlederens rolle er derfor sammenlignelig med den rolle som projektledelsen varetager i det lille partnerskab, beskrevet ovenfor.

Dog er projektlederen mere konkret udførende end beslutningstagende, da det er styregruppen, som tager de overordnede beslutninger. Projektlederen skal derfor kunne oversætte styregruppens beslutninger til konkret handling, som arbejdsgrupperne kan udføre.

Det faglige arbejde varetages af de relevante arbejdsgrupper i samarbejde med projektlederen. Der vil som udgangspunkt altid være flere arbejdsgrupper i spil samtidig, som bidrager til forskellige delmål i partnerskabsaftalen. Arbejdsgrupperne består oftest af blandede deltagere, som repræsenterer forskellige parter i partnerskabet.

Styregruppen skal varetage parternes samlede interesse og træffer de strategiske og principielle beslutninger. Det er også styregruppen, som skal holde fokus på den overordnede vision og sikre, at der er motivation og klarhed hos alle involverede i partnerskabet. Det er vigtigt, at styregruppedlemmerne er bevidste om, at det ikke kun er egne ressourcer, partnerskabet trækker på, men summen af alle parter ressourcer i projektet.

Det er blandt andet styregruppens opgave at:

- Sikre god proces for fastlæggelse af dialogpapiret og partnerskabsaftalen
- Have fokus på at sikre et tillidsfuldt samarbejde i hele projektet
- Sikre retning efter den overordnede vision
- Skabe overblik og engagement hos de øvrige deltagere i partnerskabet
- Vurdere hvilke typer af værdier projektet skaber
- Være interne og eksterne ambassadører for partnerskabet og projektet
- Sikre opbakning fra alle deltagere og interessenter
- Sikre klar kommunikation og håndtere udfordringer og konflikter
- Sikre økonomi, budget og ressourcer og være åben overfor justeringer pga. forandringer, innovation og nye ideer, der opstår løbende
- Lede og udstikke rammer for projektlederens arbejde og give sparring undervejs

Rollefordeling i partnerskab med flere end to deltagere.

Organ	Aktører	Eksempler på formål
Styregruppe	Består af én ledelsesrepræsentant fra hver af de deltagende organisationer i partnerskabet.	Få landet en god partnerskabsaftale. Følge op på aftaler i partnerskabsaftalen. Træffe de overordnede beslutninger. Sikre budget og økonomi. Lægge linjerne for strategi, planlægning og kommunikation.
Projektleder	Ofte én enkelt tværgående person, som er udpeget af styregruppen.	Varetage daglig ledelse, styre arbejdet i projektet og kommunikationen mellem arbejdsgrupperne. Udarbejde materiale til styregruppen.
Arbejdsgruppe	Består af medarbejdere/frivillige med relevante kompetencer og motivation.	Løse opgaver i tæt samarbejde med projektlederen.

VARIATIONER AF DE TO ORGANISERINGSFORMER

Formålet med trin fem i partnerskabsruten er at illustrere, hvordan partnerskaber kan organiseres, og det er vigtigt, at I sammen med virksomheden bliver enige om den organiseringsform, der sikrer de bedst mulige rammer om netop jeres partnerskab.

Som meget andet i et partnerskab er organiseringsformerne ikke mejslet i sten. Der kan være forskellige variationer af de to organiseringsformer, hvilket også fremhæves i flere af bogens eksempler på konkrete partnerskaber.

I partnerskabet mellem OMBOLD og STARK er der fx ingen arbejdsgrupper. Projektlederen hos OMBOLD varetager de arbejdsopgaver, som skal løses, og er løbende i dialog med STARK om deres bidrag til partnerskabet. Selvom de kun er to parter i partnerskabet mellem TDC Group og Børns Vilkår har de organiseret sig med en styregruppe med ledelsesrepræsentanter og en projektledelse med projektlederrepræsentanter samt flere arbejdsgrupper. Som det fremgår af eksemplet har TDC Group og Børns Vilkår nedsat en styregruppe for at sikre engagementet blandt den øverste ledelse i organisationerne. Samtidig har de set et behov for en tværgående projektledelse, der kan sikre den daglige drift i projektet og koordinere arbejdsgrupperne.



Fem faldgruber i organisering af et partnerskab

- **Mistillid.** Hvis I grundlæggende ikke stoler på den anden parts pålidelighed og legitimitet og ikke håndterer dette i tide
- **Ulighed.** Parternes forskellige status ift. ressourcer, synlighed og image kan skabe en forskudt magtbalance, som fx kan betyde, at én part engagerer sig mindre i samarbejdet af frygt for at blive udnyttet af de andre involverede
- **Uklarhed.** Hvis der er usikkerhed om ledelse, roller og ansvarsfordeling, giver det dårlige odds for samarbejdet
- **Konfliktkyhed.** Hvis parterne går på kompromis med vision og samarbejdet for at undgå spænding og forskelligheder, så de ikke opnår det fulde potentiale
- **Enøjethed.** Hvis en person udelukkende fokuserer på projektet og partnerskabet og glemmer at inddrage sin egen organisation og derved mister legitimitet i egen organisation

EKSEMPEL: NORDJYSKE ERHVERVSUDDANNELSER, AALBORG KOMMUNE,
FLUGGER, JYSKE BANK M.FL.

Partnerskab forskønner og styrker fagligheden hos fremtidens håndværkere

Kæmpe kunstværker, der ikke bare kan gøre borgerne stolte over deres by og område, men også skaffe praktikpladser til unge lærlinge. Det var målet med MurMal, hvor en række aktører gik sammen i et partnerskab, som har skabt værdi på mange planer.

Syv farvestrålende gavlmalerier lyser op rundt om i Aalborg. Det ene pryder en tidligere anonym gulstensbygning i et boligkvarter. Et andet dækker en silo og udgør et gigantisk pejlemærke på Aalborg Havn, mens et tredje smykker facaden på byens mest besøgte station. Fælles for alle de syv værker er, at der har været masser af kræfter involveret i den kunstneriske proces. Både borgere, der har bidraget med ideer til motiver, kunstnere der har omsat ideerne til konkrete streger og af unge lærlinge, som har gjort tankerne til virkelighed.

MANGE PARTNERE INVOLVERET

Siden 2010 er gavlmalerierne tonet frem som en del af projektet MurMal. Intentionen bag projektet har først og fremmest været at skaffe praktikpladser til nogle af de unge fra erhvervsuddannelserne, der har haft svært ved at finde en læreplads. Med MurMal kunne lærlingene skifte skolepraktikken ud med en udfordrende opgave, der kunne udvikle deres faglighed. Målet med MurMal var desuden at forskønne udvalgte områder i Aalborg og øge ejerskabet og trygheden blandt beboerne.

