

└ Danske partnerskaber som svar på globaliseringens udfordring?

- en undersøgelse af danske erfaringer med partnerskabsdannelse mellem

virksomheder og NGO'er / FN organisationer

Udarbejdet for Erhvervs & Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar og Dansk Industri – Organisation for erhvervslivet af Dalberg Global Development Advisors

September 2008

Indholdsfortegnelse

1	Sammenfatning.....	1
2	Indledning	2
3	Beskrivelse af undersøgelsen	3
	3.1 Format	3
	3.2 Partnerskabsdefinition	4
	3.3 Beskrivelse af undersøgelsens population	4
4	Undersøgelsens resultater	5
	4.1 Respondent stamdata	5
	4.2 Overordnede holdninger til partnerskaber	7
	4.2.1 Der indgås mange partnerskaber i dag, og trenden vil fortsætte	7
	4.2.2 Virksomheder investerer mange finansielle og menneskelige ressourcer i partnerskaberne, som oftest er finansieret helt eller delvist af private midler	8
	4.2.3 De store investeringer er en barriere for små og mellemstore virksomheder	9
	4.2.4 Partnerskaberne er ofte af lang varighed, og parterne mødes flere gange årligt	11
	4.2.5 Virksomhedernes mål er at implementere CSR programmer, mens NGO'er / FN organisationer forfølger finansielle mål	11
	4.2.6 Virksomheder værdsætter ansvarlighed og NGO'er / FN organisationer kommunikation	12
	4.3 Erfaringer fra specifikke partnerskaber	13
	4.3.1 Partnerskaberne er overordnet succesfulde, men NGO'erne / FN organisationerne er mere positive end virksomhederne	13
	4.3.2 En række faktorer kan reducere succesraten partnerskaberne	15
	4.3.3 NGO'erne / FN organisationerne synes oftere end virksomhederne, at deres partnerskaber er af strategisk betydning	16
	4.4 Ingen simpel opskrift på det succesfulde partnerskab	17
	Appendix A: Beskrivelse af stikprøve	21
	Appendix B: Udvalgte resultater fra undersøgelsen.....	22
	B.1 Respondent stamdata	22
	B.2 Overordnede holdninger til partnerskaber	23
	B.3 Erfaringer fra specifikke partnerskaber	29
	Appendix C: Spørgeskemaer	32
	C.1 Spørgeskema til virksomheder	32
	C.2 Spørgeskema til NGO'er / FN organisationer	36

1 Sammenfatning

Denne rapport præsenterer resultaterne af den første danske undersøgelse af erfaringer med partnerskabsdannelse mellem virksomheder og NGO'er / FN organisationer. Ca. 800 organisationer blev inviteret til at deltage i undersøgelsen, og 65 virksomheder og 15 NGO'er / FN organisationer medvirkede.

Undersøgelsen dokumenterer for første gang, at en lang række danske virksomheder, NGO'er og FN organisationer af eget initiativ og ofte uden offentlig finansiering indgår partnerskaber til løsning af en lang række udfordringer af lokal, regional og global karakter. Tallene viser ydermere, at den positive udvikling vil tiltage i fremtiden. De mest almindelige samarbejdsområder for partnerskaberne er sundhed og miljø, men partnerskaberne dækker mange andre områder.

Virksomhederne investerer meget anseelige summer i partnerskaberne (ofte mere end DKK 100,000 per partnerskab), og de er generelt tilfredse med resultaterne. NGO'erne / FN organisationerne udtrykker dog mest begejstring for partnerskaberne - måske fordi partnerskaberne hjælper dem til at realisere meget konkrete mål af strategisk og finansiell karakter. Investeringernes størrelse udgør dog en barriere for mange små og mellemstore virksomheder.

Svarene understreger vigtigheden af, at partnerskaberne er direkte forbundet til områder, som har strategisk betydning for partnerne. Dette er tilsyneladende i højere grad tilfældet for NGO'erne / FN organisationerne, end det er for virksomhederne, hvilket resulterer i at non-profit-partnerne generelt angiver en højere succesgrad for deres partnerskaber end virksomhederne.

Mange af virksomhederne stammer fra konsulentbranchen, detailhandelsbranchen eller tekstilbranchen. Hvor de deltagende virksomheder fra konsulentbranchen sandsynligvis deltager, fordi de øjner et voksende forretningsområde, reagerer virksomhederne fra detail- og tekstilbrancherne nok på det voksende pres, som bl.a. NGO'er og forbrugere har lagt på dem de seneste år som en følge af en række uheldige afsløringer i forskellige medier om eksempelvis kritisable arbejdsforhold i vestlige virksomheders aktiver eller samarbejdspartnere i udviklingslande.

Sammenfattende kan det altså siges, at undersøgelsen viser, at partnerskaber allerede i dag er et effektivt middel til at inddrage den private sektor i løsningen af nogle af verdens mest presserende udfordringer i en globaliseret verden; at denne trend kan forventes at fortsætte, men også at virksomhederne skal sikre sig at indgå i partnerskaber, som er af strategisk betydning for dem.

2 Indledning

Globaliseringen har forbedret livsvilkårene for millioner af mennesker verden over, men verden står stadigvæk overfor en lang række enorme udfordringer. Klimaforandringer, hungersnød, oversvømmelser og HIV/AIDS epidemier er blot et par eksempler på sådanne uhyre komplekse problemstillinger, som hovedsaglig aktører fra den offentlige sektor såsom enkeltlandes regeringer og non-profit organisationer traditionelt har været involveret i løsningen af. Omfattende og komplekse problemstillinger karakter lader sig imidlertid sjældent løse af denne gruppe aktører alene, og den private sektor har i mange tilfælde udviklet endog meget gode svar på hele eller dele af disse udfordringer. Denne sektor inddrages derfor i stigende grad i problemløsning, og samarbejdsformen for denne involvering er oftest partnerskaber med nonprofit organisationer såsom NGO'er og FN organisationer.

Partnerskabet er dog stadigvæk en relativt ny samarbejdsform for mange virksomheder og NGO'er / FN organisationer, og derfor er mange organisationer med partnerskabspotentiale tilbageholdende med at indgå partnerskaber. Dette faktum var grunden til, at Dalberg (www.dalberg.com) i 2007 i samarbejde med FN's Global Compact og Financial Times udarbejdede '*Business Guide to partnering with NGOs and the UN*', der som den første publikation af sin slags indeholdte et omfattende katalog over verdens førende NGO / FN organisationer med partnerskabserfaringer samt en rangering af disse organisationer baseret på input fra deres private samarbejdspartnere. Formålet med guiden var således at (1) skabe gennemsigtighed på markedet for partnerskaber, (2) udstyre virksomheder med partnerskabsplaner med relevant information om potentielle partnerorganisationers erfaringer på området (inkl. relevante kontaktdetaljer) og (3) identificere og fremhæve rollemodeller.

Danmark hører til de lande, hvor mange virksomheder er optagede af at tage samfundsansvar, og i Maj 2008 spejlede regeringen dette engagement ved udsendelse af '*Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar*'. Rapporten understøtter regeringens ønske om at sikre, at danske virksomheder bliver globalt førende hvad angår samfundsansvar, og at Danmark som et hele bliver internationalt kendt for ansvarlig vækst. Trods danske virksomheders førerposition på området foreligger der dog ingen danske undersøgelser, som identificerer i hvilket omfang der indgås partnerskaber og karakteren af disse partnerskaber, og dette er baggrunden for, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen's Center for Samfundsansvar (<http://www.eogs.dk/sw32171.asp>) i forlængelse af udsendelsen af handlingsplanen i samarbejde med Dansk Industri (www.di.dk) engagerede Dalberg til at gennemføre sådan en dansk undersøgelse.

3 Beskrivelse af undersøgelsen

3.1 Format

Undersøgelsen blev implementeret som en spørgeskemaundersøgelse på engelsk¹, og udsendt gennem det internationalt anerkendte system SurveyMonkey.² For at facilitere muligheden for at kunne sammenligne undersøgelsens resultater med Dalberg's internationale undersøgelse, fulgte den så vidt muligt Dalberg's internationale undersøgelse (dog uden at rangere NGO'er / FN organisationer). Dette betød bl.a. at spørgsmål fra den internationale undersøgelse blev genbrugt i den danske, når det var muligt og relevant, og at kategoriseringer som f.eks. lister over mulige samarbejdsområder så vidt muligt blev genanvendt (dog justeret ved at fjerne visse samarbejdsområder og tilføje andre, som det var relevant i en dansk kontekst). Der blev også udarbejdet et spørgeskema til NGO'erne / FN organisationerne, som var baseret på spørgeskemaet til virksomhederne, men med mindre justeringer. Appendix B indeholder spørgeskemaerne.

Før igangsættelsen af undersøgelsen blev det undersøgt, om der allerede findes analyser på området. Konklusionerne var, at der ikke findes undersøgelser med samme sigte. For at undgå duplikering af allerede igangsatte initiativer, blev Dansk Initiativ for Etisk Handel (www.dieh.dk) desuden konsulteret i relation til design af spørgeskemaet.

Spørgeskemaundersøgelsen var delt op i følgende afsnit: (1) Respondent stamdata, (2) overordnet holdning til partnerskaber og (3) specifikke erfaringer med partnerskaber. Der blev altså anvendt en top-down tilgang til designet af undersøgelsen, hvor respondenterne blev bedt om at dele deres partnerskabserfaringer med en stigende grad af detaljering baseret på deres erfaringsniveau. Spørgsmålene i sektion 1 og 2 var alle obligatoriske (dvs. de skulle udfyldes for at respondenterne kunne afslutte undersøgelsen), og de kunne afsluttes hurtigt. Derimod var spørgsmålene i sektion 3 frivillige, og de tog længere tid at svare på. Respondenter uden partnerskabserfaringer kunne på denne måde afslutte undersøgelsen meget hurtigt (ca. 5 minutter), hvorimod respondenter med erfaringer havde mulighed for at dele flere erfaringer. Dette design blev anvendt for at maksimere informationsindsamlingen, og for at sikre svar fra både organisationer med og uden partnerskabserfaringer.

Undersøgelsen blev sendt til ca. 800 organisationer fra Dansk Industri's mailingliste for medlemmer med interesse i virksomheders sociale ansvar, og til ca. 30 danske NGO'er / internationale NGO'er med danske afdelinger samt en række FN organisationer med kontorer i Danmark. Andre, relevante interesseorganisationer blev kontaktet med henblik på at tilbyde dem, at deres medlemmer kunne deltage i undersøgelsen³, men ingen øvrige interesseorganisationer ønskede at medvirke. Se i øvrigt Appendix A: Beskrivelse af stikprøve for flere detaljer omkring stikprøven.

¹ I tilfælde af at engelsktalende medarbejdere i Danmark eller i udlandet skulle besvare eller på anden måde inddrages i undersøgelsen.

² www.surveymonkey.com.

³ Dansk Erhverv og Håndværksrådet.

3.2 Partnerskabsdefinition

Undersøgelsen anvendte følgende partnerskabsdefinition:

”Samarbejde i bredeste forstand mellem civilsamfundsaktører såsom virksomheder, NGO’er og FN organisationer, der inkluderer mindst en non-profit partner, og hvor parterne forfølger et fælles mål. Samarbejdet skal være igangværende eller det skal have fundet sted indenfor de seneste 3 år. Partnerskaber med regeringer falder ikke ind under denne definition.”

Der blev altså anvendt en meget bred definition af partnerskaber for ikke at ekskludere partnerskaber, som visse aktører kunne anse for mindre relevante. Dog ekskluderede definitionen partnerskaber af ren kommerciel karakter, som f.eks. partnerskaber mellem to private firmaer, og partnerskaber som involverer regeringer. Desuden sikrede definitionen, at kun de nyeste partnerskaber inkluderedes i undersøgelsen.

3.3 Beskrivelse af undersøgelsens population

Undersøgelsen fokuserede udelukkende på danske virksomheder med hovedkvarter i Danmark. Der fokuseredes på forhånd ikke på specifikke sektorer eller virksomhedsstørrelser.

På NGO / FN organisationssiden var det tilstrækkeligt, at organisationen har en dansk filial / afdeling. FN organisationer inkluderedes i undersøgelsen ud fra argumentet om, at de arbejder med mange af de samme problemstillinger som NGO’er.⁴

Kravet om deltagelse af danske organisationer skyldtes, at undersøgelsens fokus var dansk.

⁴ Dette var også argumentet for at inkludere FN organisationerne i Dalberg’s internationale undersøgelse.