Bag MurMal-malerierne stod et partnerskab mellem det daværende BRFkredit (nu Jyske Realkredit, der er en del af Jyske Bank-koncernen), en fond, boligselskaber, kunstnere, lærlinge fra den lokale erhvervsskole og private virksomheder.

ALLE BIDRAGER MED RESSOURCER

Billederne har givet slidte kvarterer et nyt ansigt, styrket naboskabet i områderne og betydet meningsfuldt arbejde og spændende opgaver for en masse unge. På den måde er værkerne det tydelige bevis på, at partnerskaber på tværs af sektorer kan være med til at løse komplekse samfundsproblemer, når målet er klart, og enhver bidrager med sit. I dette tilfælde stillede kommunen bygningerne til rådighed, Flügger bidrog med malingen, og Jyske Bank stod for projektledelse og kommunikation. Uddannelserne bidrog med faglighed og arbejdskraft, og civilsamfund og borgergrupper involverede sig med viden og ideer. I forbindelse med to af værkerne bidrog Den Obelske Familiefond med finansiering. For hvert kunstværk blev der opstillet en række KPI'er, og efter hvert projekt blev der foretaget en evaluering og gennemgang af, om de opstillede mål var opnået. Hvert projekt blev organiseret med projektleder, styregruppe og arbejdsgruppe. Tillid og lydhørhed var afgørende i samarbejdet, hvor parter fra vidt forskellige sektorer mødtes.

HAR SKABT VARIGE FORANDRINGER

På baggrund af erfaringerne fra MurMal-projektet ønskede BRFkredit i samarbejde med udvalgte boligorganisationer at afprøve en metode til at skaffe flere praktikpladser i byggebranchen. Det resulterede i en såkaldt "Code of Conduct"-model, der den dag i dag bruges over hele landet. Modellen stiller krav til alle parter i byggeriet om at tage lærlinge ind i byggeprocessen, og den har skaffet hundredvis af unge praktikpladser. Lokalt i Aalborg har den urbane kunst bredt sig og er i dag blevet et gennemgående varemærke for byen, ligesom succesen med murmaleriet har betydet, at lokale virksomheder i højere grad har engageret sig i byens udvikling.

På den måde har projektet skabt varige forandringer. Længe efter det sidste penselstrøg.



Værdiperspektiver

MurMal: Værdi på mange planer

1. **Overordnet værdi:** Flere praktikpladser og kunstværker til glæde for borgerne
2. **Læringsværdi:** Styrket faglighed og netværk. Lærlingene fik mulighed for at arbejde på en reel opgave på en af byens bygninger, hvor de kunne afprøve malerteknikker. Der blev desuden skabt relationer til virksomheder og borgere i lokalområdet
3. **Imageværdi:** Projektet har skabt medieomtale af alle involverede. Projektet og partnerskabet er en god historie – også i forhold til fx potentielle medarbejdere til de involverede virksomheder eller kommende studerende til uddannelsen
4. **Ledelsesværdi:** Samarbejdet på tværs af sektorer, hvor der er blevet udvekslet forskellige værdier og kompetencer, har styrket projekt- og ledelseskompetence hos de involverede og ført til nye perspektiver og viden, der kan implementeres i organisationerne
5. **Omkostningsværdi:** Alle partnere har bidraget med de ressourcer, som de naturligt rådede over, og det har gjort det muligt at løfte et projekt, der er meget omkostningstungt
6. **Interessentværdi:** Borgergrupper og virksomheder, som ikke direkte har været involveret i MurMal, har oplevet forbedret livskvalitet og forbedring af lokalmiljøer
7. **Øvrig værdi:** Udvikling af en code of conduct-model, der er blevet udbredt til hele landet. MurMal er blevet opført i tre andre byer

SÅDAN BLEV MURMAL-PROJEKTET ORGANISERET

Styregruppen:

Den øverste ejer af projektet og det organ, der skulle træffe beslutninger i alle større spørgsmål, fx i forhold til: Strategi, ledelse, økonomi, kontraktforhold og kommunikation. Styregruppen varetog parternes samlede interesse og arbejdede for at implementere de retningslinjer og handlingsplaner, der var udarbejdet i fællesskab og som skulle sikre fremgang. Parterne mødtes typisk to gange om måneden i projektperioden og bestod af medlemmer fra de tre vigtigste projektejere, dvs. Den Obelske familiefond, Jyske Bank og Flügger.

Styregruppens opgaver:

- Lede og støtte projektlederen og partnerskabets deltagere
- Være bindeled til interessenter
- Indhente eventuel rådgivning og midler til projektet
- Udtale sig til medier

Projektleder:

Udpeget af styregruppen. I MurMal var det en repræsentant fra Jyske Bank.

Projektlederens primære opgaver:

- Overholde budget og styre økonomien
- Udfærdige udkast til tidsplan, partnerskabsaftale, pressemeddelelse
- Sørge for, at beslutninger og tidsplan bliver overholdt

Arbejdsgruppen:

Til arbejdsgruppen blev medlemmerne udvalgt på baggrund af bl.a. ressourcer og kompetencer, og her var deltagere fra Aalborg Kommune, Aalborg Tech College, Hedegaard A/S og Aalborg Havn.

Arbejdsgruppens opgaver:

- Løse den fagspecifikke arbejdsopgave inden for deres givne felt. Fx var Aalborg Tech College ansvarlig for malerarbejdet
- Overholde regler i forhold til opgaven. Fx sikkerhed på arbejdspladsen
- Sikre de nødvendige ressourcer fx: lærlinge og maling

TRIN 6

Kommunikér sammen

Kommunikation er vigtig på alle trin af Partnerskabsruten, og det fortsætter med at være en væsentlig forudsætning for et stærkt partnerskab, også efter I har landet en partnerskabsaftale.

Kommunikation kan samtidig være en af de sværeste discipliner i partnerskabet. Det er kilde til stor frustration, hvis én part løber med al den gode omtale for næsen af de andre, og det kan være direkte skadeligt for parterne, hvis negative historier om partnerskabet eller en af de involverede parter i fx medierne skygger for eller smitter af på de andre. Både virksomheder og frivillige organisationer lever af deres gode omdømme, og troværdighed er afgørende.

Derfor er det en klar anbefaling, at I bruger tid på at tale grundigt om alle aspekter af kommunikationsarbejdet og aftaler spilleregler om beslutningsgange som en del af den samlede partnerskabsaftale (se trin syv). Erfaringen er, at hvis en af parterne har dårlige oplevelser med den anden parts brug af projektets aktiviteter i ekstern kommunikation, kan det hurtigt blive en kilde til mistillid og konflikter, som kan ødelægge partnerskabet. Trin seks kan I bruge til at udforme en kommunikationsaftale, som efterfølgende indgår i partnerskabsaftalen og dermed er underskrevet af alle parter.

En kommunikationsaftale skal:

- **Sikre konsistens.** Når I ved, hvad, hvem og hvornår I kommunikerer, skaber I en rød tråd i kommunikationen, som gør det let for omverdenen at forstå jeres projekt og partnerskab
- **Minimere risikoen for uoverensstemmelser.** Ved præcist at beskrive ansvarsfordeling og godkendelsesprocedurer højner I sandsynligheden for at skabe en balance, hvor alle partnere – uanset størrelse og kommunikationskompetencer – oplever at blive inddraget og få udbytte af synligheden
- **Præcisere krav.** Når I fastsætter konkrete kommunikationsmål, bliver det tydeligere, hvad I hver især skal leve op til i forhold til at levere synlighed omkring partnerskabet og hinanden

KLARE SPILLEREGLER FOREBYGGER KONFLIKTER

Ofte råder virksomheden allerede over professionelle kommunikationsmedarbejdere og kommunikationskanaler. Derfor er det nærliggende at placere hovedansvaret for kommunikationen her. Netop derfor er det meget vigtigt, at jeres organisation ikke oplever at blive løbet over ende, men har en stærk stemme i kommunikationsindsatsen og beslutningerne. For at undgå misforståelser og mislyde i det konkrete samarbejde er det vigtigt at være så præcis som muligt i de spilleregler, I bliver enige om:

- Hvilken rolle har projektledelsen/projektlederen? Og skal styregruppen inddrages? Hvem tegner partnerskaber i debatter på fx Folkemødet og i pressen?
- Hvilke forventninger har I til kommunikationsindsatsen? Hvor meget må det koste økonomisk og i medarbejderressourcer?
- Hvem skriver pressemeddelelser og tekster på SoMe? Skal der altid være udtalelser fra begge parter i dem? Og hvordan skal de godkendes?
- Hvem sikrer godkendelser af fotografier, navne og af brugerne af de aktiviteter, partnerskabet har sat i gang?

DEN EKSTERNE KOMMUNIKATION

Historier om partnerskabet kan blive en vigtig del af jeres organisations egen fortælling eller virksomhedens storytelling. Herunder særligt den imageværdi, som partnerskabet kan tilføre virksomheden. I er - trods forskelligheder - gået sammen om at løse et (samfunds)problem, og det er objektivt set en god historie set med fx journalisters eller kunders øjne.

Som udgangspunkt er det en god idé, at I sammen vælger én talsperson for partnerskabet. En enkelt person gør det nemmere for omverdenen at sætte ansigt på projektet og for fx journalister at vide, hvem de skal kontakte, når de vil omtale partnerskabet.

Det er vigtigt, at talspersonen arbejder loyalt for alle i partnerskabet og ikke blot egen organisation. Lav derfor aftaler om, hvornår og hvordan parterne skal nævnes. I et godt partnerskab bliver det naturligt at sætte den anden part i et gunstigt lys, og derfor er tillid og respekt i partnerskabet afgørende for en velfungerende kommunikationsindsats. Den, der har udtaleretten, kan sagtens give den videre til andre i partnerskabet, for det er altid godt at dele succesen.

DEN INTERNE KOMMUNIKATION

Partnerskabet kan skabe stolthed og loyalitet både hos virksomhedens medarbejdere og blandt frivillige og medarbejdere i jeres organisation. For virksomhedens medarbejdere er det interessant at følge arbejdet i partnerskabet via fx intranet eller nyhedsbreve, og derfor er det en god idé at huske at gøre virksomhedens kommunikationsmedarbejdere opmærksom på nye fremskridt i jeres fælles projekt. Hvilken forskel gør det for slutbrugeren? Hvilke milepæle når I sammen? Og hvem kan sætte ansigt på de gode historier?

Det er vigtigt, at I leverer gode historier til den fælles kommunikationsindsats. Historier fra virkeligheden er guld værd i jeres og virksomhedens kommunikationsindsats.

Hvis det er meningsgivende, kan en del af partnerskabet bestå af *employee volunteering*, hvor virksomhedens medarbejdere får mulighed for at bidrage som frivillige i jeres organisation. Dette kan være med til at styrke den interne kommunikation og generelt sammenholdet i projektet.

Opbakning fra jeres medlemmer, frivillige og brugere samt virksomhedens kunder og medarbejdere er afgørende for partnerskabets succes. Men det gælder om at finde den rette kadence i, hvornår og hvor meget projektledelsen orienterer. Gør det fx til et fast punkt på møder, eller orientér om milepæle i nyhedsbreve. Vær lydhør overfor baglandets forslag og kritik, så alle føler, at de er involveret og har en stemme i partnerskabet.

Det er i den forbindelse også vigtigt, at der er sammenhæng mellem den interne og eksterne kommunikation, så alle modtagere oplever konsistens og troværdighed i kommunikationen om partnerskabet.

GØR KOMMUNIKATIONSINDSATSEN MÅLBAR

Synlighed er ofte en vigtig del af motivationen for især virksomheder til at indlede partnerskaber, og derfor er det også vigtigt at tydeliggøre, hvilken imageværdi partnerskabet genererer i forhold til PR og positiv omtale.

Sammen med virksomheden kan I sætte konkrete kommunikationsmål og forpligte hinanden til at levere. På den måde kan både jeres organisation og virksomheden dokumentere udbyttet i forhold til fx deres ledelse og øvrige bagland.



Gode råd

Hvad kan I måle på?

- Antal omtaler i hhv. lokale, regionale, landsdækkende medier
- Trafik til parternes hjemmeside
- Aktivitet på sociale medier
- Antal afviklede events

GLEM IKKE KRISEKOMMUNIKATION

Både den frivillige organisation og virksomheden kan havne i situationer, som kan påvirke partnerskabets omdømme negativt. Nogle situationer kan forudsiges med den risikoanalyse, som blev introduceret i trin fire.

Ved at diskutere risici, inden problemerne opstår, får I talt om dem på en naturlig måde, som ruster jer bedre til en eventuel krisesituation. For en bank kan det fx være i forbindelse med en historie om hvidvask. For en frivillig social organisation kan det være afsløringen af, at der er rod i økonomien eller negative historier om frivillige eller ansatte. I det hele taget er det vigtigt at være ærlige omkring sårbarhederne i jeres organisationer. Har virksomheden styr på sine underleverandører, eller kan der opstå dårlige sager om fx sexisme, børnearbejde eller negative miljøpåvirkninger? Har jeres organisation aktiviteter, der kan skade virksomhedens omdømme?