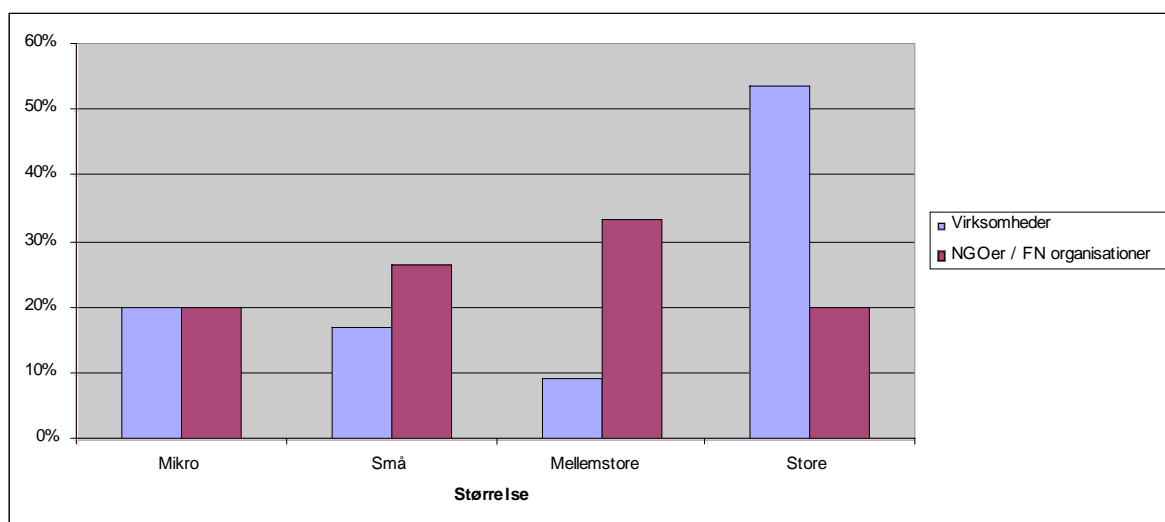
4 Undersøgelsens resultater

Undersøgelsen er som nævnt tidligere opdelt i tre dele: (1) respondent stamdata, (2) overordnede holdninger til partnerskaber og (3) erfaringer fra specifikke partnerskaber. Nedenfor fremhæves de mest interessante resultater fra hver af disse 3 dele af undersøgelsen.

4.1 Respondent stamdata

I undersøgelse vedvirkede 65 virksomheder, hvoraf godt halvdelen er store virksomheder og resten mellemstore, små eller mikro virksomheder.⁵ 15 NGO'er / FN organisationer deltog, og de er bredt fordelt over alle størrelser⁶ med en svag overrepræsentation af små og mellemstore organisationer (se Figur 1 nedenfor og Tabel 1: Størrelsesmæssig fordeling af respondenterne).

Figur 1: Størrelsesmæssig fordeling af respondenterne



Undersøgelsen viser, at NGO'erne / FN organisationerne har flere erfaringer med partnerskaber end virksomhederne: Hen ved 7 ud af 10 NGO'erne / FN organisationerne har erfaringer, mens dette kun er tilfældet for godt halvdelen af virksomhederne (se Tabel 2: Partnerskabserfaringer). Denne forskel mellem virksomheder og NGO'er / FN organisationer hvad angår erfaringer med partnerskaber er forventelig, da der er langt færre NGO'er / FN organisationer end virksomheder i Danmark. Hermed er det også mere sandsynligt, at den enkelte NGO / FN organisation har erfaringer på området sammenholdt med virksomhederne.

Det kan synes overraskende, at over halvdelen af de deltagende virksomheder har erfaringer med partnerskaber. Resultaterne kan imidlertid ikke forventes at være repræsentative på landsplan, da (1) undersøgelsen er sendt til virksomheder, som overfor

⁵ Virksomheder er klassificeret efter størrelse efter metoden angivet i 'Den nye definition af små og mellemstore virksomheder - Brugervejledning og erklæring', Europakommissionen, 2006.

⁶ NGO'er / FN organisationer blev klassificeret med samme metode som blev anvendt for virksomhederne, dog tilpasset non-profit sektoren hvad angår finansielle og human ressource karakteristika.

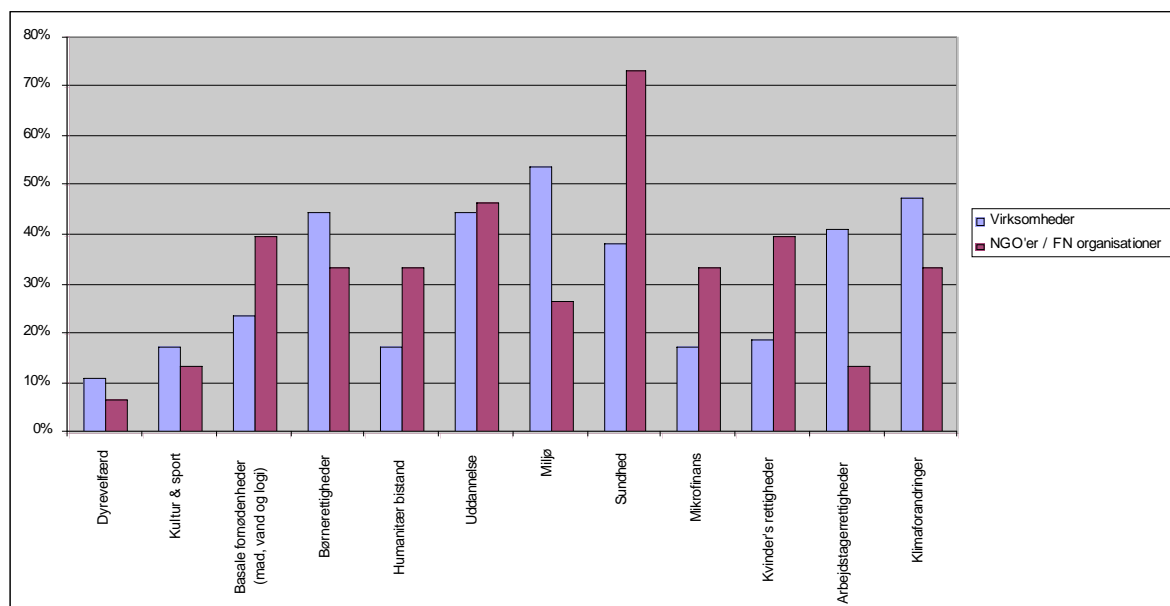
Dansk Industri har udtrykt interesse for CSR aktiviteter (og som derfor er blevet optaget på den relevante mailing-liste), og (2) organisationer med partnerskabserfaringer er mere tilbøjelige til at deltage i undersøgelser på dette område end organisationer uden partnerskabserfaringer. De medvirkende virksomheder udgør hermed ikke et repræsentativt udsnit af alle danske virksomheder, og det er derfor sandsynligt, at færre end halvdelen af danske virksomheder på landsplan har partnerskabserfaringer.

Svarene viser en god spredning over de deltagende virksomheders brancher. Ca. halvdelen af virksomhederne er produktionsvirksomheder med mange respondenter fra tekstilbranchen, men de detail- og engroshandlende er også godt repræsenteret. Indenfor tjenesteydelser er specielt konsulentvirksomhederne godt repræsenterede (se Tabel 3: Branchefordeling for virksomheder). Hvor sidstnævnte virksomheder sandsynligvis er interesserede i partnerskabsområdet fordi de øjner et voksende forretningsområde, reagerer de detail- og engroshandlende og virksomhederne fra tekstil-branchen nok på det voksende pres som bl.a. NGO'er og forbrugere har lagt på dem de seneste år som en følge af en række uheldige afsløringer i forskellige medier om eksempelvis kritisable arbejdsforhold i vestlige virksomheders aktiver eller samarbejdspartnere i udviklingslande.

På non-profit-siden beskæftiger mere end 4/5 af organisationerne sig med sundhed, udvikling eller miljø (86%, se Tabel 4: Branchefordeling for NGO'er / FN organisationer).

Som illustreret på Figur 1 Figur 2 dækker partnerskaberne over en lang række samarbejdsområder med uddannelse, miljø inkl. klimaforandringer og sundhed som de mest almindeligt forekommende.

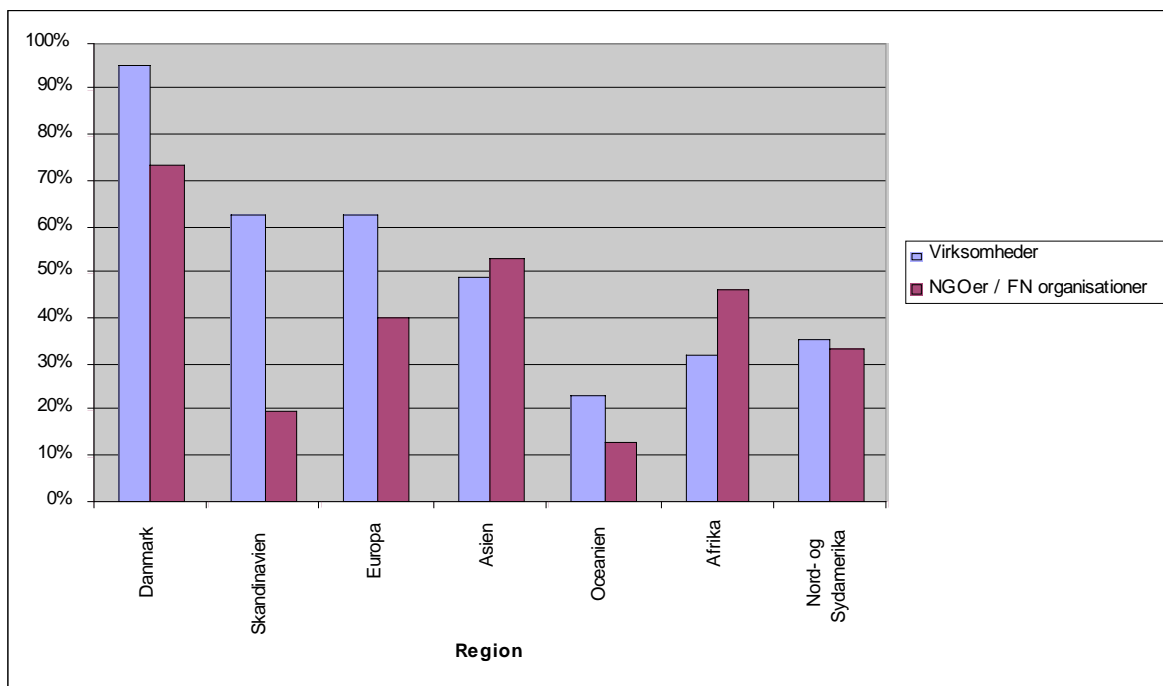
Figur 2: Partnerskabernes samarbejdsområder



Note: Respondenterne kunne angive flere samarbejdsområder, og herved bliver summen på tværs af alle samarbejdsområder for henh. virksomheder og NGO'er / FN organisationer højere end 100%.

De deltagende virksomheder har aktiviteter over hele verden med Skandinavien, Europa og Asien som de mest almindelige aktivitetsområder. For NGO'erne / FN organisationerne er Danmark, Asien og Afrika de mest almindelige aktivitetsområder (se Figur 3 nedenfor og Tabel 5: Geografiske aktivitetsområder).

Figur 3: Geografiske aktivitetsområder for respondenter



Ikke overraskende er NGO'erne / FN organisationerne mere fokuserede på Asien og Afrika end virksomhederne, da mange udfordringer relateret til miljø, sundhed og uddannelse er store netop på disse kontinenter. NGO'erne / FN organisationerne har tilsvarende få aktiviteter i Skandinavien.

4.2 Overordnede holdninger til partnerskaber

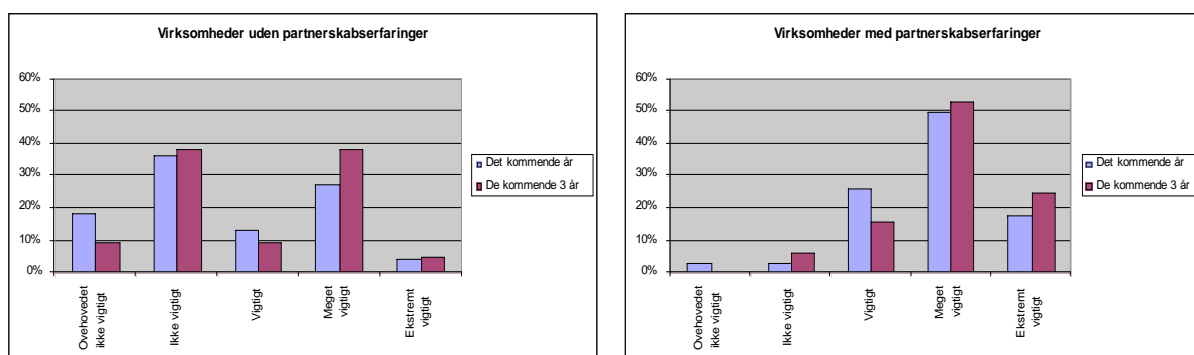
I det følgende gennemgås en række hypoteser, som undersøgelsens 2. afsnit om overordnede holdninger til partnerskaber giver anledning til at fremsætte.