Gode råd

Formulér en kommunikationsaftale, der giver svar på:

- **Hvad er kernefortællingen om partnerskabet?** Formulér en præcis præsentation af mål, baggrund og partnere, som I kan bruge på tværs af kommunikationsplatforme
- **Hvornår kommunikerer vi om partnerskabet?** Lav en plan for de aktuelle anledninger, der opstår, til at kommunikere nyt om projektet
- **Hvordan kommunikerer vi om partnerskabet?** Er det fx virksomhedens kommunikationsafdeling, der har hovedansvaret for at udarbejde materialer, som jeres organisation efterfølgende godkender? Eller omvendt?
- **Hvem er talsperson for projektet?** Er det en person fra jeres organisation eller fra virksomheden? Præcisér, hvilket ansvar talspersonen har i forhold til øvrige partnere i projektet. Skal personen fx altid orientere de øvrige i forbindelse med udtalelser i pressen? Beskriv også, hvornår det vil være relevant for talspersonen at henvise til fx fagpersoner/frivillige, medarbejdere, der kan udtale sig om specifikke områder i projektet
- **Hvad er vores procedure for godkendelser af kommunikationsmaterialer?** Sørg for klare aftaler om gennemsyn af materialer, så alle involverede ved, hvad og hvornår der kommunikeres om partnerskabet
- **Hvordan sikrer vi omtale af hinanden?** Aftal hvilken forpligtelse parterne har til at nævne hinanden eller partnerskabet i forbindelse med kommunikationsindsatser
- **Hvilke konkrete kommunikationsmål vil vi opnå?** Angiv fx antal presseomtaler i hhv. lokale eller landsdækkende medier, antal events mm.
- **Hvem, hvad og hvordan kommunikerer vi i forbindelse med negative sager?** Lav en plan for krisekommunikation, så I er velforberejdede i situationer, hvor der fx dukker dårlige historier op om jeres organisation, virksomheden eller partnerskabet
- **Hvordan kommunikerer vi til vores respektive bagland om partnerskabet?** Læg en plan for løbende intern kommunikation til ledelsen og/eller bestyrelsen i jeres organisation
- **Hvad sker der, hvis en part bryder løfterne i kommunikationsaftalen?** Fordi negativ omtale eller dårligt samarbejde om kommunikation kan have fatale konsekvenser for partnerskabet, bør I aftale, at overtrædelse af aftalen fx fører til øjeblikkelig afbrydelse af samarbejdet

EKSEMPEL: BLINDES ARBEJDE OG ISAGER ARKITEKTER

Design til at tage og føle på

Foto: Seth Nicolas.

Et partnerskab mellem ISAGER Arkitekter og Blindes Arbejde resulterede i nye produkter, der ikke bare er smukke at se på, men også er en oplevelse at røre ved. Partnerskabet har også ført til bl.a. værdifuld sparring, ny viden og styrket markedsføring for de involverede.

Fuglsangcentret er et af Danmarks mest handicapvenlige hoteller og er ejet af Dansk Blindesamfund. Da ISAGER Arkitekter, der stod for en omfattende renovering, gjorde sig overvejelser om interiøret til byggeriet, kontaktede de den socialøkonomiske virksomhed Blindes Arbejde.

Idéen var, at Blindes Arbejde skulle levere en del af interiøret, bl.a. håndvævede sengetæpper og puder til Fuglsangcentrets værelser. Produkter, som skulle passe til det arkitektoniske udtryk og brugernes behov og præferencer.

Andreas Isager, direktør for ISAGER Arkitekter, fortæller om processen:

- Det har været en lang udviklingsproces, og vi har holdt mange møder undervejs. Dels for at finde det DNA, vi har skruet ind i arkitekturen, dels for at blive enige om tekstiler, farver osv. Vi snakkede fx meget om mønstre. Tilbyder det her mønster nu noget taktilt (berøringsmæssigt red.)? Giver det spredning i oplevelsen? Er det tilpas spændende? Der har vi været igennem nogle vigtige faser, hvor vi troede, at nu var vi der, men så drillede det alligevel, fortæller Andreas Isager, der peger på, at udfordringerne fx handlede om, at de unikke produkter skulle være af en kvalitet, så de ikke behøvede håndvask, men kunne vaskes i en vaskemaskine igen og igen.

MED-DESIGN SKABER UNIKKE PRODUKTER

De vævede tekstiler er blevet udviklet i tæt samarbejde mellem ISAGER Arkitekter, Blindes Arbejde og Fuglsangcentret, og denne form for med-design er et godt eksempel på, hvordan de forskellige kompetencer kan bringes i spil til gavn for alle parter.

Tekstildesigner fra Blindes Arbejde, Rosa Tolnov Clausen, forklarer:

- Vi har haft en med-design-proces, som har været ret omfattende, fordi vi har arbejdet og udviklet tekstilerne sammen med Fuglsangcentret og ISAGER Arkitekter, siger Rosa Tolnov Clausen og fortæller, at både seende og personer med synshandicap, har givet deres mening til kende.

- Så hver pude er et sammenkog af rigtig mange samarbejdspartnere, forklarer hun.

Blindes Arbejde har fungeret som underleverandør til ISAGER Arkitekter, der i samarbejde med kunden har udstukket rammerne for produkterne. Den primære opgave for Blindes Arbejde har været at udvikle designet og sørge for sammenhæng mellem det æstetiske og det praktisk mulige, samt at få produceret de mange håndvævede tekstiler. Blindes Arbejde startede med at udvikle nogle prototyper, der siden er blevet justeret adskillige gange, hvor både ISAGER Arkitekter og Fuglsangcentret fungerede som med-designere i processen.

I TRÅD MED VÆRDIERNE

For Blindes Arbejde er sparringen med ISAGER Arkitekter essentiel. Kristin Espedal, direktør for Blindes Arbejde, siger om samarbejdet:

- I partnerskabet har der hele tiden været en tæt relation, en tæt sparring, og vi har løbende forholdt os til produktionens udfordringer med garner og teknikker. Det er i partnerskabet, vi har fundet støtte til og forståelse af, hvordan vi kommer videre, forklarer hun.

Både ISAGER Arkitekters erfaring med at drive store projekter og deres støtte gennem hele processen er, ifølge Kristin Espedal, til stor gavn for Blindes Arbejde:

- Det skaber værdi at have en partner, som ved, hvordan man laver store projekter, og som kan kommunikere omkring det og give noget sparring hele vejen rundt. Og så har de vist en meget stor grad af tålmodighed og har bakket projektet op hele vejen.

Ud over den løbende sparring får Blindes Arbejde også markedsføring og et showroom til deres vævede produkter, så hotellets gæster stifter bekendtskab med tekstilerne og får historien bag.

Væveleder på projektet, Jenny Rodt fra Blindes Arbejde, fortæller, at denne synlighed ikke blot viser produkterne for potentielle købere, men også for den gruppe, der kunne være interesserede i beskæftigelse.