4.2.1 Der indgås mange partnerskaber i dag, og trenden vil fortsætte

Adspurgt om hvor mange partnerskaber organisationen p.t. indgår i eller har indgået i de seneste 3 år, svarer de fleste virksomheder (31%) mellem 1 og 10, men en ikke uanseelig del af virksomhederne har indgået mere end 10 partnerskaber over de seneste 3 år (16%). NGO'erne / FN organisationerne indgår typisk i flere partnerskaber end virksomhederne: Næsten 1/3 af dem har flere end 20 (31%), og i få tilfældet er tallet for non-profit partnerne flere end 50 (se Tabel 6: Antal partnerskaber). Dette flugter fint med den tidligere omtalte forskel mellem virksomheder og NGO'er / FN organisationer, hvad angår partnerskabererfaringer (se afsnit 4.1 Respondent stamdata)

Næsten alle virksomheder med partnerskabserfaring vurderer, at partnerskaber allerede i dag er et vigtigt redskab, og at dette i endnu højere grad end i dag vil være tilfældet i fremtiden (se Figur 4 nedenfor). Undersøgelsen viser altså, at de 'first-mover' virksomheder, som allerede har gjort sig erfaringer med samarbejdsformen, også mener, at partnerskaber fremover vil være vigtige. Det er positivt, at deres hidtidige erfaringer ikke afholder dem fra at indgå i flere partnerskaber i fremtiden. Tegningen er anderledes for virksomheder uden partnerskabserfaring, idet ca. hver 2. ikke synes, at partnerskaber er vigtige i dag og i fremtiden. Der kan dog også for denne respondentgruppe spores positive tegn idet andelen af respondenter som angiver, at partnerskaber er "Meget vigtige" stiger fra 27% i dag til 38% over de kommende 3 år (se Figur 4 nedenfor, Tabel 7: Virksomheders syn på vigtigheden af partnerskaber samt Tabel 8: NGO'ernes / FN organisationernes syn på vigtigheden af partnerskaber)

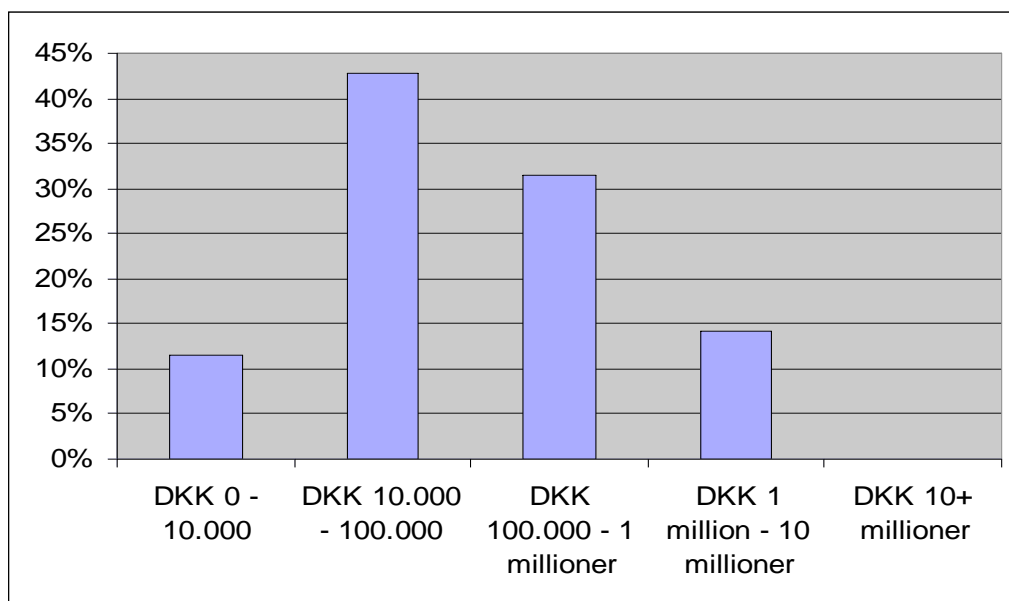
Figur 4: Virksomhedernes vurdering af vigtigheden af partnerskaber i dag og i fremtiden



4.2.2 Virksomheder investerer mange finansielle og menneskelige ressourcer i partnerskaberne, som oftest er finansieret helt eller delvist af private midler

31 % af virksomhederne har investeret DKK 100.000 - 1 million per partnerskab, og hele 14 % af virksomhederne har investeret DKK 1 - 10 millioner per partnerskab. Altså investerer næsten halvdelen af virksomhederne mere end DKK 100.000 per partnerskab, hvilket især for de mindste virksomheder er en betydelig udgift (se Figur 5 nedenfor og Tabel 9: Virksomhedernes investeringer).

Figur 5: Virksomhedernes investeringer per partnerskab



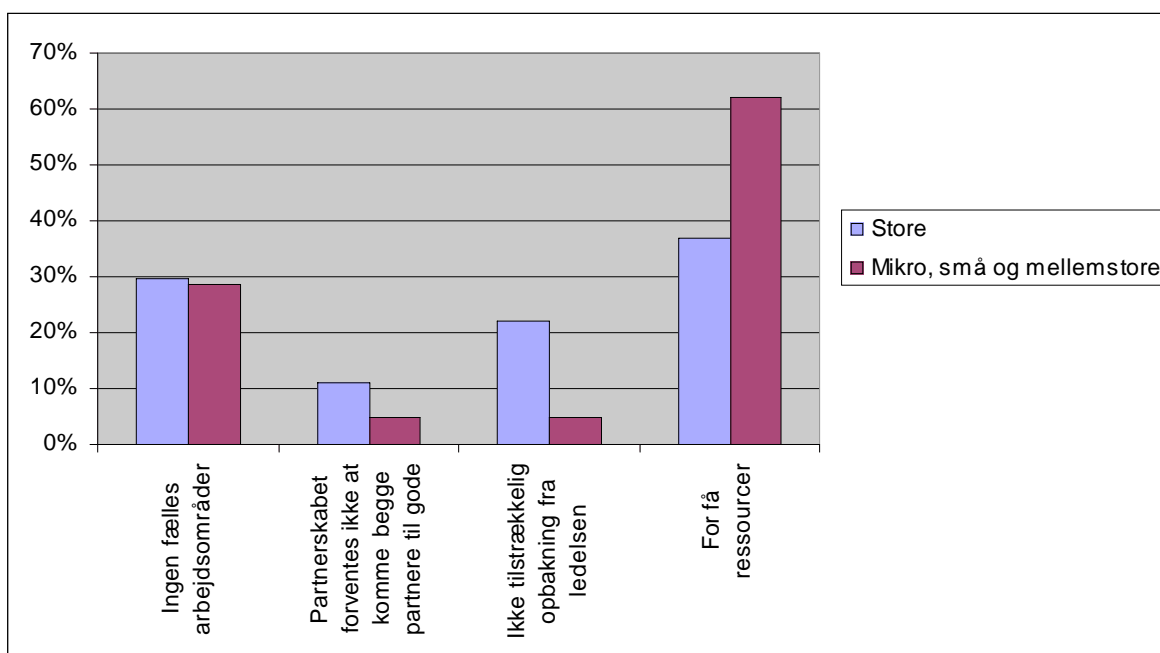
Virksomhederne angiver, at kun i meget sjældne tilfælde er partnerskaberne baseret udelukkende på offentlig finansiering (5% for virksomheder og 10% for NGO'er / FN organisationer). Tilsyneladende tror NGO'erne / FN organisationerne oftest, at finansieringen af partnerskabet leveres af virksomheden - også i tilfælde, hvor der er tale om en blanding af privat og offentlig finansiering: I 80% af tilfældene angiver NGO'erne / FN organisationerne, at der er tale om ren privat finansiering, hvorimod dette kun er tilfældet i ca. halvdelen af svarene fra virksomhederne (53%). Svarene indikerer, at det for NGO'erne / FN organisationerne i mange tilfælde ikke er helt klart, hvor finansieringen kommer fra, og i disse tvivlstilfælde regner de med, at virksomhederne afholder omkostningerne ved partnerskabet (se Tabel 10: Offentlig finansiering).

Omkring 2/3 af de medvirkende virksomheder har i dag en person dedikeret til CSR arbejde. I NGO'ernes tilfælde stiger denne andel til 4 ud af 5. (se Tabel 11: CSR ansvarlig). Disse andele kan synes høje taget i betragtning, at gennemførelse af CSR aktiviteter i et omfang, der kræver dedikerede ressourcer ofte betragtes som et relativt nyt fænomen. Som tidligere nævnt kan resultaterne dog ikke forventes at være repræsentative på landsplan pga. udvælgelsen af virksomheder og incitamenterne omkring deltagelse i undersøgelsen. Hertil kommer, at en dedikeret CSR person ikke nødvendigvis arbejder fuld tid med CSR arbejde, og det er derfor forventeligt, at specielt små og mellemstore organisationer har CSR ansvarlige, som ikke arbejder udelukkende med dette område.

4.2.3 De store investeringer er en barriere for små og mellemstore virksomheder

Investeringer på mere end DKK 100.000 og i flere tilfælde DKK 1 million er naturligvis en udfordring for de små og mellemstore virksomheder, og hele 62 % af dem angiver da også ressourcer som en barriere for partnerskabsdannelsen. Kun 37 % af de store virksomheder angiver tilsvarende, at ressourcer er en barriere for partnerskabsdannelsen (se Figur 6 nedenfor og Tabel 12: Barrierer for partnerskaber)

Figur 6: Barrierer for partnerskabsdannelsen som angivet af virksomhederne



Visse respondenter indikerer i kommentarfeltet som følger spørgsmålet med angivelse af barrierer for partnerskabsdannelse, at deres organisation er for lille til at engagere sig i partnerskaber, mens andre konstaterer, at deres størrelse nok afholder dem fra at indgå partnerskaber med NGO'er (dette kan tolkes som store, veletablerede NGO'er), men at de gerne involverer sig i projekter med en social agenda på anden vis (se boks med udvalgte citater fra respondenterne nedenfor).

"Vores virksomhed er alt for lille til at kunne indgå partnerskaber"

Citat: Respondent fra lille medvirkende virksomhed

"Vi er et ungt firma, men er dog involveret i en række projekter med en social agenda... det er meget sandsynligt, at vi vil gennemføre disse projekter uden involvering fra en NGO"

Citat: Respondent fra lille medvirkende virksomhed

Der er også virksomheder, som tager afstand fra at indgå partnerskaber med NGO'er / FN organisationer eksempelvis fordi de anser sektoren for at være for bureaukratisk og politiseret, hvilket gør organisationerne "ineffektive" og "selvoptagede". Omend lignende iagttagelser blev gjort af de virksomheder, som deltog i Dalberg's globale partnerskabsundersøgelse⁷, synes de at høre til sjældenhederne.

⁷ I den globale undersøgelse var konklusionen, at NGO'erne har brug for at professionalisere deres organisationer for at kunne indgå partnerskaber mere effektivt som illustreret af de følgende data punkter: (1) De fleste NGO'er (62%) har ikke en samlet database indeholdende deres virksomhedspartnere eller kontakter, (2) få NGO'er (35%) har offentligt tilgængelige governance principper, (3) få NGO'er (28%) var i stand til at påvise deres bestyrelsesmedlemmers uafhængighed og (4) kun 1 ud af 3 NGO'er havde eksplicite politikker omkring interessekonflikter.

4.2.4 Partnerskaberne er ofte af lang varighed, og parterne mødes flere gange årligt

Undersøgelsen viser, at partnerskaberne generelt er af en lang varighed: Virksomhederne angiver, at hele 95% af deres partnerskaber enten har en varighed på mindst et år eller ingen fastsat slutdato. For NGO'erne er andelen af partnerskaber med en varighed på mindst et år 80%. Altså indgås der meget få kortsigtede partnerskaber som f.eks. i forbindelse med konferencer og andre enkeltstående begivenheder. (se

Tabel 13: Varighed af partnerskab). Dette understøttes af nedenstående citat, som understreger vigtigheden af, at partnerskaberne har en vis varighed, da partnerskabsdannelsen indebærer en anseelig investering.

"Det tager tid at udvikle partnerskabet fra en respektfuld dialog til et partnerskab"

Citat: Respondent fra medvirkende virksomhed

Parterne mødes oftest hver 3. måned. Umiddelbart er det overraskende, at virksomhederne angiver, at i 24% af partnerskaberne mødes parterne blot årligt, men det skal i denne sammenhæng huskes, at fysiske møder kan være forbundet med betydelige omkostninger, da mange af partnerskaberne er af international karakter. Hertil kommer, at parterne kan holde kontakten f.eks. per email mellem disse fysiske møder (se Tabel 14: Frekvens af møder).

4.2.5 Virksomhedernes mål er at implementere CSR programmer, mens NGO'er / FN organisationer forfølger finansielle mål

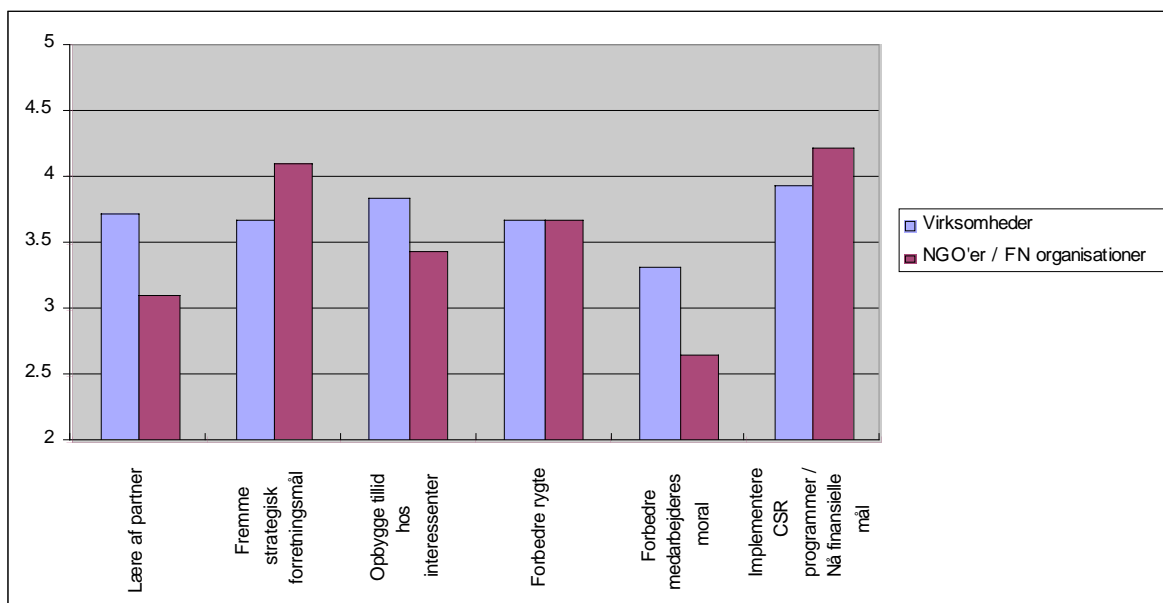
Virksomheder indgår oftest partnerskaber for at implementere CSR strategier, opbygge interessenters troværdighed og for at lære fra engagement med partner virksomheder. Opnåelse af finansielle mål, fremme af strategiske forretningsmål og forbedring af rygte er derimod vigtigst for NGO'er / FN organisationer (se Figur 7 nedenfor og Tabel 15: Mål for partnerskaber). Det skal dog bemærkes, at forskellene mellem de forskellige måls vigtighed ikke er markante⁸, og dette gælder specielt for virksomhederne.⁹ Det kan synes overraskende, at et af NGO'ernes / FN organisationernes højst prioriterede mål med at indgå partnerskaber er at forbedre deres rygte, idet partnerskaber med virksomheder traditionelt af NGO'er / FN organisationer har været anset som en risiko for organisationernes rygte nærmere end det har været set som et middel til at forbedre rygtet. Svarene kunne indikere, at der blandt non-profit partnernes interessenter og internt i organisationerne er en stigende anerkendelse af, at virksomhederne kan bidrage positivt til opnåelsen af nogle af organisationerne mål såsom forbedring af miljøet. Omvendt er forbedring af medarbejdernes moral er overraskende nok det lavest rangerende mål hos virksomhederne. Virksomhedernes HR afdelingen kunne forventes at have et mere positivt

⁸ Bemærk, at figuren ikke viser den fulde skala.

⁹ Standardafvigelse virksomheder = 0,216 og NGO'er / FN organisationer = 0,594.

syn på dette mål, men det fremgår ikke af besvarelserne, i hvilket omfang HR afdelingerne har været inddraget i undersøgelsen.

Figur 7: Respondenternes mål med partnerskaber



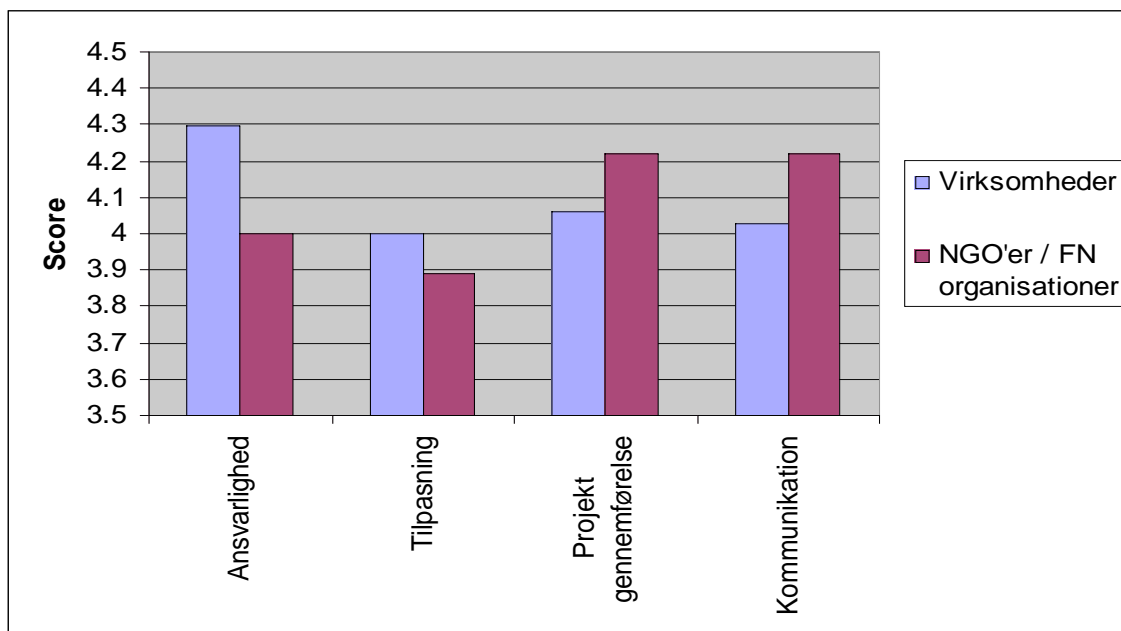
Note: (1) Skala er vægtet gennemsnit med vægtene 1='Slet ikke vigtigt', 2='Ikke vigtigt', 3='Vigtigt', 4='Meget vigtigt' og 5='Ekstremt vigtigt'. (2) Virksomhederne og NGO'erne / FN organisationer blev bedt om at angive vigtigheden af 6 partnerskabsmål, hvoraf de første 5 var identiske for begge typer respondenter. Svarene på disse spørgsmål er angivet i de fem første sæt kolonner. Det sjette spørgsmål var forskelligt for de to respondent-typer: For virksomhederne var det 'Implementere CSR programmer', og for NGO'erne / FN organisationerne var det 'Nå finansielle mål'. (3) Bemærk, at den lodrette akse ikke dækker hele skalaen fra 1 til 5.

4.2.6 Virksomheder værdsætter ansvarlighed og NGO'er / FN organisationer kommunikation

Virksomhederne og NGO'erne / FN organisationerne søger forskellige karakteristika ved deres partnere. For virksomhederne er partnerens ansvarlighed (accountability) den vigtigste egenskab. For NGO'erne / FN organisationerne, er evnen til at kommunikere og til at gennemføre projekter vigtig, men nærlæses resultaterne, er der indikationer af, at kommunikation er den vigtigste egenskab for NGO'er / FN organisationer: Kun i dette tilfælde angiver organisationerne, at denne egenskab er enten "meget vigtig" eller "ekstremt vigtig" (se Tabel 16: Ønskede karakteristika ved partner). Det skal dog bemærkes, at svarene fordeler sig rimeligt jævnt over de fire kategorier.¹⁰

¹⁰ Standardafvigelsen for virksomhedernes svar er 0,135, og for NGO'erne / FN organisationerne svar er den 0,167.

Figur 8: Ønskede karakteristika ved partner



Note: (1) Resultater som angivet af henholdsvis virksomheder og NGO'er / FN organisationer. (2) Skala er vægtet gennemsnit med vægtene 1="Slet ikke vigtigt", 2="Ikke vigtigt", 3="Vigtigt", 4="Meget vigtigt" og 5="Ekstremt vigtigt". (2) Bemærk, at den lodrette akse ikke dækker hele skalaen fra 1 til 5.

4.3 Erfaringer fra specifikke partnerskaber

I det følgende gennemgås en række hypoteser, som undersøgelsens 3. afsnit om erfaringer fra specifikke partnerskaber giver anledning til at fremsætte.

4.3.1 Partnerskaberne er overordnet succesfulde, men NGO'erne / FN organisationerne er mere positive end virksomhederne

Både virksomheder og NGO'er / FN organisationer beskriver overordnet deres partnerskaber som succesfulde, men NGO'erne / FN organisationerne er markant mere positive i deres vurderinger end virksomhederne: 24% af de angivne partnerskaber vurderes som "meget succesfulde" af virksomhederne sammenholdt med hele 50% af partnerskaberne for NGO'erne / FN organisationerne (se Figur 9 nedenfor og Tabel 17: Partnerskabets succesgrad).

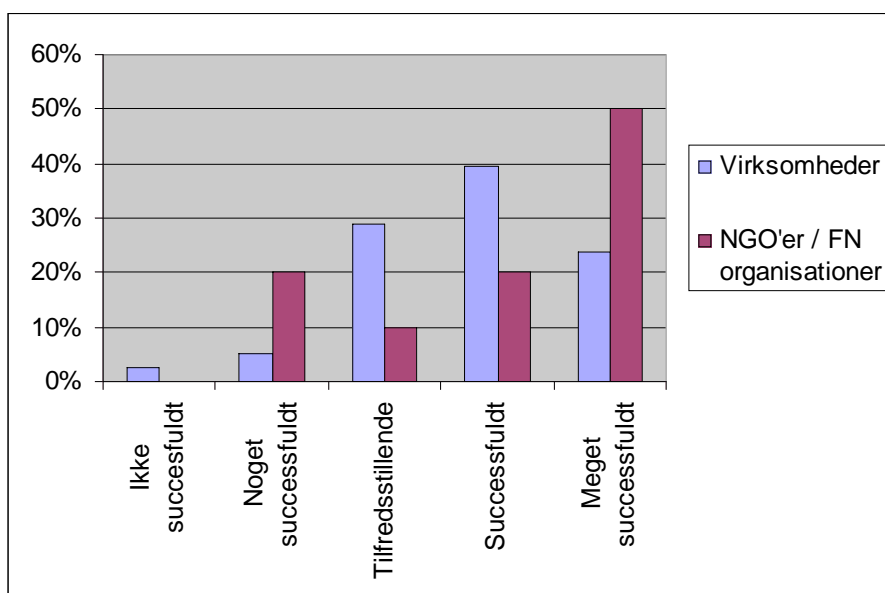
En forklaring på, at NGO'erne generelt er mere positive end virksomhederne i deres vurderinger af projekterne succes kan være, at deres højst prioriterede mål for partnerskaberne såsom at implementere CSR strategier og opbygge interessenters troværdighed er mindre håndgribelige og dermed mindre målbare end NGO'ernes / FN organisationerne højst prioriterede mål såsom forfølgelsen af finansielle mål og fremme af strategiske forretningsmål (se analyse af parternes mål i afsnit 4.2.5).

Spredningen på NGO'ernes / FN organisationernes svar er større virksomhedernes.¹¹ For førstnævnte gruppe er der altså flere mindre positive eller meget positive svar sammenholdt med virksomhederne. Dette kan skyldes den mindre stikprøvestørrelse for NGO'erne / FN organisationerne, men også at virksomhedernes har færre erfaringer på området end NGO'erne / FN organisationerne, og at de derfor er mere tilbøjelige til at vurdere, at partnerskaberne er gennemsnitligt succesfulde. Denne observation understøttes af et par kommentarer fra virksomhederne som illustreret i boksen nedenfor. Der er hermed grund til at tro, at virksomhedernes vurderinger med tiden kan blive mere differentierede og potentielt også mere positive, som det er tilfældet for NGO'erne / FN organisationerne.