Partnerskabet har vist sig også at blive en rekrutteringskanal, da hotellet har mange blinde og svagsynede gæster, der via tekstilerne får kendskab til nogle af virksomhedens produkter og beskæftigelsesmuligheder. For væverne hos Blindes Arbejde er leverancerne til Fuglsangcentret desuden en stor anerkendelse af deres produkter, bl.a. fordi centret er kendt, og de selv bruger det, påpeger tekstildesigner Rosa Tolnov Clausen.

NEDBRYDER FORDOMME

Med Blindes Arbejde fik ISAGER Arkitekter en partner, der kunne forstå brugernes behov som ingen andre, og som samtidig er kendt for deres håndværksmæssige kunnen og unikke kvalitetsprodukter.

Med produkterne håber Andreas Isager at være med til at nedbryde fordomme om personer med synshandicap:

- Min forventning er, at når man kommer ind på et værelse og ser tekstilerne – og hvis vi får fortalt historien om, at de er lavet af Blindes Arbejde – så vil folk ændre deres billede af, hvad Blindes Arbejde er for noget. Måske man så ændrer sig fra at synes, at det er synd for de blinde, at de er blinde, til at man bare bliver vildt imponeret. Som jeg selv blev.

Partnerskabet med Blindes Arbejde giver ISAGER Arkitekter mulighed for at tilbyde kunden noget ekstra. Når ISAGER Arkitekter udover at renovere og energioptimere Fuglsangcentret også får skabt en platform til at udbrede kendskabet til Blindes Arbejde, giver de kunden en såkaldt "added value".

Gennem partnerskabet med den socialøkonomiske virksomhed har arkitektfirmaet desuden lært en masse om tekstiler og teknikker, der kan komme dem til gode i fremtidige projekter. Derudover har de kunnet bruge projektet til at udvikle interne ledelsesværktøjer.

Endelig håber ISAGER Arkitekter naturligvis også, at den gode historie om Fuglsangcentret og partnerskabet med Blindes Arbejde vil give dem en PR- og branding-effekt.

Imens får Blindes Arbejde sparring på design og kommunikation, de får et showroom til deres produkter, de får markedsføring, får fortalt historien om deres virksomhed, en mulig rekrutteringskanal og mulighed for at nå ud til nye markeder, fx hotelbranchen.

HANDICAP INGEN HINDRING

Hos Blindes Arbejde vil man gerne vise, at et handicap ikke behøver at være en hæmsko for at producere unikke kvalitetsprodukter. Tværtimod kan synshandicappet være årsag til, at man har nogle særlige evner indenfor de håndværksmæssige fag, da medarbejderne har en yderst veludviklet følesans:

- Det handicap, man har, må ikke stå i vejen for, at man bliver en dygtig håndværker. Dit produkt skal ikke sælges *på trods* af handicappet, men *på grund* af det. At man har en særlig evne, som man så prøver at forretningsgøre, fastslår Kristin Espedal.

Blindes Arbejde går nu målrettet efter at etablere nye partnerskaber med ordinære virksomheder. Partnerskaber der, som samarbejdet med Isager arkitekterne og Fuglsangcentret, kan tilføre betydelig værdi til alle involverede parter.

Hos arkitektfirmaet har det succesfulde partnerskab ligeledes givet mod på mere:

- Mødet med Blindes Arbejde har da åbnet vores øjne for, at det her kan fungere som en slags driver til at skabe nye socialøkonomiske projekter, slutter Andreas Isager.

Artiklen har tidligere været bragt som en del af Jyske Banks interne kommunikation, men gengives her i en forkortet og redigeret version.

FAKTA

Blindes Arbejde

Blindes Arbejde er en erhvervsdrivende fond, som skaber arbejdspladser til borgere, der er blinde eller stærkt svagsynede. Medarbejderne er i beskyttet beskæftigelse, andre er i fleksjob, jobs på særlige vilkår, i ressourceforløb eller i praktik; mens nogle få er ansat på ordinære vilkår. De fleste arbejder på værkstederne i København, Aarhus, Odense og Horsens, mens andre trækker børster, væver og fletter kurve i eget hjem, hvorefter de færdige produkter sendes til kvalitetskontrol i hovedafdelingen i København. Produkterne er kendt for deres gode kvalitet og sælges bl.a. i Blindes Arbejdes egne butikker i en række danske byer. Blandt kunderne er også virksomheder som Den Blå Planet, Toms, De Kongelige Stalde og Tivoli.

Dansk Blindesamfund

Dansk Blindesamfund er en uafhængig privat forening, der siden 1911 har varetaget blinde og stærkt svagsynede personers interesser. Dansk Blindesamfund ejer Fuglsangcentret, der er et hotel, kursus- og konferencecenter.

ISAGER Arkitekter

ISAGER Arkitekter er et familiedrevet arkitektfirma, der i mere end 40 år har sat deres præg på bygninger over hele landet, fx "Sukkertoppen" i Valby, Fjord&Bælt i Kerteminde, Silkeborg Papirfabrik, Svendborg Bryghus og TV2's hovedsæde "Kvægtorvet" i Odense. Arkitektfirmaet har i stigende grad påtaget sig en rolle, hvor de er med fra start og hjælper med at fundraise bæredygtige udviklingsprojekter. Isager har således medvirket til, at Dansk Blindesamfund har fået 45 mio. fra A.P. Møllers Støttefond til en omfattende fornyelse og renovering af Fuglsangcentret.

Foto

Fotoet forstiller en pude designet og produceret af medarbejdere hos Blindes Arbejde som en del af meddesign projektet Hands On Woven, der blev skabt i samarbejde med tekstildesigner Rosa Tolnov Clausen.



TRIN 7

Den endelige aftale

Når I sammen med jeres partner har formuleret et fælles mål, organiseret jeres samarbejde og rammesat kommunikationen, består det sidste trin på Partnerskabsruten af at udfærdige en egentlig partnerskabsaftale. Partnerskabsaftalen ligger i naturlig forlængelse af dialogpapiret fra trin fire, samarbejdets organisering fra trin fem og aftaler om kommunikation fra trin seks.

Indholdet i en partnerskabsaftale skal sikre ejerskab til produkter og forventet udbytte og sørge for, at I får afstemt forventninger til økonomi, ressourcer, tid og kommunikation. Aftalen skal også gerne sikre, at projektet kan forankres og fortsætte i fremtiden – også når nøglepersonerne i partnerskabet forsvinder, og nye kommer til. Ligeledes er det vigtigt, at partnerskabsaftalen er udarbejdet af repræsentanter fra både jeres organisation og virksomheden i tæt og ligeværdigt samarbejde. Afhængig af partnerskabets organisering er det (jf. trin fem) således enten projektledelsen eller styregruppen, der har ansvaret for at udfærdige aftalen. Partnerskabsaftalen skal godkendes i direktionen eller ledelsen hos virksomheden og ved bestyrelsen eller ledelsen i jeres organisation

Se også de to originale eksempler på partnerskabsaftaler mellem OMBOLD & STARK samt FødevareBanken & Jyske Bank på frivillighed.dk

SOM MINIMUM BØR EN PARTNERSKABSÅFТАLE INDEHOLDE FØLGENDE PUNKTER

1. Parterne

Hvem indgår aftalen?