"Der er tale om et helt nyt partnerskab, og vi er derfor først nu begyndt at se fordelene ved det. Partnerskabet har potentiale til at udvikle sig endog meget positivt"

Citat: Respondent fra medvirkende virksomhed

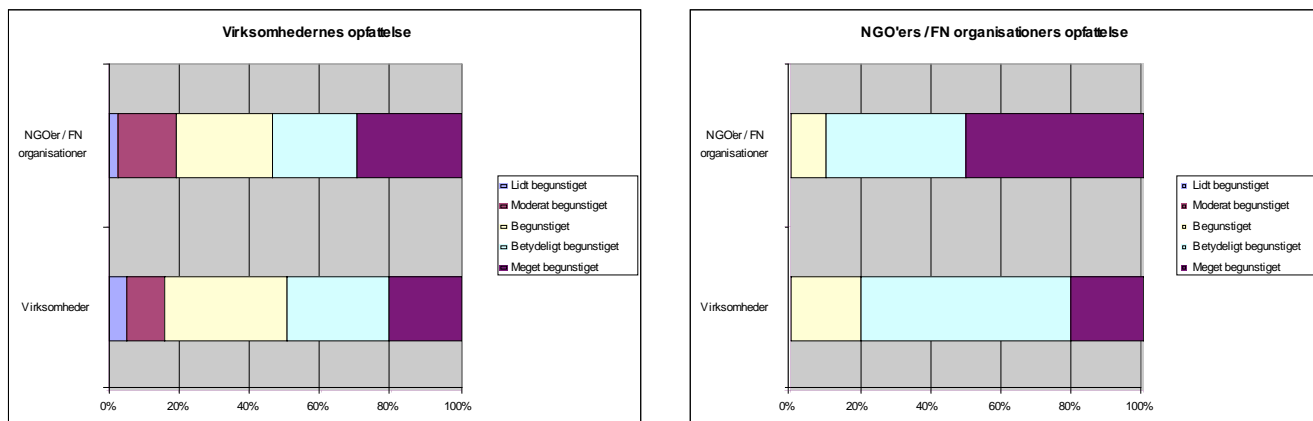
Figur 9: Respondenterne vurderinger af partnerskabernes grad af succes



Adspurgt om hvem der bliver begunstiget af partnerskabet, er NGO'erne / FN organisationerne igen generelt mere positive end virksomhederne: I ingen tilfælde vurderer de, at de selv eller virksomhederne bliver lidt eller begrænset begunstiget af partnerskabet, hvorimod det er tilfældet for hele 35% af de adspurgte virksomheder (se Figur 10 og Tabel 18: Partnerskabets begunstige). Det er sandsynligt, at der er en tæt sammenhæng mellem virksomhedernes mere moderate vurderinger af partnerskabernes succes og det faktum, at de i mindre grad end NGO'erne / FN organisationer føler, at de bliver begunstiget af partnerskabet. NGO'erne / FN organisationerne spejler virksomhedernes opfattelse af, at de selv i højere grad end virksomhederne bliver begunstiget af partnerskaberne.

¹¹ Målt ved standardafvigelsen. NGO'er / FN organisationer = 1,25; virksomheder = 0,971.

Figur 10: Partnerskabets begunstigede



4.3.2 En række faktorer kan reducere succesraten partnerskaberne

Virksomhederne og NGO'erne / FN organisationerne blev bedt om at angive risici faktorer, som kan reducere succesraten af deres partnerskaber. Svarene kan opdeles i fire temaer: (1) Risici relateret til interne forhold hos respondent organisationen, (2) risici relateret til eksterne forhold (hos partnere og andre interessenter), (3) partnerskabets afgrænsning og styring (4) og finansielle risici. Både virksomheder og NGO'er / FN organisationer ser flere klare risikomomenter internt og eksternt, hvorimod kun virksomhederne ser markante risici omkring partnerskabets afgrænsning og styring samt finansielle risici.

Interne forhold

Internt er flere af virksomhederne bekymrede for manglende opbakning blandt nøglepersoner i organisationen. NGO'erne / FN organisationerne har i visse tilfælde problemer med virksomhedernes krav til rapportering af anvendelse af partnerskabets midler.

Eksterne forhold

Forskellige kulturer i henh. virksomheden og NGO'en / FN organisationen angives af begge parter som et væsentligt risikomoment. Eksternt ser virksomhederne risici forbundet med efterlevelse af partnerskabets regler specielt i relation til internationale leverandører, og fra kampagner eksempelvis fra andre NGO'er rettet mod partnerskabet. NGO'erne / FN organisationerne nævner risici forbundet med omdømmet og med manglende engagement fra virksomhedernes side.

Partnerskabets afgrænsning og styring

Virksomhederne ser desuden en række risici forbundet med partnerskabets afgrænsning og styring såsom mangel på klart definerede mål for partnerskabet og koordination mellem partnerskabets deltagere. Herudover nævnes mangel på vedvarende fokus og dårlig / manglende koordination som risikofaktorer.

Finansielle risici

Lidt overraskende angiver ingen NGO'er / FN organisationer nogle finansielle risici. Dette er overraskende, da nogle af non-profit organisationerne forventeligt baserer en ikke ubetydelig del af deres indkomst netop på finansielle midler fra deres partnerskaber. Dette kan dog indikere, at virksomhederne finansielt lever op til, hvad de lover. En virksomhed angiver manglende / begrænset offentlig støtte som en potentiel risikofaktor, og en anden virksomhed understreger vigtigheden af at klart definere, hvem betaler for hvad.

Se i øvrigt Tabel 19: Udvalgte risikofaktorer, som indeholder et udvalg af risikofaktorerne angivet af virksomhederne og NGO'erne / FN organisationerne.

4.3.3 NGO'erne / FN organisationerne synes oftere end virksomhederne, at deres partnerskaber er af strategisk betydning

Virksomhederne angiver godt halvdelen (58%) af deres partnerskaber som værende af typen velgørenhed ('philanthropy'), opmærksomhedsskabende ('advocacy / awareness') eller strategisk ('core business'), og resten som værende en kombination af disse partnerskabstyper. Der er en rimeligt lige fordeling imellem de tre partnerskabstyper. NGO'erne / FN organisationerne angiver i højere grad, at deres partnerskaber er af strategisk betydning for dem: Hele 40% af partnerskaberne er rent strategisk sammenholdt med virksomhedernes 21%. Som for virksomhederne er der en lige fordeling af partnerskaber af typen velgørenhed og opmærksomhedsskabende (Se Tabel 20: Partnerskabstyper).

Som omtalt i afsnittet om organisationernes mål med partnerskaber (afsnit 4.2.5), er det sandsynligt, at der er en forbindelse mellem NGO'ernes / FN organisationernes generelt positive vurdering af partnerskabernes succes og det faktum, at deres mål med partnerskaberne er af forretningskritisk / finansiell karakter. Tilsvarende er det sandsynligt, at der er en sammenhæng mellem NGO'ernes / FN organisationernes overvægt af strategiske partnerskaber, og deres positive vurdering af partnerskaberne succesgrad.

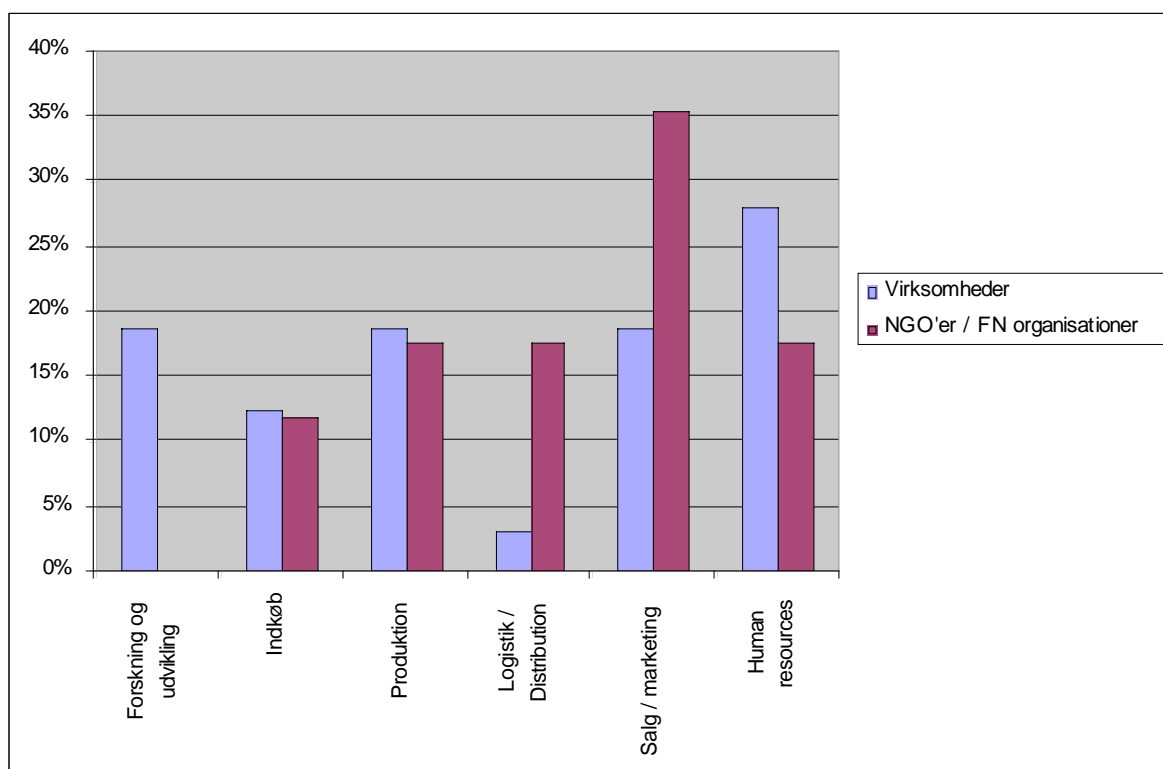
Forskellen mellem virksomheder og NGO'er / FN organisationer hvad angår opfattelsen af om et partnerskab er af strategisk betydning indikerer, at virksomheder i højere grad end NGO'er / FN organisationer indgår partnerskaber af andre grunde end direkte forretningsmæssige.¹² Virksomhederne angiver, at 50% af deres partnerskaber ikke har strategisk betydning, men er af typen velgørenhed, opmærksomhedsskabende eller en kombination heraf. For NGO'erne er dette tilfældet i 40% af partnerskaberne.

De strategiske partnerskaber er interessante, da de forventeligt har meget stor betydning for de involverede parter. Respondenterne blev derfor for denne partnerskabstype bedt om at angive, hvilken del af værdikæden partnerskabet dækker over. Salg og marketing, human ressourcer og produktion er de områder, som angives mest hyppigt af både virksomheder og NGO'er / FN organisationer. Virksomhederne angiver, at partnerskaberne

¹² Under antagelse af, at der ikke er nogen grundlæggende forskel på hvilke specifikke partnerskabererfaringer virksomhederne og NGO'erne / FN organisationerne inkluderer i undersøgelsen.

dækker stort set hele værdikæden med human resources som det hyppigst forekommende svar (28%¹³) og logistik / distribution som det mindst hyppigt forekommende svar (3%). Også for NGO'erne / FN organisationerne er der en rimelig jævn fordeling af svarene med salg og marketing som det hyppigst forekommende svar (35%), og forskning og udvikling som det mindst hyppigt forekommende svar (0%) (se Figur 11 nedenfor og Tabel 21: Aktivitetsområder for partnerskaber af strategisk betydning).

Figur 11: Aktivitetsområder for partnerskaber af strategisk betydning



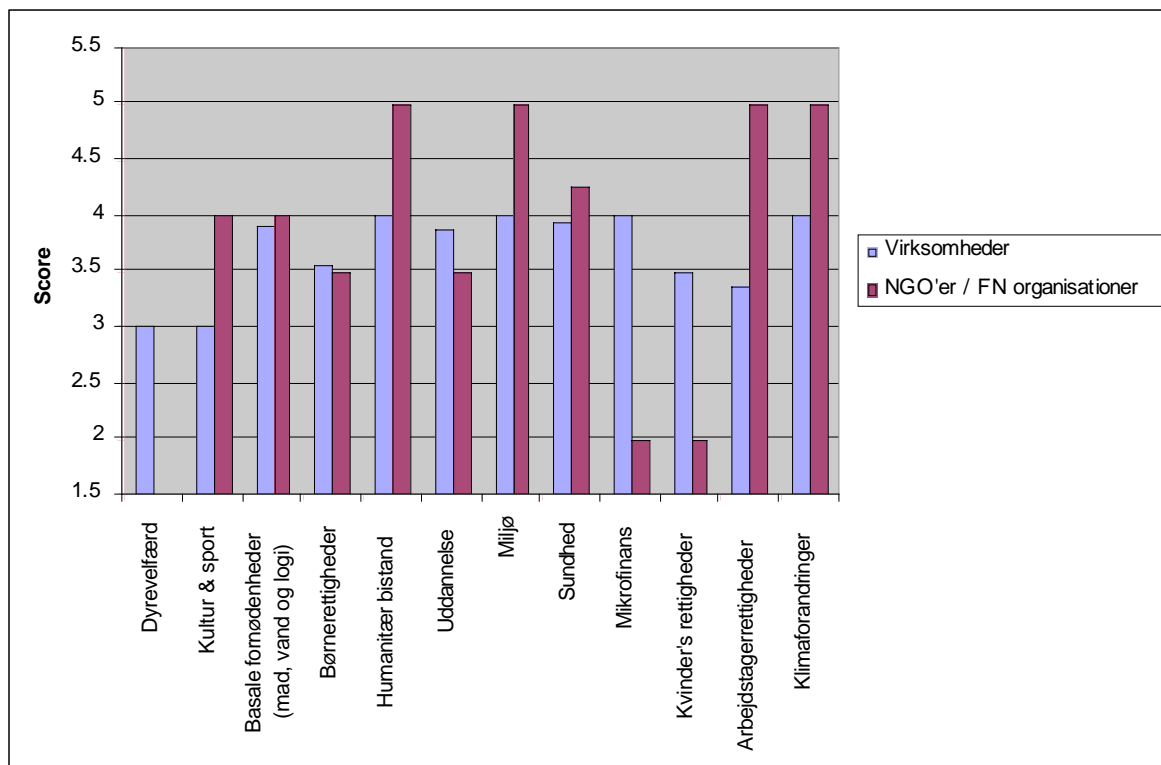
4.4 Ingen simpel opskrift på det succesfulde partnerskab

Undersøgelsen giver mulighed for at undersøge sammenhængen mellem partnerskabets grad af succes som angivet af partnerskabets parter, og en række partnerskabs-karakteristika såsom partnerskabets aktivitetsområde. Figur 12 nedenfor viser denne sammenhæng for både virksomheder og NGO'er / FN organisationer. Der er ikke markante variationer på succesgraden på tværs af partnerskabernes aktivitetsområder for virksomhederne.¹⁴

¹³ Bemærk, at respondenter kunne angive flere aktivitetsområder, og at %-sasterne på tværs af områderne derfor summerer op til mere end 100%.