2. Dato

For hvilken periode indgås aftalen?

3. Baggrund for samarbejdet

Hvad går I sammen om at løse, og med hvilket udbytte for slutbrugeren og parterne hver især?

4. Forpligtelser og rettigheder

Hvilke forpligtelser har parterne ift. hinanden? Hvornår nævner I fx hinanden i jeres kommunikation? Hvem har rettigheder til hvad? Hvilke regler har I for eksklusivitet? Må parterne fx indgå aftaler med andre sponsorer? Er der krav til leverandør af fx materialer?

5. Forankring

Hvem ejer projektet efter projektets udløb? Hvem står for vedligehold og hvor længe? Hvem står for kommunikation efter projektets udløb? Hvem håndhæver projektets rettigheder, hvis nogen krænker dem? Hvem får hvad, hvis resultatet bliver værdifuldt på længere sigt? Hvordan overdrages systematisk viden fra partnerskabet til organisationerne – også fremover?

6. Ydelser

Hvad, hvordan og hvornår leverer parterne til hinanden?

7. Meddelelsespligt

Hvilke forhold har parterne pligt til at informere den/de andre om?

8. Force majeure

Hvad forstås som "force majeure", og hvad sker der i disse tilfælde?

9. Ikrafttrædelse og ophør

Hvornår træder aftalen i kraft, og hvor længe har den virkning? Hvad sker der ved forlængelse?

10. Misligholdelse

Hvad sker der, hvis fx den ene part misligholder sine forpligtelser? Og hvad betyder det helt konkret at misligholde aftalen?

11. Tvister

Hvad sker der ved uenigheder?

12. Fortrolighed

Er der forhold og viden, parterne ikke må videregive til andre?

13. Opsigelse og ændringer

Hvad skal der til for at opsiges eller ændres aftalen?

14. Bilag

Hvilke bilag skal vedlægges som fx dialogpapiret?

KPI'ER SOM MÅLEMETODE

Hvis I, som en del af partnerskabsaftalen, fastsætter mål og løbende milepæle, er det en fordel at gøre dem målbare – ellers er det vanskeligt at overbevise virksomhedens ledelse om, at partnerskabet er værd at investere tid og ressourcer i. Her kan I vælge at benytte KPI'er som målemetode.

KPI er en forkortelse for "Key Performance Indicator", og betegnelsen er udbredt i erhvervslivet. En KPI er en målbar enhed, som kan fortælle noget om, hvor godt det går med at opfylde et overordnet mål.

Samtidig er det vigtigt at huske, at ikke alle mål i sociale indsatser kan opstilles som KPI'er, da det at forbedre vilkårene for socialt udsatte ikke nødvendigvis lader sig måle i specifikke tal. Ikke desto mindre er det vigtigt, at dele af partnerskabsaftalens mål og milepæle er målbare, da virksomhedens direktion bruger KPI'erne til at afgøre, om I når det, der aftales i partnerskabsaftalen, og om de fortsat vil prioritere at fortsætte partnerskabet med jeres organisation.

KPI'er kan fx være:

- Forøgelse i antallet af deltagere i aktiviteterne
- Afvikling af nye aktiviteter min. X-antal gange om året
- Fire årlige presseomtaler af partnerskabets aktiviteter
- To årlige events afviklet af partnerskabet med deltagelse af medarbejdere fra begge partnere
- Foretræde for en relevant politiker om projektets værdi

ÅRSHJUL SOM STYRINGSREDSKAB

Som supplement til partnerskabsaftalen kan det være nyttigt at udarbejde et årshjul med deadlines, KPI'er, milepæle, faste møder, udviklingsdage, eksterne og interne events og andet, som I er enige om er nødvendigt for, at projektet lykkes. Som styringsredskab hjælper årshjulet jer med at holde hinanden oppe på de mål, I sammen fastsætter i Partnerskabsaftalen. Projektledelsen skal sikre, at årshjulet bliver fulgt og opdateret årligt, så der hvert år er nye milepæle og KPI'er at arbejde ud fra.

PARTNERSKABSFTALENS INDHOLD

Tag udgangspunkt i skabelonen på side 81, når I sammen med jeres partner skal udarbejde den endelige partnerskabsaftale. Inddrag al den viden og de erfaringer, I har opbygget gennem de forrige trin på Partnerskabsruten. Brug det, I finder relevant og vigtigt for netop jeres partnerskab og projekt – det er ikke sikkert, at alle punkter i alle trin skal inddrages. Det vigtigste er, at I sammen er enige om nedenstående emner:



Rammer og formål

- **Hvad er formålet, og hvad er det for en udfordring, I vil løse?** Tag udgangspunkt i dialogpapiret, og præcisér det, I allerede er nået til enighed om
- **Hvem hjælper I?** Med udgangspunkt i dialogpapiret skal I fastlægge, hvem jeres målgruppe er
- **Hvad vil I hver især bidrage med?** Præcisér, hvad jeres organisation bidrager med, og hvad virksomheden bidrager med



Organisering, ressourcer og milepæle

- **Hvordan er partnerskabet organiseret?** Tag udgangspunkt i trin fem. Er I organiseret med en projektledelse eller styregruppe? Hvem tager beslutningerne og har den daglige ledelse? Hvordan sikrer I løbende innovation og forandringer? Hvordan sikrer I den gensidige tillid?
- **Hvilke ressourcer tilfører parterne?** Beskriv de ressourcer, I hver især tilfører – fx kompetencer, lokaler, materialer, økonomi, reklame, betalt tid til frivilligt arbejde m.m.
- **Hvad er vores succeskriterier og mål?** Afgør, hvad I vil måle på og hvordan – opstil gerne KPI'er for jeres mål
- **Hvad er vores tidsramme og milepæle?** Beskriv varigheden af partnerskabet, og opstil de milepæle, som skal hjælpe jer med at nå jeres overordnede formål
- **Hvilken kommunikation?** Tag udgangspunkt i trin seks. Klarlæg, hvordan I kommunikerer internt, eksternt og på tværs af projektet
- **Hvor er de største udfordringer?** Afdæk, hvilke områder i samarbejdet, der rummer de største udfordringer, forskellige forventninger og usikkerheder



Læring og værdiskabelse

- **Hvilke resultater og læring vil I opnå?** Tydeliggør, hvilke konkrete resultater I forventer, og hvordan det vil hjælpe målgruppen
- **Hvilken værdi skal partnerskabet tilføre?** Med udgangspunkt i værdiperspektiverne skal I tydeliggøre den/de værdier, I forventer, at partnerskabet skal tilføre jeres organisation, virksomheden og målgruppen
- **Hvordan forankrer I projektet?** Tydeliggør, hvad der skal ske, når projektet udløber – hvem ejer, vedligeholder og kommunikerer efter udløbsdatoen?

Bevar gejsten og skab værdi

Når partnerskabsaftalen er underskrevet, er Partnerskabsruten afsluttet, og rammerne for et stærkt og tillidsfuldt samarbejde skabt. Herfra starter arbejdet med at leve op til den vision og de mål, I sammen har sat, og projektorganisationen skal for alvor trække i arbejdstøjet.

Når to eller flere parter indleder samarbejde om at løse en udfordring, er der ofte høj energi i begyndelsen. Ideerne er mange, og viljen til at opnå fælles resultater stærk. Men i mange partnerskaber falder engagementet ofte over tid. Derfor slutter denne bog med et afsnit om, hvordan I kan sikre forudsætninger for, at motivation, energi og engagement kan fastholdes i et partnerskab – selv efter flere år.

Samtidig er afsnittet en påmindelse om, at et stærkt tværsektorielt partnerskab kan skabe innovation og værdi, som ingen af parterne på forhånd havde forventet – og som derfor heller ikke er skrevet ind i partnerskabsaftalen til at starte med.



Gode råd til at fastholde energi og engagement længe efter partnerskabsaftalen er underskrevet

- **Hold kontakten.** Sørg for, at deltagerne i projektledelsen eller styregruppen kommunikerer jævnligt med hinanden
- **Stil krav.** Hav forpligtelser overfor hinanden. Formulér fx nye mål og KPI'er hvert år, så I sammen kan evaluere jeres indsats og synliggøre konkrete resultater for jeres respektive bagland
- **Hav toppen med.** Ledelsesmæssig opbakning er en nødvendighed, hvis partnerskabet skal fungere over tid. Der skal være villighed til at afsætte ressourcer undervejs, og det kræver, at ledelsen hos alle parter har forståelse for, hvilken værdi, partnerskabet skaber. Derfor er løbende orientering af afgørende betydning
- **Husk baglandet.** I partnerskaber er der en risiko for, at projektledere eller styregruppe isolerer sig fra deres bagland og glemmer den løbende orientering. Det gælder både opad til direktion, ledelse eller bestyrelse og nedad til fx arbejdsgrupper. På den måde ophober det positive engagement i projektet sig i en lille lukket cirkel, mens det siver ud af resten af partnerskabet

VEKSELVIRKNINGEN ER ET VILKÅR FOR VÆRDISKABELSEN

Igennem Partnerskabsruten har vi flere gange understreget, hvordan en projektorganisering med tydelige rammer, klare aftaler for deadlines, målbare milepæle mv. er vigtig for at opbygge tilliden og sikre, at I sammen kan nå de mål, I har opsat i partnerskabsaftalen. Men samtidig skal projektledelsen eller styregruppen være indstillet på, at et projekt, som bygger på et tværsektorielt partnerskab, *kan* og ofte *vil* ændre karakter undervejs.

På Partnerskabsruten viser vi vejen fra idé til aftale som en forholdsvis lineær proces. Men når arbejdet for alvor starter, og I sammen skal gå efter de mål, I har sat jer, er processen knap så lineær. Her kan I ikke forvente at opdele arbejdet i tydelige faser, som hver især afsluttes, inden I begynder på en ny fase på vej mod målet. Det skyldes, at arbejdet bygger på viden og kompetencer fra minimum to meget forskellige parter. Derfor er det naturligt – og et sundhedstegn – at der opstår nye idéer, nye muligheder og ny viden, som gør, at projektets mål skal justeres. Netop derfor er det også ekstra vigtigt, at rammerne er på plads i partnerskabsaftalen, at de *forventede* ressourcer er beskrevet, og milepælene er opsatte. Når rammerne er på plads og tilliden er til stede, er det nemlig lettere for projektledelsen og/eller styregruppen at sætte gang i ændringer eller justeringer undervejs – og derved bevare motivationen og engagementet hos alle i partnerskabet.

Der er med andre ord behov for en vekselvirkning mellem styring og deadlines på den ene side og dynamisk projektstyring på den anden, hvor I løbende tilpasser processen, projektets indhold og ressourcerne. Denne vekselvirkning kan være vanskelig i praksis, men det er lige præcis her, at den særlige værdiskabelse kan opstå.



Gode råd til at øge forudsætningerne for fælles værdiskabelse

- Når der sker ændringer eller udfordringer, vil den traditionelle projektleder stramme styringen for at nå deadline. Men det er sjældent optimalt i det tværsektorielle partnerskab. Her må projektledelsen eller styregruppen være indstillet på at løsnegrebet og være åbne for de nye muligheder og løsninger, der opstår
- De enkelte parter skal bidrage med det, de er bedst til. Kunsten er derefter at skabe en vekselvirkning mellem de forskellige kompetencer, så de tilsammen danner noget helt nyt. Det er det, der giver de gode resultater i form af værdiskabelse for alle parter i projektet
- Det er en naturlig del af projektarbejdet at stoppe op en gang imellem og afprøve, om I er på rette vej, om der er nye idéer eller opstået nye relevante behov
- Arbejdet er præget af en italesat vekselvirkning mellem stramme tidsplaner og fastlagte leverancer på den ene side og dynamisk idéudvikling, åbenhed, tillid og kreativitet på den anden side
- Projektledelsen og styregruppen skal bestå af personer, der besidder følgende kvaliteter: er gode til at skabe tillid, er velkoordinerede, er gode til kommunikation, har beslutningsevne (og mandat) og er åbne overfor forandringer

EKSEMPLER PÅ FORTSAT UDVIKLING OG NYE POTENTIALER

Flere af denne bogs eksempler viser partnere, der er gået sammen om at løse et givent problem, men som undervejs også er nået frem til helt nye metoder og et ganske andet udbytte, end de først regnede med. Samarbejdet mellem Børns Vilkår og TDC Group skabte en lang række sidegevinster. Partnerskabet indledtes omkring Børnetelefonens tilbud, men udviklede sig til senere hen at arbejde for at styrke børns digitale færden og forældrenes viden på området. Også internt i de to organisationer udviklede læringen sig, og partnerskabet er et godt eksempel på den værdiskabelse, som opstår undervejs, hvis fundamentet, dvs. tilliden og aftalerne, er i orden.

I partnerskabet mellem Jyske Bank og FødevarerBanken fokuserede parterne på ressourcebevidsthed, og det smittede også af på andre områder. Medarbejdere startede samkørselsordninger, og der blev rekrutteret nye frivillige til FødevarerBanken blandt medarbejdere, som stod for at skulle pensioneres. Alt sammen gevinster, ingen havde kunnet forudse.