¹⁴ Med undtagelse af dyrevelfærd og kultur & sport, hvor n=1.

Figur 12: Sammenhæng mellem graden af succes som angivet af respondenterne og aktivitetsområde



Note: (1) Skala er vægtet gennemsnit med vægtene 1='Ikke succesfuldt', 2='Noget succesfuldt', 3='Tilfredsstillende', 4='Successfuldt' og 5='Meget succesfuldt'. (2) Respondenterne kunne angive flere aktivitetsområder for hvert partnerskab, så den angivne score per kategori dækker over partnerskaber, som udelukkende fokuserer på pågældende aktivitetskategori og partnerskaber som dækker op til flere aktivitetskategorier (f.eks. partnerskaber, som leverer basale fornødenheder samt arbejder for at forbedre sundhedstilstanden). (3) Bemærk at den lodrette akse ikke dækker hele skalaen fra 1 til 5. (4) n=1 for Dyrevelfærd og Kultur & Sport, og n=2 for Mikrofinans.

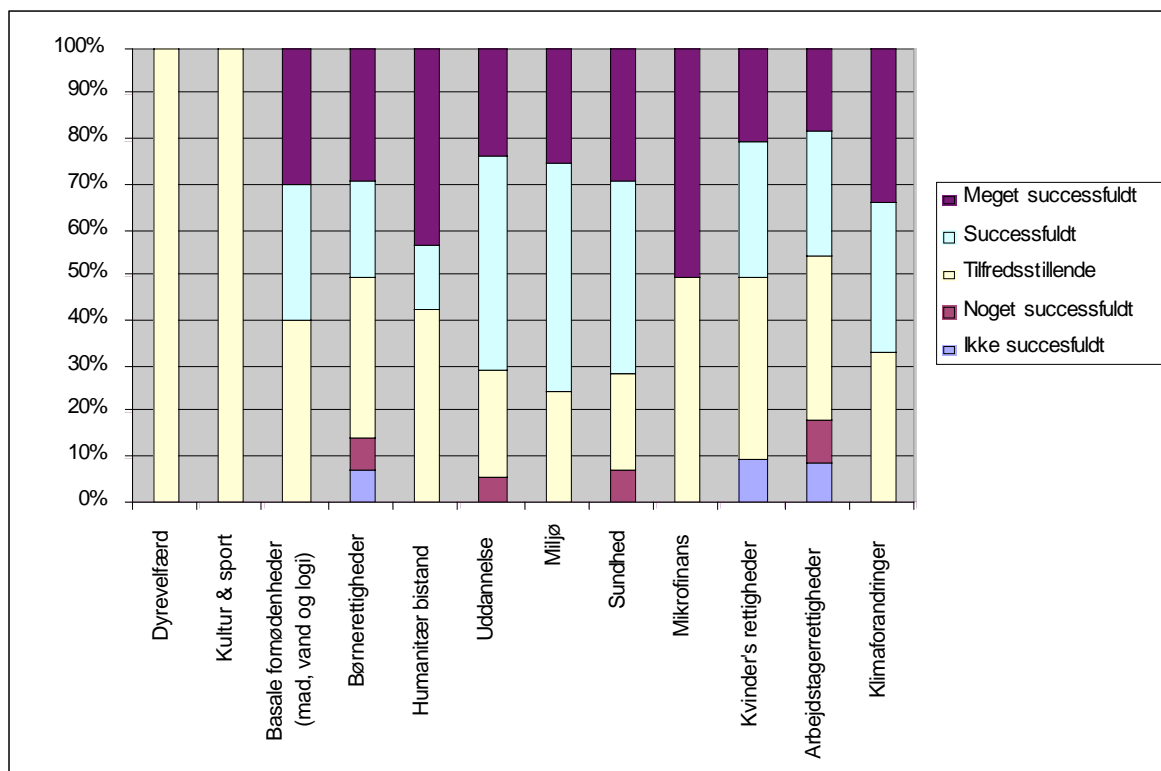
Den lidt positive vurdering af Mikrofinans af non-profit partnerne står i kontrast til Dalberg's internationale undersøgelse af partnerskabererfaringer, som identificerede netop dette aktivitetsområdet som det mest succesfulde.

Hvis der i stedet for at se på den vægtede gennemsnitssuccesgrad per aktivitetsområde for alle repondenter (Figur 12) zoomes ind på virksomhedernes angivelse af succesgrad per aktivitetsområde (se Figur 13 nedenfor) fremgår det, at partnerskaberne vurderes til at være succesfulde på de fleste aktivitetsområder: Almindeligvis er 50-75% af svarene er positive ("succesfuldt" eller "meget succesfuldt"), og kun aktivitetsområderne Dyrevelfærd, Kultur & sport får en lidt mindre positiv vurdering.

Der er i øvrigt en god sammenhæng mellem de mest almindelige aktivitetsområder for partnerskaberne som angivet af virksomhederne på Figur 2 og de mest succesfulde

samarbejdsområder som angivet på Figur 13. Dette indikerer, at virksomhederne overordnet er tilfredse med arbejde med de aktivitetsområder, de allerede arbejder med, og svarene indikerer altså ikke, at nye virksomhederne vil kaste sig over nye samarbejdsområder.

Figur 13: Virksomhederne angivelse af partnerskabernes succesgrad per aktivitetsområde



Aktivitetsområderne med de mest succesfulde partnerskaber er humanitær bistand, miljø, mikrofinans og klimaforandringer. Det begrænsede antal svar fra NGO'erne / FN organisationerne bevirker, at de vægtede gennemsnit varierer mere, men den lille stikprøvestørrelse gør det vanskeligt at se noget mønster.

Tilsvarende analyser af sammenhænge mellem respondenterne vurdering af partnerskabernes succesgrad og (1) partnerskabstype, (2) varighed af partnerskabet, (3) mødefrekvens og (4) virksomhedernes investering resulterer ikke i en tydeligere sammenhæng. Forventeligt er der dog er en rimeligt stærk sammenhæng mellem partnerskabernes succesgrad og i hvilken grad virksomhederne og NGO'erne / FN organisationerne bliver begunstiget af partnerskabet. Dette betyder, at parterne er tilbøjelige til at betegne partnerskabet som en succes, selv hvis de vurderer, at deres samarbejdspartner bliver begunstiget mere end dem selv (som virksomhederne ofte gør, se afsnit 4.3.1).

Det er altså ikke på baggrund af undersøgelsen muligt at angive en simpel opskrift på, hvordan man konstruerer det succesfulde partnerskab. Men undersøgelsen viser, at hvis

man investerer de nødvendige ressourcer (både tid og penge), kan resultatet blive enddog meget positivt.

For uddybende information om undersøgelsen, kontakt venligst Anders Kristoffersen, Project Leader, Dalberg Global Development Advisors, anders.kristoffersen@dalberg.com, +45 5190 2549.

Appendix A: Beskrivelse af stikprøve

Stikprøverne, som danner grundlag for denne rapports analyser, blev indsamlet gennem udsendelse af elektroniske invitationer til deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen til

- Ca. 800 danske virksomheder fra Dansk Industri's mailingliste for virksomheder med interesse i virksomheders sociale ansvar
- Ca. 30 NGO'er repræsenterende et bredt udsnit af enten danske NGO'er eller international NGO'er med en dansk filial og en række FN organisationer med kontor i Danmark

I alt 65 virksomheder og 15 NGO'er besvarede undersøgelsen.

Populationen, som stikprøven skal belyse, er danske virksomheder og NGO'er / FN organisationer som sådan. Formelt set er stikprøven næppe repræsentativ for populationen af en række årsager: (1) Stikprøven af NGO'er / FN organisationer er relativt lille, og flere af organisationerne afgav ikke komplet svar, (2) Virksomhederne på DI's mailingliste er formentlig mere interesserede i virksomheders sociale ansvar end gennemsnittet og (3) erfaringer fra andre spørgeskemaundersøgelser viser, at virksomheder, der har erfaringer i hvad undersøgelsens fokuserer på, er mere tilbøjelige i at medvirke i undersøgelsen end virksomheder, som ingen erfaringer indenfor området har. Sidstnævnte skævvridningen forsøgtes minimeret ved at understrege helt i toppen af invitationen, at også virksomheder uden partnerskabserfaringer opfordredes til at deltage, og at deres svar ikke ville tage mere end 5 minutter at afgive.

På denne baggrund er det positivt at observere, at omkring halvdelen af de virksomheder, der besvarer undersøgelsen, ikke har erfaringer med partnerskab. Uden at det dog eliminerer problemet med stikprøvens repræsentativitet, så er det et signal om, at stikprøven ikke er fuldstændig skævvredet.

Appendix B: Udvalgte resultater fra undersøgelsen

B.1 Respondent stamdata

Tabel 1: Størrelsesmæssig fordeling af respondenterne

Organisationerne er klassificeret på baggrund af svar på spørgsmålene "Angiv omsætning i sidste finansielle år" og "Angiv antal ansatte" og følger metoden angivet i 'Den nye definition af små og mellemstore virksomheder - Brugervejledning og erklæring', Europakommissionen, 2006.

	Virksomhed		NGO / FN org.	
Mikro	13	20%	3	20%
Små	11	17%	4	27%
Mellemstore	6	9%	5	33%
Store	35	54%	3	20%
TOTAL	65	100%	15	100%

Tabel 2: Partnerskabserfaringer

Spørgsmål: "Har din organisation indgået i partnerskab inden for de sidste 3 år?" (som falder indenfor partnerskabsdefinitionen "Samarbejde i bredeste forstand mellem civilsamfundsaktører såsom virksomheder, NGO'er og FN organisationer, der inkluderer mindst en non-profit partner, og hvor parterne forfølger et fælles mål. Samarbejdet skal være igangværende eller have fundet sted indenfor de seneste 3 år. Partnerskaber med regeringer falder ikke ind under denne definition.")

	Virksomhed		NGO / FN org.	
Ja	35	56%	9	69%
Nej	28	44%	4	31%
TOTAL	63	100%	13	100%

Tabel 3: Branchefordeling for virksomheder

Spørgsmål: "Angiv industri".

Varer	Forsyning	2	3%
	Byggesektor	1	2%
	Produktion	31	48%
	Engroshandel	2	3%
	Detailhandel	3	5%
Services	Finans og forsikring	4	6%
	Konsulent / R&D	16	25%
	Andre services	6	9%
TOTAL		65	100%

Tabel 4: Branchefordeling for NGO'er / FN organisationer

Spørgsmål: "Angiv branche".

Udvikling	6	43%
Miljø	1	7%
Fair trade	1	7%
Sundhed	5	36%
Sport	1	7%
TOTAL	14	100%

Tabel 5: Geografiske aktivitetsområder

Spørgsmål: "Angiv geografiske aktivitetsområder".

	Virksomheder		NGO'er / FN org.	
Danmark	62	95%	11	73%
Skandinavien	41	63%	3	20%
Europa	41	63%	6	40%
Asien	32	49%	8	53%
Oceanien	15	23%	2	13%
Afrika	21	32%	7	47%
Nord- og Sydamerika	23	35%	5	33%

Note: Respondenter kunne angive flere geografiske aktivitetsområder og %-satserne summerer derfor op til mere end 100% på tværs af aktivitetsområder.

B.2 Overordnede holdninger til partnerskaber

Tabel 6: Antal partnerskaber

Spørgsmål: "Angiv antal partnerskaber som organisationen indgår i eller har indgået i indenfor de sidste 3 år".