For at skabe de mest gunstige betingelser for at udvikle den slags positive sideeffekter og finde nye veje sammen, må I løbende søge ny inspiration, så I hele tiden belyser den fælles udfordring fra forskellige vinkler og skaber nye potentialer.



Gode råd til at skabe nye ideer og potentialer i et langvarigt partnerskab

Spørg slutbrugeren. Evaluér løbende partnerskabets effekt på dem, der skal have gavn af det. Har de kritik eller idéer til forbedringer?

Tag ud i virkeligheden. Gå sammen i marken og besøg fx et projekt med samme målgruppe

Spørg sagkundskaben. Invitér en ekspert på området til at give feedback på og ny inspiration til partnerskabets metoder og mål

Vær åben. Test fx nye ideer i lokalområdet eller via sociale medier. Hvad er den umiddelbare reaktion?

Involvér organisationerne. Lyt hele tiden til andres idéer og kritik



Inspiration til videre læsning

Nedenfor har vi oplistet forslag til udgivelser, som kan give videre inspiration, når I overvejer at udvikle partnerskaber med virksomheder og andre aktører.

Frederiksen, Morten og Ane Grubb. **Den svære samskabelse - Forventninger og praksis i samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund.** Aalborg Universitets Forlag, 2021.

Hjære, Mette. **Partnerskaber. På vej mod en ny samarbejdskultur.** Center for Frivilligt Socialt Arbejde, 2005.

Hougaard, Karsten Frølich og John René Keller Lauritzen. **Sammen om velfærd: bedre løsninger med social innovation.** Gyldendal Business, 2014.

Hygum Espersen, Helle et al. **Inklusion og deltagelse af sårbare borgergrupper i samskabende arenaer. Evaluering af tre partnerskaber mellem civilsamfund og kommuner.** VIVE, 2018.

Lerche Mørck, Line et al. **Lokale partnerskaber for udsatte unge: På tværs af produktionsskole, virksomheder og civilsamfund.** DPU, Aarhus Universitet, 2015.

Mandrup, Gitte. **Perfekt partnerskab – forretningsorienteret HR i praksis.** Gyldendal Business, 2010.

Merit, Søren og Trine Nielsen. **Vinderkoncepter – brugerdrevet innovation og forretningsudvikling.** Gyldendal, 2015.

Mikkelsen, Ole og Jens O. Riis. **Adræt Projektledelse.** Prodevo, 2008.

Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet. Støtte til mennesker med psykiske vanskeligheder. Socialstyrelsen, 2017.

Rahbek Gjerdm Pedersen, Esben , Janni Thusgaard Pedersen og Per Østergaard Jacobsen. **Partnerskaber mellem virksomheder og NGOer – Når organisationer taler med og forbi hinanden I: Ledelse & Erhvervsøkonomi, Vol. 76, nr. 4, 2011.**

Sivesind, Karl Henrik, Signe Boeck Søgaard og Håkon Solbu Trætteberg. **Mot en ny skandinavisk velferdsmodell. Konsekvenser av ideell, kommersiell og offentlig tjenesteyting for aktivt medborgerskap.** Institutt for Samfunnsforskning, 2016.

Stausholm, Sidse Stausholm. **Partnerskaber mellem organisationer og virksomheder - en praktisk "skridt for skridt" guide til at komme i gang.** Globalt Fokus, Uddannelsesnetværket, 2013.

Virksomheders sociale ansvar. **En drejebog om frivillighed.** Redigeret af Skandia, Vibeke Molin og Nicoline Weih. Skandia, 2018.

Værdi i år 2 af partnerskaber – en indsamling af erfaringer fra krydsfeltet mellem civilsamfund og erhvervsliv. Carve Consulting, 2020.

Værdier fra dag 1. – en indsamling af erfaringer fra krydsfeltet mellem civilsamfund og erhvervsliv. Carve Consulting, 2019.

Værdiskabelse, videndeling og Vi-følelsen. En guide til strategiske partnerskaber mellem NGO'er og virksomheder. Redigeret af Cathrine Bianca Christensen og Vibe Jensen. Globalt Fokus, 2019.

VIDEN, GUIDER OG BØGER OM FRIVILLIGHED OG CIVILSAMFUND

Som et supplement til udgivelserne i denne oversigt, kan I på CFSA's hjemmeside frivillighed.dk finde faglige artikler, podcasts, film, guider og redskaber til jeres arbejde med frivillighed. Forlaget CFSA udgiver hvert år analyser, rapporter og håndbøger om frivillighed, civilsamfund og samarbejde. Dem kan I ligeledes bestille eller downloade fra frivillighed.dk

Parat til private partnerskaber - inspiration til civilsamfundet er målrettet ledere, ansatte og bestyrelser i frivillige sociale organisationer, der ønsker konkrete redskaber til at indgå og forankre stærke partnerskaber med private virksomheder.

Bogen præsenterer Partnerskabsruten, der gennem i syv trin bringer læseren fra de første indledende overvejelser til den endelige partnerskabsaftale. Partnerskabsruten indeholder både konkrete redskaber og vigtige refleksionsspørgsmål. De første tre trin er især rettet mod den frivillige organisation, hvor de sidste fire trin henvender sig til både organisationen og virksomheden.

De syv trin kommer rundt om emner som: Intern afklaring, match, det første møde, fælles ideer til fælles mål, organisering, kommunikation samt den endelige partnerskabsaftale.

Partnerskabsruten suppleres med seks eksisterende eksempler på partnerskaber mellem blandt andet OMBOLD & STARK, Jyske Bank & FødevareBanken, Røde Kors & LB Forsikring, m.fl.

” *Det smukke er, at begge parter kommer med det, de hver især er gode til, og det skaber resultater.*”

MARTIN SVEND PEDERSEN, OMBOLD OM PARTNERSKABET MED STARK

Når vi i ”Kickstart” arbejder sammen, og vi har vores medlemmer der som frivillige tilbyder deres erfaringer til varetægtsfængslede, skaber vi nogle af de bedste løsninger indenfor kriminalitetsforebyggelse.”

MIKKEL KLAUSEN, LB FORSIKRING OM PARTNERSKABET MED RØDE KORS

Bogen bygger på et mix af Lene Hjorths erfaringer som bl.a. tidligere bæredygtighedsdirektør i Jyske Bank og CFSA's mangeårige viden fra konsulentopgaver og udviklingsprojekter i civilsamfundet.

På CFSA's hjemmeside frivillighed.dk ligger supplerende inspiration, blandt andet partnerskabsaftaler fra to af eksemplerne i bogen.

Parat til private partnerskaber er udgivet af forlaget CFSA, som udgiver rapporter og bøger til frivillige, ansatte og ledelser i frivillige sociale organisationer.