Antal partnerskaber	Virksomheder		NGO'er / FN organisationer	
1-5	14	22%	1	8%
6-10	6	9%	0	0%
11-15	3	5%	0	0%
16-20	4	6%	2	15%
20+	3	5%	4	31%
Intet svar	35	54%	6	46%
TOTAL	65	100%	13	100%

Tabel 7: Virksomheders syn på vigtigheden af partnerskaber

Spørgsmål: "Estimer hvor vigtige partnerskaber er for din organisation i dag og i fremtiden".

Uden partnerskabserfaring

	Overhovedet ikke vigtigt	Ikke vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	Ekstremt vigtigt	TOTAL
Det kommende år	18%	36%	14%	27%	5%	100%
De kommende 3 år	10%	38%	10%	38%	5%	100%

Med partnerskabserfaring

	Overhovedet ikke vigtigt	Ikke vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	Ekstremt vigtigt	TOTAL
Det kommende år	3%	3%	26%	50%	18%	100%
De kommende 3 år	0%	6%	16%	53%	25%	100%

Tabel 8: NGO'ernes / FN organisationernes syn på vigtigheden af partnerskaber

Spørgsmål: "Estimer hvor vigtige partnerskaber er for din organisation i dag og i fremtiden".

Uden partnerskabserfaring

	Overhovedet ikke vigtigt	Ikke vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	Ekstremt vigtigt	TOTAL
Det kommende år	0%	50%	0%	25%	25%	100%
De kommende 3 år	0%	25%	25%	0%	50%	100%

Med partnerskabserfaring

	Overhovedet ikke vigtigt	Ikke vigtigt	Vigtigt	Meget vigtigt	Ekstremt vigtigt	TOTAL
Det kommende år	0%	0%	45%	18%	36%	100%
De kommende 3 år	0%	0%	9%	55%	36%	100%

Tabel 9: Virksomhedernes investeringer

Spørgsmål: "Angiv virksomhedens investering i partnerskabet (for partnerskaber uden fastsat slutdato, angiv den årlig investering)".

Investering		
DKK 0 - 10.000	4	11%
DKK 10.000 - 100.000	15	43%
DKK 100.000 - 1 million	11	31%
DKK 1 million - 10 millioner	5	14%
DKK 10+ millioner	0	0%
TOTAL	35	100%

Tabel 10: Offentlig finansiering

Spørgsmål: "Angiv om partnerskabet har modtaget offentlig finansiering".

	Virksomheder		NGO'er / FN organisationer	
Fuld offentlig finansiering	2	5%	1	10%
Delvis offentlig finansiering	16	42%	1	10%
Ingen offentlig finansiering	20	53%	8	80%
TOTAL	38	100%	10	100%

Tabel 11: CSR ansvarlig

Spørgsmål: "Har din organisation en person dedikeret til CSR arbejde?".

	Virksomheder		NGO'er / FN organisationer	
Ja	21	66%	7	78%
Nej	11	34%	2	22%
TOTAL	32	100%	9	100%

Tabel 12: Barrierer for partnerskaber

Spørgsmål: "Hvilke af de følgende barrierer (om nogen) forhindrer din organisation i at indgå i partnerskaber?"

Virksomheder					
	Ingen fælles arbejdsområder	Partnerskabet forventes ikke at komme begge partnere til gode	Ikke tilstrækkelig opbakning fra ledelsen	For få ressourcer	
Store	30%	11%	22%	37%	100%
Mikro, små og	29%	5%	5%	62%	100%

mellemstore

NGO'er / FN organisationer

	Ingen fælles arbejdsområder	Partnerskabet forventes ikke at komme begge partnere til gode	Ikke tilstrækkelig opbakning fra ledelsen	For få ressourcer	
Store	0%	0%	33%	67%	100%
Mikro, små og mellemstore	25%	38%	0%	38%	100%

Udvalgte svar fra rubrikken 'anden grund'

Virksomhed	<ul style="list-style-type: none"> • Politisk interessevaretagelse • Projekter som kræver samarbejde med en NGO • NGO er bange for sit rygte • Manglende pragmatisme • Manglende pragmatisme • Organisationerne og FN organisationerne i særdeleshed er for politiske og bureaukratiske hvilket påvirker deres effektivitet • FN organisationerne er meget selvoptagede • Dyre partnerskaber • Visse NGO'er stoler ikke på at virksomhederne har reelle intentioner fo at indgå i partnerskabet • Manglende interesse fra NGO'erne / FN organisationerne • Det tager tid at udvikle samarbejdet fra en respektfuld dialog til et partnerskab • For få interne ressourcer • Ingen overlap af kompetencer • Virksomheden er for lille • Firmaet er for ungt - overvejer at arbejde med CSR uden involvering af NGO'er
NGO	<ul style="list-style-type: none"> • Vi har strenge retningslinjer for samarbejdet med virksomheder for at beskytte organisationens neutralitet og værdisæt (f.eks. ingen samarbejde som er involveret i produktion af tobak og våben) • Høj risiko for at blive udnyttet af firmaet • Vi er en uafhængig NGO • Samarbejdspartneren må sikre, at de ikke anvender børnearbejde og lever op til vores etiske kodeks (f.eks. ingen samarbejde som er involveret i produktion af tobak og våben) • For få økonomiske og personalemæssige ressourcer

Tabel 13: Varighed af partnerskaber

Spørgsmål: "Hvad er / var den forventede varighed af partnerskabet?"

	Virksomheder		NGO'er / FN org.	
Et par måneder	2	5%	2	20%
Mindst 6 måneder	0	0%	0	0%
1 år	2	5%	2	20%
2-3 år	12	32%	3	30%
Ingen fastsat slutdato	22	58%	3	30%
TOTAL	38	100%	10	100%

Tabel 14: Frekvens af møder

Spørgsmål: "Hvor ofte mødes du med din partner i relation til partnerskabet?"

	Virksomheder		NGO'er / FN org.	
Årligt	9	24%	0	0%
Hver 6. måned	5	13%	1	10%
Hver 3. måned	12	32%	7	70%
Hver måned	9	24%	2	20%
Hver uge eller oftere	3	8%	0	0%
TOTAL	38	100%	10	100%

Tabel 15: Mål for partnerskaber

Spørgsmål: "Angiv vigtigheden for din organisation af følgende mål, når I indgår partnerskaber".

Virksomheder	Lære af partner	Fremme strategiske forretningsmål	Opbygge tillid hos interessenter	Forbedre rygter	Forbedre medarbejderes moral	Implementere CSR programmer
Slet ikke vigtigt	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ikke særligt vigtigt	6%	9%	3%	12%	16%	0%
Vigtigt	26%	36%	27%	24%	47%	29%
Meget vigtigt	56%	33%	52%	50%	28%	47%
Ekstremt vigtigt	12%	21%	18%	15%	9%	24%

TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

NGO'er / FN organisationer

	Lære af partner	Fremme strategiske forretningsmål	Opbygge tillid hos interessenter	Forbedre rygte	Forbedre medarbejderes moral	Nå finansielle mål
Slet ikke vigtigt	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ikke særligt vigtigt	11%	0%	22%	0%	44%	11%
Vigtigt	67%	22%	33%	44%	44%	0%
Meget vigtigt	22%	44%	22%	44%	11%	44%
Ekstremt vigtigt	0%	33%	22%	11%	0%	44%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Note: Bemærk at der er forskel på det 6. spørgsmål til henh. virksomheder og NGO'er / FN organisationer.

Tabel 16: Ønskede karakteristika ved partner

Spørgsmål: "Angiv vigtigheden af de følgende karakteristika ved partnerorganisationen".

Virksomheder

	Ansvarlighed ¹⁵	Tilpasningsevne ¹⁶	Projekteksekvering	Kommunikation
Slet ikke vigtigt	0%	0%	0%	0%
Ikke særligt vigtigt	0%	0%	3%	0%
Vigtigt	9%	29%	24%	24%
Meget vigtigt	53%	41%	38%	50%
Ekstremt vigtigt	38%	29%	35%	26%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

NGO'er / FN organisationer

	Ansvarlighed	Tilpasningsevne	Projekteksekvering	Kommunikation
Slet ikke vigtigt	0%	0%	0%	0%
Ikke særligt vigtigt	0%	11%	0%	0%
Vigtigt	33%	11%	11%	0%
Meget vigtigt	33%	56%	56%	78%
Ekstremt vigtigt	33%	22%	33%	22%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

¹⁵ Accountability.

¹⁶ Adaptability.

B.3 Erfaringer fra specifikke partnerskaber

Tabel 17: Partnerskabets succesgrad

Spørgsmål: "Angiv partnerskabets succesgrad baseret på en vurdering af om partnerskabets mål er blevet nået".

	Virksomheder		NGO'er / FN org.	
Ikke succesfuldt	1	3%	0	0%
Noget succesfuldt	2	5%	2	20%
Tilfredsstillende	11	29%	1	10%
Succesfuldt	15	39%	2	20%
Meget succesfuldt	9	24%	5	50%
TOTAL	38	100%	10	100%

Tabel 18: Partnerskabets begunstigede

Spørgsmål: "Angiv i hvilken grad partnerne bliver begunstiget af partnerskabet".

Begunstigede af partnerskabet som angivet at virksomhederne

	Virksomhed		NGO / FN organisation	
Lidt begunstiget	2	5%	1	3%
Moderat begunstiget	4	11%	6	16%
Begunstiget	13	34%	10	27%
Betydeligt begunstiget	11	29%	9	24%
Meget begunstiget	8	21%	11	30%
TOTAL	38	100%	37	100%

Begunstigede af partnerskabet som angivet at NGO'erne / FN organisationerne

	Virksomhed		NGO / FN organisation	
Lidt begunstiget	0	0%	0	0%
Moderat begunstiget	0	0%	0	0%
Begunstiget	2	20%	1	10%
Betydeligt begunstiget	6	60%	4	40%

Meget begunstiget	2	20%	5	50%
TOTAL	10	100%	10	100%

Tabel 19: Udvalgte risikofaktorer for eksisterende partnerskaber

	Virksomheder	NGO'er / FN organisationer
Interne risici (indenfor organisationen)	<ul style="list-style-type: none"> • Frygt for at være for åben omkring virksomhedens dilemmaer blandt indflydelsesrige personer i virksomheden • Manglende politisk opbakning 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilstrækkelig afrapportering af hvordan partnerskabets midler er blevet anvendt
Eksterne risici (partnere og andre interessenter)	<ul style="list-style-type: none"> • Efterlevelse af partnerskabets procedurer (eksempelvis lever leverandører over hele verden up til partnerskabets principper?) • Negative og velunderbygget kampagner rettet mod partnerskabet (f.eks. pga. lav kosteffektivitet etc.) • Forskellige organisationskulturer og manglende fælles forståelse • Divergerende interesser blandt interessenter • Manglende kontinuitet (for alle partnerskabsdeltagere er det er kritisk at sikre, at efterfølgere er udvalgt, når centrale ansatte forlader organisationen) • Skjulte agendaer hos partnerskabets deltagere • Konkurrence fra andre sponsorer / partnere (det er meget vigtigt med en klar afgrænsning af, hvad partnerskabet dækker over og hvem der har ansvar for hvad) • 'Green washing' pga. for let adgang til partnerskaber med mange deltagere • Manglende professionalisme hos partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Risici for organisationens rygte • Manglende opbakning • Manglende fælles arbejdsområder • Uklare beslutningsprocesser hos partner
Partnerskabets afgrænsning og styring	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på klart definerede fælles mål • Mangel på klar arbejdsdeling og klare aftaler vedr. ledelse af partnerskabet • Dårlig / manglende koordination af partnerskabet • Vedvarende fokus 	
Finansielle risici	<ul style="list-style-type: none"> • Helt eller delvist privat finansierede partnerskaber med mange deltagere og lille offentlig medfinansiering skal konstant tiltrække nye medlemmer for at finansiere aktiviteter • Uklarheder omkring finansiering af partnerskabet 	

Tabel 20: Partnerskabstyper

Spørgsmål: "Angiv partnerskabstypen".

	Virksomheder		NGO'er / FN org.	
Velgørenhed	8	21%	2	20%
Opmærksomhedsskabende	6	16%	2	20%
Strategisk	8	21%	4	40%
Velgørenhed + opmærksomhedsskabende	5	13%	0	0%
Velgørenhed + strategisk	4	11%	1	10%
Opmærksomhedsskabende + strategisk	5	13%	1	10%
Velgørenhed, opmærksomhedsskabende og strategisk	2	5%	0	0%
TOTAL	38	100%	10	100%

Tabel 21: Aktivitetsområder for partnerskaber af strategisk betydning

Spørgsmål: "Hvis partnerskabet er af strategisk betydning, angiv hvilke områder partnerskabet dækker over".

	Virksomheder		NGO'er / FN org.	
Forskning og udvikling	6	19%	0	0%
Indkøb	4	13%	2	12%
Produktion	6	19%	3	18%
Logistik / Distribution	1	3%	3	18%
Salg / marketing	6	19%	6	35%
Human resources	9	28%	3	18%
TOTAL	32	100%	17	100%

Note: respondenterne kunne angive flere partnerskabsområder.

Appendix C: Spørgeskemaer

C.1 Spørgeskema til virksomheder

Respondent Characteristics

* 1. Company Information

Note: This information used for internal verification of legitimacy. It will not be published or used in the future.

Name:

Company:

Headquarters Location

(Country)

Industry

* 2. Regions of Operation

Check all that apply

- Denmark
- Scandinavia
- Europe
- Asia
- Oceania
- Africa
- Americas
- Other

* 3. Last Financial Year General Revenue of Company

- DKK 0 - 15 million
- DKK 15 - 75 million
- DKK 75 - 375 million
- DKK 375 - 1000 million
- DKK 1 billion - 5 billion
- DKK 5+ billion

4. Estimated Number of Employees

- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 - 499
- 500 - 5,000
- 5,000 +

High Level Partnering Experiences

Questions on this page assess your OVERALL perception/experience of partnering with NGOs/UN agencies.

* 1. Has your firm partnered with a NGO or UN organisation during the past 3 years?

- Yes
- No

High Level Partnering Experiences - Companies who have not partnered

Questions on this page assess your OVERALL perception/experience of partnering with NGOs/UN agencies.

* 1. Please rate how important you feel partnerships between companies and NGOs/the UN will be in the future from the standpoint of your organization.

Over the Next Year:

- Not important at all
- Not very important
- Important
- Very Important
- Extremely Important

Over the Next 3 Years

- Not important at all
- Not very important
- Important
- Very Important
- Extremely Important

* 2. Which of the following reasons, if any, would limit your ability to partner with a NGO or the UN in the future? Check all that apply.

- There are not any common areas for collaboration
- I do not expect the partnership to be mutually beneficial
- There is not enough strategic/senior management support at our company to do so at the moment
- We have too few resources to do so at this stage
- Other (please specify)

* 3. If you were to partner in the future which areas would you consider partnering in?

- Animal's Rights
- Arts, Culture and Sport
- Basic Needs (Food, Water, Shelter)
- Children's Rights
- Climate Change
- Disaster Relief and Risk reduction
- Education
- Environment
- Health
- Microfinance
- Women's Rights
- Worker's Rights
- Other (please specify)

4. Would your firm be interested in partnering with a NGO or the UN in the future?

- Yes
- No

High Level Partnering Experiences, cont.

Questions on this page assess your OVERALL perception/experience of partnering with NGOs/UN agencies.

* 1. Please rate the importance of the following goals for your company when partnering with a NGO/the UN.

- Gain insight from know how of partner
- Advancing core business objectives
- Build trust with stakeholders
- Enhance the company's reputation
- Improve employee morale

Successfully implement effective and relevant
Corporate Social Responsibility programs

Rate as:

- Not Important at All
- Not Very Important
- Important
- Very Important
- Extremely Important

2. Other important goals for partnering?

* 3. How important are the following partnership characteristics to your company?

Definitions for Characteristics:

Accountability -- The partner's dedication to upholding a strong relationship with the company it has partnered with

Adaptability -- The partner's capacity to understand and utilize the strengths and weaknesses of your organization to work towards a common objective

Execution -- The partner's ability to transform plans and intentions into successful partnerships

Communication -- The quality of timely and concise information throughout the partnership

Rate as:

- Not Important at All
- Not Very Important
- Important
- Very Important
- Extremely Important

4. Are there any other characteristics that you feel are important in partner selection?

5. Do you have a specific person dedicated to partnering in relation to Corporate Social Responsibility work in your company?

- Yes
- No

6. Enter the total number of NGOs and/or UN organizations that you are currently working with or have worked with over the past 3 years.

Partnering Experiences from Specific Partnerships

The remaining questions concern SPECIFIC partnering experiences. You will be able to answer questions for up to 10 partnerships.

* 1. Name of NGO/UN agency being commented on:

* 2. Select the geographic scope of the partnership. Check all that apply.

- Denmark
- Scandinavia
- Europe

- Asia
- Oceania
- Africa
- Americas

3. In which area(s) have you collaborated during this partnership? Check all that apply.

- Animal's Rights
- Arts, Culture and Sport
- Basic Needs (Food, Water, Shelter)
- Children's Rights
- Climate Change
- Disaster Relief and Risk Reduction
- Education
- Environment
- Health
- Microfinance
- Women's Rights
- Worker's Rights
- Other (please specify)

4. Please select the partnership type(s) that apply to this partnership. Check all that apply.

- Philanthropy and Social Sponsorship - Donation of resources, strive to improve social conditions
- Advocacy and Awareness - Campaigns or projects that influence decision -makers and collective actions which set rules, norms and standards both internally and externally
- Core Business - Support to core activities in value chain

5. If this partnership is a core business endeavour indicate the main goals for partnering (if the partnership is not in this area skip to next question)

- Research and Development
- Procurement
- Manufacturing
- Logistics / Distribution
- Sales / Marketing
- Human Resources (employment)
- Other (please specify)

* 6. Reflecting on your goals for partnering and the nature of your partnership(s) please indicate the overall success of your partnership(s). (i.e. to what extent has it produced meaningful results?)

- Not Very Successful
- Somewhat Successful
- Adequate
- Successful
- Very Successful

Comments on the overall success of the partnership?

7. List key issues / risks (if any) that can reduce the success of your partnership?

8. How often do you meet with your partner in relation to the partnership?

- Annually
- Every 6 months
- Every 3 months
- Every month
- Weekly or more

9. What is/was the expected duration of the partnership?

- Short Term - a few months
- At least 6 months
- 1 year
- 2- 3 years
- Ongoing, no foreseeable stop date

* 10. To what extent does each party benefit from this partnership?

NGO:

- Benefits very little
- Benefits somewhat
- Benefits
- Benefits a great deal
- Benefits extensively

Company:

- Benefits very little
- Benefits somewhat
- Benefits
- Benefits a great deal
- Benefits extensively

11. Please indicate the financial investment made by the company to this partnership (for permanent partnerships, indicate an annual value)

- DKK 0 - 10,000
- DKK 10,000 - 100,000
- DKK 100,000 - 1 million
- DKK 1 million - 10 million
- DKK 10+ million

* 12. Please indicate whether there has been any public funding for this project.

- Yes - project fully funded by public funds
- Some - project partially funded by public funds
- No - project fully funded by private (company) funds

13. Is there another partnership you would like to comment on?

- Yes
- No

Complete and Submit

As a final step complete the following two questions and then submit the survey by pressing the 'Submit' button.

Once you do so, you will not be able to go back and edit your answers. Please make sure you have answered all the questions to your satisfaction before submitting the survey.

Thank you for your time and effort.

1. Additional Comments

2. May we contact you for additional information?

- Yes
- No

If yes please enter your email here

C.2 Spørgeskema til NGO'er / FN organisationer

Respondent Characteristics

* 1. Organization Information

Note: This information used for internal verification of legitimacy. It will not be published or used in the future.

Name:

Company:

Headquarters Location (Country Area(s) of Focus)

* 2. Regions of operation. Check all that apply.

- Denmark
- Scandinavia
- Europe
- Asia
- Oceania
- Africa
- Americas
- Other

* 3. Last Financial Year Expenses of Organization

- DKK 0 - 15 million
- DKK 15 - 75 million
- DKK 75 - 375 million
- DKK 375 - 1000 million
- DKK 1+ billion

4. Estimated Number of Employees

- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 - 499
- 500+

High Level Partnering Experiences

* 1. Has your firm partnered with a private company during the past 3 years?

- Yes
- No

High Level Partnering Experiences - Organizations who have not partnered

* 1. Please rate how important you feel partnerships between companies and NGOs/the UN will be in the future from the standpoint of your organization.

Over the Next Year:

- Not important at all
- Not very important
- Important
- Very Important
- Extremely Important

Over the Next 3 Years:

- Not important at all
- Not very important
- Important
- Very Important
- Extremely Important
- Over the Next 3 Years

* 2. Which of the following reasons, if any, would limit your ability to partner with a private company in the future? Check all that apply.

- There are not any common areas for collaboration
- I do not expect the partnership to be mutually beneficial
- There is not enough strategic/senior management support at our company to do so at the moment
- We have too few resources to do so at this stage
- Other (please specify)

3. If you were to partner in the future which areas would you consider partnering in?

- Animal's Rights
- Arts, Culture and Sport
- Basic Needs (Food, Water, Shelter)
- Children's Rights
- Climate Change
- Disaster Relief and Risk reduction
- Education
- Environment
- Health
- Microfinance
- Women's Rights
- Worker's Rights
- Other (please specify)

4. Would your organization be interested in partnering with a private company in the future?

- Yes
- No

High Level Partnering Experiences, cont.

* 1. Please rate the importance of the following goals for your organization when partnering with a private company.

- Gain insight from know how of partner
- Advancing core business
- Build trust with stakeholders
- Enhance the organization's reputation
- Improve employee morale
- To meet financial/donor goals
- Other goals

Rate each as:

- Not Important at All
- Not Very Important
- Important
- Very Important
- Extremely Important

2. Other important reasons to partner?

* 3. How important are the following partnership characteristics to your organization?

Definitions for Characteristics:

Accountability -- The partner's dedication to upholding a strong relationship with the company it has partnered with

Adaptability -- The partner's capacity to understand and utilize the strengths and weaknesses of your organization to work towards a common objective

Execution -- The partner's ability to transform plans and intentions into successful partnerships

Communication -- The quality of timely and concise information throughout the partnership

Rate each as:

- Not Important at All
- Not Very Important
- Important
- Very Important
- Extremely Important

4. Are there any other characteristics that you feel are important in partner selection?

5. Do you have a specific person dedicated to partnering with private companies at your organization?

- yes
- no

6. Enter the total number of private companies that you are currently working with or have worked with over the past 3 years.

Partnering Experiences from Specific Partnerships

The remaining questions concern SPECIFIC partnering experiences. You will be able to answer questions for up to 10 partnerships.

* 1. Name of partner being commented on:

* 2. Select the geographic scope of the partnership. Check all that apply.

- Denmark
- Scandinavia
- Europe
- Asia
- Oceania
- Africa
- Americas

3. In which area(s) have you collaborated during this partnership? Check all that apply.

- Animal's Rights
- Arts, Culture and Sport
- Basic Needs (Food, Water, Shelter)
- Children's Rights
- Climate Change
- Disaster Relief and Risk Reduction
- Education
- Environment
- Health
- Microfinance
- Women's Rights
- Worker's Rights
- Other (please specify)

4. Please select the partnership type(s) that apply to this partnership. Check all that apply.

- Philanthropy and Social Sponsorship - Donation of resources, strive to improve social conditions
- Advocacy and Awareness - Campaigns or projects that influence decision-makers and collective actions which set rules, norms and standards both internally and externally

🍏 Core Business - Support to core activities in value chain

5. If this partnership is a core business endeavour indicate the main goals for partnering (if the partnership is not in this area skip to next question).

- 🍏 Research and Development
- 🍏 Procurement
- 🍏 Manufacturing
- 🍏 Logistics / Distribution
- 🍏 Sales / Marketing
- 🍏 Human Resources (employment)
- 🍏 Other (please specify)

* 6. Reflecting on your goals for partnering and the nature of your partnership(s) please indicate the overall success of your partnership(s). (i.e. to what extent has it produced meaningful results?)

- Not Very Successful
- Somewhat Successful
- Adequate
- Successful
- Very Successful

Comments on the overall success of the partnership?

7. List key issues/risks (if any) that can reduce the success of your partnership?

8. How often do you meet with your partner in relation to the partnership?

- Annually
- Every 6 months
- Every 3 months
- Every month
- Weekly or more

9. What is/was the expected duration of the partnership?

- Short Term - a few months
- At least 6 months
- 1 year
- 2- 3 years
- Ongoing, no foreseeable stop date

* 10. Which party do you believe benefits from this partnership?

NGO/UN Agency:

- Benefits very little
- Benefits somewhat
- Benefits
- Benefits a great deal
- Benefits extensively

Company:

- Benefits very little
- Benefits somewhat
- Benefits
- Benefits a great deal
- Benefits extensively

11. Please indicate the financial investment made by the company to this partnership (for permanent partnerships, indicate an annual value)

- DKK 0 - 10,000
- DKK 10,000 - 100,000
- DKK 100,000 - 1 million
- DKK 1 million - 10 million

- DKK 10+ million

* 12. Please indicate whether there has been any public funding for this project.

- Yes - project fully funded by public funds
- Some - project partially funded by public funds
- No - project fully funded by private (company) funds

13. Is there another partnership you would like to comment on?

- Yes
- No

Complete and Submit

As a final step complete the following two questions and then submit the survey by pressing the 'Submit' button.

Once you do so, you will not be able to go back and edit your answers. Please make sure you have answered all the questions to your satisfaction before submitting the survey.

Thank you for your time and effort.

1. Additional Comments?

* 2. May we contact you for further information?

- Yes
- No

If yes please enter your email address here: