

BENEDICTE NESSA OG IVAR EIMHJELLEN

# Samspill mellom frivillige organisasjoner og næringslivet

# Samspill mellom frivillige organisasjoner og næringslivet

Benedicte Nessa og Ivar Eimhjellen

Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor  
Rapport 2024:1

© Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor  
Rapport 2024:1

**Institutt for samfunnsforskning**

Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 Oslo

**NORCE Hovedkontor**

Nygårdsgaten 112  
5008 Bergen

ISBN (digital): 978-82-7763-804-1

ISSN (digital): 1891-2176

[www.samfunnsforskning.no/sivilsamfunn](http://www.samfunnsforskning.no/sivilsamfunn)

# Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>5</b>
<b>English Summary</b>	<b>6</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>7</b>
Data og metode	7
<b>2 Samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringsliv</b>	<b>10</b>
Sentrale begreper	10
Bedriftenes samfunnsansvar	11
Filantropi	11
Sosialt entreprenørskap og sosiale virksomheter	12
Å skape delte verdier og merverdi	13
Idealtyper av frivillig-kommersielt samarbeid	15
<b>3 Former for samarbeid</b>	<b>18</b>
Aktørene i studien	18
Kjennetegn ved samarbeidsrelasjonene	20
Økonomiske overføringer	20
Markedsføring	21
Involvering av ansatte	23
Kompetanseoverføring	23
Oppstart og utvikling av felles prosjekt	24
Nettverksbygging	25
Hovedtyper av samarbeid	26
Oppsummering	32
<b>4 Motivasjon for samarbeid</b>	<b>34</b>
Intensjoner med og motivasjon for å inngå samarbeid og partnerskap	34
De frivillige organisasjonenes perspektiver	35
Bedriftenes perspektiver	36
Oppsummering	40
<b>5 Hemmere og fremmere for samarbeid</b>	<b>42</b>
Hemmere for samarbeid	42
Fremmere for samarbeid	43
Oppsummering	46
<b>6 Oppsummerende diskusjon og konklusjon</b>	<b>47</b>

Samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringsliv	47
Former for samarbeid	49
Motivasjon for samarbeid	51
Hemmere og fremmere for samarbeid	52
Konklusjon	53
<b>Litteratur</b>	<b>55</b>

# Sammendrag

<b>Forfatter</b>	Benedicte Nessa og Ivar Eimhjellen
<b>Tittel</b>	Samspill mellom frivillige organisasjoner og næringslivet
<b>Sammendrag</b>	<p>Denne rapporten bidrar med kunnskap om hvordan samarbeid mellom frivillige organisasjoner og private bedrifter arter seg i Norge i dag, hva som motiverer slike samarbeid, og om mulighetene og utfordringene i slike relasjoner. Analysen bygger på eksplorerende casestudier av konkrete samarbeidsrelasjoner mellom frivillige organisasjoner og private bedrifter. Grunnlaget for studien er tre store frivillige organisasjoner i Norge som representerer feltene idrett, friluftsliv og ideelt arbeid, og private bedrifter de samarbeider med på lokalt nivå. Bidraget kan være nyttig for offentlige myndigheter og for aktører fra frivillig og privat sektor, som enten har inngått ulike samarbeidsrelasjoner, eller som ønsker å utvikle ulike former for samarbeid. Bakgrunnen for studien er at samspillet mellom frivillig og privat sektor er et mindre belyst tema i norsk frivillighetsforskning. Selv om tidligere studier til en viss grad har belyst private bidrag til frivillige organisasjoner og sosialt entreprenørskap, i tillegg til at det foreligger noe forskning fra næringslivets perspektiv, er det fortsatt lite empirisk forskning på feltet. Rapporten bygger på en eksplorerende studie som utforsker hvordan organisasjoner og bedrifter kan samarbeide, og hva som motiverer og hva som utfordrer slike samarbeid.</p>

I kapittel 2 viser vi hva eksisterende litteratur kan fortelle oss om samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringsliv. Vi viser til at det har vært et økt fokus på bedriftenes samfunnsansvar de siste tiårene, og at samarbeid med frivillige organisasjoner er en måte bedriftene kan utøve samfunnsansvar på. Kapittelet introduserer også fire idealtypiske former for samarbeid som beskrives i litteraturen: a) filantropiske, b) politiske, c) strategiske og d) kommersielle. I kapittel 3 viser vi hva som kjennetegnet de konkrete samarbeidsrelasjonene mellom organisasjonene og bedriftene i denne studien. Studien trekk spesielt frem seks sentrale kjennetegn ved de ulike samarbeidene: økonomiske overføringer, markedsføring, involvering av bedriftens ansatte, kompetanseoverføring, utvikling av felles prosjekter og nettverksbygging. Vi fant ofte forskjellige samarbeidsrelasjoner, som var mer eller mindre preget av disse kjennetegnene, innenfor samme organisasjon og bedrift. I kapittel 4 viser vi at funn fra denne studien samsvarer med tidligere forskning som viser motivasjonen for å inngå samarbeid varierer mellom de ulike partene i samarbeidet. De frivillige organisasjonene ble motivert av økt tilgang på økonomiske ressurser, økte muligheter til å formidle kunnskap og påvirke i tillegg til økt tilgang på kompetanse. For bedriftene var ønsket om å bidra, intern kulturbygging, profilering og omdømmebygging samt nettverksbygging de mest sentrale motivasjonsfaktorene. I kapittel 5 viser vi at både frivillige organisasjoner og bedrifter generelt opplevde samarbeidene som svært positive med få utfordringer. Potensielle hemmere for samarbeid som konflikter mellom de ulike partenes behov og agenda, økonomiske utfordringer samt manglende forankring av samarbeidet i ledelsen kom imidlertid frem. Videre var langsiktighet, felles forståelse av formålet med samarbeidet og gjensidighet i relasjonen viktige forutsetninger for at samarbeidene skulle lykkes.

Rapporten gir et innblikk i noen konkrete samarbeidsrelasjoner mellom frivillige organisasjoner og bedrifter og utvider på denne måten det empiriske kunnskapsgrunnlaget om hvordan de ulike partene kan samarbeide, hva innholdet i slike samarbeid er, og hva som er motivasjonsfaktorer.

<b>Emneord</b>	Bedrifters samfunnsansvar, filantropi, sosialt entreprenørskap, sosial virksomhet,
----------------	--

# English Summary

<b>Author</b>	Benedicte Nessa og Ivar Eimhjellen
<b>Title</b>	Co-operation between voluntary organizations and private corporations.
<b>Summary</b>	<p>This report contributes knowledge about how cooperation between voluntary organizations and private companies is conducted in Norway today, what motivates such cooperation, and about opportunities and challenges in such relationships. The analysis is based on exploratory case studies of specific collaborative relationships between voluntary organizations and private companies. The basis for the study is three large voluntary organizations in Norway that represent the fields of sport, outdoor recreation and social work, and private companies they collaborate with at local level. This report can be of interest for government actors and for both voluntary and private sector actors who are either in different types of collaborative relationships or aim to develop collaborative relationships. Existing knowledge on the interaction between the voluntary and private sector is limited in Norwegian volunteering research. Although previous studies have to some extent shed light on private contributions to voluntary organizations and social entrepreneurship, there is some research from the perspective of business, there is still little empirical research in this field. The report is based on an exploratory study of how organizations and companies may collaborate, what motivates and what challenges such collaborations.</p> <p>In chapter 2, we describe the literature on cooperation between voluntary organizations and business. Here, we find that in the last few decades there has been an increased focus on companies' social responsibility and that cooperation with voluntary organizations is a way for companies to exercise their social responsibility. The chapter also introduces four idealtypical forms of cooperation found in the literature: a) philanthropic, b) political, c) strategic, and d) commercial. In chapter 3, we show what characterized the specific collaborative relationships between the organizations and the companies in this study. The study particularly made clear five key characteristics of the various collaborations: financial transfers, marketing, involvement of the company's employees, development of joint projects, and networking. We found that typically different types of collaborative relationships, with varying degrees of these characteristics, can be found within the same organization and company. In chapter 4, we discuss how findings from our study correspond with previous research showing that the motivation to enter into collaboration varies between the different actors in the collaboration. The voluntary organizations were motivated by increased access to financial resources, increased communication outlets for knowledge dissemination and influence, and increased access to expertise. For the companies, the desire to contribute, internal culture establishment, profiling and reputation building, as well as networking, were the most central motivational factors. In chapter 5, we show that both voluntary organizations and companies generally experienced the collaborations as very positive, with few challenges. Potential barriers to cooperation, such as conflicts between the various parties' different needs and agendas, financial challenges, as well as a lack of anchoring of the cooperation in management, were nevertheless made clear. Furthermore, a longterm perspective, a shared understanding of the purpose of the collaboration, and reciprocity in the relationship were important prerequisites for the collaboration to be successful.</p> <p>The report provides an insight into some specific collaborative relationships between voluntary organizations and companies and in this way expands the empirical knowledge base on how the various parties can collaborate, what the content of such collaboration is, and what the motivational factors are.</p>
<b>Index terms</b>	Corporate Social Responsibility, philanthropy, social entrepreneurship, social enterprise

# 1 Innledning

Samspill mellom frivillig og privat sektor er et mindre belyst tema i norsk frivillighets-forskning (Loga, 2016). Temaet har til en viss grad vært belyst i historisk forskning og i nyere frivillighetsforskning om private bidrag til frivillige organisasjoner (Lorentzen & Dugstad, 2010; Sivesind, 2015; Arnesen & Sivesind, 2017; Arnesen, 2020) og om sosialt entreprenørskap (Eimhjellen & Loga, 2016; Loga et al., 2016). Det er også gjort noe forskning på dette sett fra næringslivets perspektiv (Ditlev-Simonsen, 2010). For å få bedre og mer helhetlig kunnskap om hvordan samarbeidet mellom frivillige organisasjoner og private bedrifter arter seg i Norge i dag, og om mulighetene og utfordringene ved slikt samarbeid, er det behov for nye empiriske studier.

I dette prosjektet har vi derfor utført en eksplorerende studie for å få mer kunnskap om hvilke former for samarbeid som finnes mellom næringslivet og frivilligheten i Norge, og motivasjonen bak dette samarbeidet. Følgende problemstillinger har vært utgangspunkt for studien:

- Hvordan kan private bedrifter og frivillige organisasjoner samarbeide?
- Hvilke typer relasjoner og samarbeid finnes det mellom norske organisasjoner og bedrifter i dag?
- Hvordan opplever frivillige organisasjoner og bedrifter samarbeidet seg imellom?
- Hva motiverer slikt samarbeid, og hvilken nytteverdi har samarbeidet for partene?
- Hvilke utfordringer kan slikt samarbeid føre med seg med for de frivillige organisasjonene?

## Data og metode

Som et teoretisk og empirisk kunnskapsgrunnlag for prosjektet har vi først gått gjennom relevant litteratur, internasjonalt og i Norge. Dette har gitt oss et grunnlag for å svare på de to første problemstillingene. For å få svar på de andre problemstillingene har vi gjennomført eksplorerende casestudier av konkrete samarbeidsrelasjoner mellom frivillige organisasjoner og private bedrifter i Norge. For å få frem en viss variasjon har vi tatt utgangspunkt i tre store frivillige organisasjoner i Norge som representerer feltene idrett, fritid og friluftsliv og ideelt arbeid. Vi gjorde så et utvalg av disse tre organisasjonenes samarbeidsrelasjoner med private bedrifter på lokalt nivå som vi undersøkte nærmere. Vi gjennomførte til sammen elleve kvalitative intervju med representanter for de aktuelle frivillige organisasjonene og bedriftene.



**Tabell 1. Antall intervju i organisasjoner og bedrifter per organisasjonsfelt**

Felt	Organisasjon	Bedrifter		Totalt
Ideell/sosial	Org.1: 3 intervju	Bedrift 1a	1 intervju	5 intervju
		Bedrift 1b	1 intervju	
Friluft og fritid	Org. 2: 2 intervju	Bedrift 2a	1 intervju	3 intervju
Idrett	Org. 3: 1 intervju	Bedrift 3a	1 intervju	3 intervju
		Bedrift 3b	1 intervju	
<b>Totalt:</b>	6	5	5	11 intervju

Alle de tre frivillige organisasjonene i denne studien var geografisk spredt over hele landet. De hadde en nasjonal moderorganisasjon og lokale, selvstendige lag eller stiftelser under nasjonalleddet. I den ideelle organisasjonen (organisasjon 1) gjennomførte vi tre intervju, to med lokalt ansatte og ett med en nasjonalt ansatt. I fritidsorganisasjonen (organisasjon 2) gjennomførte vi to intervju, ett med en lokalt ansatt og ett med en nasjonalt ansatt. I idrettsorganisasjonen (organisasjon 3) gjennomførte vi ett intervju på lokalt nivå. Alle informantene i studien var på ulike måter involvert i frivillig-kommersielle samarbeidsrelasjoner.

De tre organisasjonene arbeidet alle strategisk og systematisk med å skaffe samarbeidspartnere fra næringslivet. Satsingen var forankret i toppledelsen og utgjorde en integrert del av strategien for å sikre bærekraftig drift. De ansatte på nasjonalt nivå hadde ansvaret for overordnede avtaler, inkludert å skaffe nye avtaler og forvalte allerede eksisterende, langsiktige avtaler med næringslivet. I tillegg utarbeidet de nasjonale strategiske planer og retningslinjer for hvordan organisasjonen skulle jobbe med slike samarbeid. På tilsvarende måte var de ansatte på lokalt nivå ansvarlige for aktiviteter rettet mot næringslivet i sitt område. I de fleste tilfellene var møtene mellom den frivillige organisasjonen og aktører fra det private næringslivet forankret lokalt, noe som betyr at formaliserte avtaler ble inngått mellom den lokale stiftelsen og bedriften.

Etter ønske fra noen av organisasjonene har vi valgt å anonymisere både organisasjonene og bedriftene som deltar i studien.

Rapporten er strukturert som følger: I kapittel 2 gir vi et innblikk i allerede eksisterende kunnskap om samarbeid mellom frivillig og privat sektor. Her beskriver vi også sentrale begreper som på ulikt vis belyser hvordan partene kan samarbeide, og ulike måter å kategorisere slike relasjoner på. I de neste tre kapitlene beskriver og analyserer vi det empiriske materialet. I kapittel 3 presenterer vi aktørene i studien og beskriver innholdet som kjennetegner samarbeidsrelasjonene dem imellom. Materialet blir videre analysert ved hjelp av sentrale begreper og teorier. I kapittel 4 viser vi til kunnskap fra tidligere studier om intensjonene med og motivasjonen for å inngå frivillig-kommersielle samarbeid. Vi presenterer deretter funn fra denne studien, både fra

organisasjonenes og bedriftenes perspektiv, og sammenligner disse med funn fra tidligere studier. I kapittel 5 beskriver vi hva det empiriske materialet sier om hvilke utfordringer som oppstår i samarbeidsrelasjonene, og hva som gir grunnlag for gode og fruktbare partnerskap. Vi avslutter rapporten med en oppsummerende diskusjon av problemstillingene vi forsøker å belyse, i kapittel 6.

## 2 Samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringsliv

De nordiske landene, som tradisjonelt har vært ansett som velferdsstater med en sterk offentlig sektor, har siden 1990-årene innført reformer med politiske mål om å effektivisere velferdsstaten, skape kostnadsbesparende styringssystemer og redusere avhengigheten av velferdsytelser. Dette har også lagt til rette for spredning av nyliberale ideologier (Kamali & Jönsson, 2018). Et sentralt element i den nyliberale ideologien er troen på at markedet gir mer effektive former for demokrati. Nyliberale ideer og implementeringen av NPM-reformer («new public management») har også økt oppmerksomheten rundt nye og innovative måter å redusere byråkratiske kostnader og løse komplekse og sammensatte sosiale utfordringer på (Kourachanis, 2020; Kourachanis & Kourachanis, 2020). Dette kan knyttes til et uttalt ønske om å reformere velferdsstaten. I denne sammenhengen har særlig frivillig, men også privat sektor, i økende grad blitt sett på som viktige bidragsyttere i arbeidet med å løse nye samfunnsutfordringer. Oppmerksomheten rundt de frivillig-kommersielle samarbeidenes bidrag har ikke vært så stor, men de nye formene for samarbeid mellom frivillig og privat sektor kan like fullt betraktes som en respons på de økte forventningene om at disse sektorene skal bidra til å løse samfunnsutfordringer som er for komplekse til å bli løst innenfor isolerte sektorer (Al-Tabbaa et al., 2014; Arya & Salk, 2006). Frivillige organisasjoner blir oppmuntret til å ta inn perspektiver fra forretningsverdenen og næringslivet blir oppfordret til å ta på seg mer samfunnsansvar (Parker & Selsky, 2004) med det formål å bidra til utviklingen av innovative, kostnadseffektive og bærekraftige løsninger.

Det har også vært rettet kritikk mot økningen i samarbeidet mellom frivillig og privat sektor. Denne kritikken bygger på bekymringen for at frivillig sektor – ved å ta i bruk prinsipper og tilnærminger fra næringslivet – risikerer å bli distraheret og vende oppmerksomheten bort fra sin primære samfunnsoppgave og bli stadig mer avhengig av forretningsinntekter (Suárez & Hwang, 2013; Young et al., 2002). En annen bekymring som også har blitt tematisert, gjelder såkalt grønnvasking, der partene tilsynelatende ønsker å vise en sosial innsats, uten at dette nødvendigvis gjenspeiles i konkrete samarbeidsprosjekter (Arya & Salk, 2006; Viken, 2019).

### Sentrale begreper

I det følgende tar vi for oss begreper som er sentrale for å beskrive og analysere frivillig-kommersielle samarbeid. De ulike begrepene brukes i litteratur som beskriver tidligere studier av slike samarbeid, og vil på ulike vis bidra til å belyse de empiriske funnene i denne undersøkelsen.

## Bedriftenes samfunnsansvar

De siste tiårene har det vært en økt oppmerksomhet rundt bedriftenes samfunnsansvar (det som på engelsk kalles «corporate social responsibility»). Selv om bedrifter også tidligere har vært opptatt av samfunnsansvar, ser vi nå at dette i større grad er blitt en integrert del av forretningsstrategien (Ditlev-Simonsen et al., 2015; Loga, 2016). I løpet av 1990-årene økte interessen for bedriftenes samfunnsansvar internasjonalt på grunn av den tiltagende globaliseringsprosessen og den økte aktiviteten til multinasjonale selskaper. Også bedrifter i Norge blir påvirket av globaliseringen, og dermed blir de også i større grad påvirket av internasjonale trender, tradisjoner og metoder (Latapí Agudelo et al., 2019). Forståelsen av samfunnsansvar har utviklet seg fra å være begrenset til ideen om at selskaper bør generere overskudd, til en forventning om at de bør generere delt verdi (Latapí Agudelo et al., 2019). I tillegg til å generere økonomiske verdier bør selskaper altså skape sosiale og/eller miljømessige verdier og slik bidra til bærekraftig utvikling og sosial rettferdighet (Galaskiewicz & Colman, 2006). Dette blir ofte omtalt som en dobbel eller trippel bunnlinje.

Det har blitt stadig vanligere at bedrifter, som en del av samfunnsansvaret, samarbeider med frivillige organisasjoner (Fontana, 2018; Konrad et al., 2008). Selv om frivillige organisasjoner tradisjonelt har blitt betraktet som motpoler til næringslivet, samarbeider bedrifter og frivillige organisasjoner i økende grad om samfunnsansvarsprosjekter. På denne måten kan bedrifter og frivillige organisasjoner utveksle ressurser og skape verdier som de ikke hadde klart å skape alene. Dette inkluderer fordeler som for eksempel styrket tillit, omdømme og legitimitet (Eweje & Palakshappa, 2009; Fontana, 2018; Jamali & Keshishian, 2009; Van Huijstee & Glasbergen, 2008). Loga (2016) peker på at ideen om bedriftenes samfunnsansvar også i Norge har fått økt aktualitet de senere årene, og at det har spredd seg til flere deler av samfunnet. Dette kommer tydelig frem i en stortingsmelding fra 2009 om næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi (St.meld. nr. 10 (2008–2009)). Den fremhever tendensen til at flere oppfatter at kjerneområdet for samfunnsansvar er bedriftens egen virksomhet og leveransekjede (pkt. 1.2, s. 6–7). Et begrep som har vært og som fortsatt er tett knyttet til samfunnsansvar, er *filantropi*. I det følgende gir vi en kort innføring i begrepets utvikling og relevans i dag.

## Filantropi

Tradisjonelt er filantropi knyttet til ideen om at velstående mennesker ønsker å gi noe av det de tjener, til andre, uten et ønske om å tjene penger, og det blir ofte omtalt som veldedighet. I den norske konteksten har fremveksten av en sosialdemokratisk velferdsstat som arbeider for å redusere sosiale forskjeller, bidratt til en begrenset tradisjon for filantropi (Loga, 2016; Sivesind, 2015; Waage & Westby, 2018). Ideen om en velferdspolitik som vektlegger borgernes rettigheter og statens ansvar for å ivareta borgernes velferd, preget Norge, og resten av Skandinavia, hele det forrige århundret. Etter andre verdenskrig skjøt utviklingen av velferdsstaten fart og omfanget økte, mens private donasjoner til veldedige formål forble knappe siden en stor del av

befolkningen var relativt fattig. Norge hadde heller ingen selvbevisst overklasse med en idé om at den kunne bidra på kultur- og helseområdet og hjelpe de fattige (Sivesind, 2015), og det var en sterk motvilje mot filantropi. Arbeiderbevegelsen mente at filantropi dekket over sosiale problemer, mens frivillige organisasjoner argumenterte for at det undergravde grunnleggende verdighet og menneskerettigheter. Ved å gjøre det sosiale ansvaret til et offentlig anliggende unngikk man å gjøre sårbare mottakere avhengige av velstående givere. Alt dette førte til at filantropi fikk minimal politisk støtte i Norge. Filantropi har derfor vært mindre fremtredende i Norge enn i andre land med mindre velutviklede velferdsstater enn den norske (Loga, 2016; Sivesind, 2015). Likevel ser vi en viss holdningsendring til filantropi også i Norge. Dette henger delvis sammen med utviklingen i den norske økonomien. Med unntak av det siste året har den disponible inntekten til folk flest økt kraftig de siste tiårene, og flere kan føle en moralsk forpliktelse til å hjelpe. Pengeinnsamlende organisasjoner har utvidet sin virksomhet de siste tiårene, og i dag skiller ikke Norge seg stort fra andre rike vestlige land når det gjelder andelen av befolkningen som gir til frivillige organisasjoner (Sivesind, 2015).

Samtidig har oppmerksomheten rundt bedriftenes rolle i å bidra til å løse nye samfunnsutfordringer ført til fremveksten av nye måter å utøve filantropi på (Loga, 2016). For det første er det vanligere med mer langsiktige investeringer enn rene økonomiske gaver. I slike tilfeller er den sosiale investoren ofte mer involvert, og investeringene brukes som en metode for å oppnå en sosial avkastning eller samfunnseffekt. For det andre er nyskaping og innovasjon, hvor man søker å utvikle nye løsninger, i økende grad et sentralt element i de nye formene for filantropi (Loga, 2016).

### Sosialt entreprenørskap og sosiale virksomheter

I tillegg til samfunnsansvar, filantropi og sosiale investeringer fremheves begrepene *sosialt entreprenørskap* og *sosiale virksomheter* som sentrale i nye samspillformer mellom sivilsamfunnet og markedet (Loga, 2016). Mens samfunnsansvar og sosiale investeringer viser hvordan ideer og verdier fra frivillig sektor har påvirket markedet, er sosialt entreprenørskap og sosiale virksomheter eksempler på hvordan forretningskonsepter og logikk overføres til frivillig sektor. Sosialt entreprenørskap er et voksende fenomen både i USA og Skandinavia og har som mål å finne løsninger på sosiale problemer. De frivillige organisasjonene opererer på flere felt med ulike mål, og de legger ofte vekt på å generere profitt. De kombinerer metoder og ideer fra både privat, frivillig og offentlig sektor og søker å dra nytte av det beste fra disse sektorene for å skape nye løsninger. Det som tydeligst skiller sosiale entreprenører fra mer tradisjonelle frivillige organisasjoner, er at de bruker kommersielle metoder for strukturering og finansiering, noe som gjør dem til en form for hybrid virksomhet (Eimhjellen & Loga, 2016; Ingstad & Loga, 2016; Loga, 2016). Begrepene *sosialt entreprenørskap* og *sosiale virksomheter* blir noen ganger brukt om hverandre, og det kan være vanskelig å definere forskjellen, da begge typer virksomheter kombinerer kommersielle metoder med sosiale mål. Den tydeligste forskjellen er at det er en sterkere vekt på innovasjon og

entreprenørskap i utviklingen av nye produkter og konsepter hos sosiale entreprenører, noe som ikke alltid er tilfelle for sosiale virksomheter. I noen tilfeller kan sosial virksomhet være en mer beskrivende betegnelse på videreføringen etter en tidlig fase med nyskaping. Begrepet *sosial virksomhet* oppstod i Europa i 1990-årene som et nytt initiativ fra frivillig sektor. Samtidig dukket begrepene *sosial entreprenør* og *sosial virksomhet* også opp i USA, spesielt knyttet til innovasjon og gründervirksomhet ved universiteter. Siden 2008 har sosiale entreprenører og sosiale virksomheter i Norge fått økt oppmerksomhet i takt med at antall aktører og organisasjoner har økt. Sosiale entreprenører i Norge finansieres ofte gjennom en kombinasjon av ulike inntektskilder. I tillegg til at de får inntekter fra salg av produkter og tjenester til både private og offentlige kunder, bidrar investorer, stiftelser og offentlige myndigheter til å sikre inntekter til videre drift. En annen form for samarbeid er hubber og kontorer som bedrifter oppretter for sosiale entreprenører og sosiale virksomheter. Her samles aktører fra ulike sektorer for å få støtte til etablering, utveksle kompetanse og få finansiell støtte for å takle ulike sosiale utfordringer, basert på private midler.

### Å skape delte verdier og merverdi

I 2006 introduserte Kramer og Porter ved Harvard Business School konseptet «*creating shared value*», som vi på norsk kan kalle å skape delte verdier. Ideen var at selskaper kunne utvikle praksiser som forbedret konkurranseevnen samtidig som de bidro til å forbedre de økonomiske og sosiale forholdene i samfunnet selskapene var en del av (Kramer & Porter, 2011). På denne måten kunne de skape verdier både for virksomheten og samfunnet for øvrig. Med konseptet forsøkte de å gripe fatt i den synkende sosiale tilliten til selskaper i samfunnet og forbedre relasjonene mellom næringslivet og samfunnet ved å skape vinn-vinn-effekter for begge parter. Konseptet har blitt omfavnet av store selskaper verden over, også i Norge. Også frivillige organisasjoner har tatt begrepet i bruk i sin tilnærming til næringslivet for å fremheve mulighetene som ligger i frivillig-kommersielle samarbeid.

Konseptet har blitt kritisert for å være lite nyskapende fordi det innholdsmessig ligger for tett opp til lignende begreper som *samfunnsansvar*, *sosialt entreprenørskap* og *bærekraft*. Kramer og Porter har imidlertid argumentert for at ideen om å skape delte verdier utvider disse begrepene, og peker på at visjonen om å skape delte verdier er innebygd i selskapenes kjerneformål. Datamaterialet som denne rapporten bygger på, viser at de fleste samarbeidene kan sies å generere delte verdier, det vil si at begge parter oppnår verdi på ulike områder. Begge parter uttrykte at de flerdimensjonale samarbeidene opplevdes som vinn-vinn, som alle parter var tjent med. Materialet gir imidlertid få indikasjoner på at slike samarbeid var strategiske målsettinger som var innebygd i kjerneformålet til bedriftene. Konseptet er riktignok nyttig for å forstå hvilken nytteverdi samarbeidet har for de ulike partene, men er hovedsakelig utviklet for å forstå hvordan næringslivet kan bidra til samfunnet, og samtidig oppnå profit.

I studier av frivillig sektor, spesielt frivillige organisasjoner, har begreper knyttet til analyse av sosial verdi stått sentralt (Beer & Micheli, 2018; Mulgan, 2010). Slike begreper har vært hensiktsmessige fordi frivillige organisasjoner for en stor del har sosiale formål. I en kommende artikkel utdyper forfatterne denne konseptualiseringen, det vil si de forslår at man i større grad tar i bruk begrepet «*added value*», eller *merverdi*, for å beskrive merverdien som frivillige organisasjoner bidrar med, også sett fra et konkurranseperspektiv (Wæraas, A., Sirris, S. & Hellevik, Ø. under utgivelse). Forfatterne argumenterer for at *merverdi* er et begrep som fanger opp hvilke av de frivillige organisasjonenes aktiviteter som utgjør unike bidrag, sammenlignet med bidragene til offentlige og private aktører.

Wæraas et al. (under utgivelse) understreker at forskningen på frivillige organisasjoners merverdi er begrenset, men at temaet har fått økt oppmerksomhet i forretnings- og markedsføringsstudier. Disse studiene har lagt vekt på at en bedrifts merverdi er det som enkelt kan beskrives som bedriftens særegne fordeler i forhold til konkurrentene. Ifølge Wæraas et al. kan begrepet *merverdi* brukes til å forstå hvordan frivillige organisasjoner skiller seg fra offentlige aktører og kan bidra med andre kvaliteter. Dette vil være hensiktsmessig for å belyse hvordan frivillige organisasjoner kan markere seg i konkurranse om tiltak. Vi mener at en slik tilnærming også vil være nyttig for å få en bedre forståelse av frivillige organisasjoners særegne kvaliteter i samarbeid med næringslivet. Dette kan bidra til å forklare hvorfor og i hvilken grad det er attraktivt for bedrifter å inngå ulike former for samarbeid. Sirris et al. beskriver fire ulike aspekter av merverdi for å identifisere hvordan en organisasjons merverdi skiller seg positivt fra den opplevde verdien til andre aktører: funksjonell merverdi, altruistisk merverdi, emosjonell merverdi og sosial merverdi.

*Funksjonell merverdi* refererer til tilfeller der en frivillig organisasjon tilbyr en tjeneste med høyere effektivitet eller kvalitet enn andre aktører. *Altruistisk merverdi* beskriver tilfeller der relevante parter, for eksempel finansieringskilder som offentlige organisasjoner og givere, oppfatter at frivillige organisasjoner er bedre rustet til å oppfylle mål, verdier eller utfordringer som er av felles interesse når det gjelder å bistå vanskeligstilte individer og sosiale grupper. *Emosjonell merverdi* er et resultat av de følelsesmessige forbindelsene som en organisasjon utvikler med brukerne sine. Hvis en organisasjon fremkaller positive følelser som glede, håp og en følelse av å bli respektert blant brukere, klienter, frivillige og givere, kan samarbeidspartnerne reagere ved å vise økt lojalitet. Hvis organisasjonen skaper en sterkere følelsesmessig forbindelse enn andre aktører, kan vi si at organisasjonen har en følelsesmessig merverdi. Til slutt er en organisasjons *sosiale merverdi* knyttet til evnen til å styrke sosial kapital og fremme samfunnsengasjement. Samlet sett kan en organisasjons merverdi måles gjennom disse fire indikatorene. I forbindelse med denne rapporten kan det brukes til å forstå hvordan de ulike formene for samarbeid som oppstår mellom frivillige organisasjoner og næringslivet, kan knyttes til en

organisasjons antatte merverdi, og hvordan og hvorfor en slik merverdi bidrar til å gjøre det attraktivt for næringslivet å samarbeide med visse organisasjoner.

## Idealtyper av frivillig-kommersielt samarbeid

Det finnes flere ulike former for samarbeid mellom bedrifter og frivillige organisasjoner, og litteraturen bruker forskjellige kategoriseringer og rammeverk for å beskrive slike samarbeid. Én slik kategorisering deler disse samarbeidene inn i fire idealtyper: a) filantropisk, b) politisk, c) strategisk og d) kommersielt (Galaskiewicz & Colman, 2006; Suárez & Hwang, 2013).

**Tabell 2 Samarbeid mellom bedrifter og frivillige organisasjoner – fire idealtyper**

	Samarbeidsmodeller	Kjennetegn
<b>Enveis-relasjon</b>	<i>Filantropisk</i> (etikk og altruisme)	Strategisk allianse
	<i>Politisk</i> (koalisjoner og offentlig politikk)	Partnerskap
<b>Toveis-relasjon</b>	<i>Strategisk</i> (interessenter og organisasjonsdynamikk)	Samarbeidsnettverk
	<i>Kommersielt</i> (profitt og opplyst selvinteresse)	Konsortium

\*Inspirert av Suárez og Hwang (2013, s. 585)

Den *filantropiske* tilnærmingen er den mest tradisjonelle og fortsatt den mest vanlige formen for samarbeid. Den innebærer at bedriftene gir økonomiske gaver eller donasjoner (Ditlev-Simonsen, 2010; Loga, 2016). Slike samarbeid blir ofte sett på som en enveisrelasjon der bedriften gir, og den frivillige organisasjonen mottar. Det kan innebære ulike former for økonomiske bidrag, som konkrete beløp, prosenter av salg, produktavtaler osv., enten til spesifikke kampanjer eller saker eller til generell drift. Selv om filantropi i form av engangsbeløp til organisasjoner fortsatt er den mest tradisjonelle formen, blir det stadig mer vanlig at bedrifter tar en mer strategisk tilnærming til valg av saker, og at samarbeidene blir mer langsiktige.

Den *politiske* tilnærmingen til samarbeid blir ofte brukt for å beskrive samarbeid der bedriften og den frivillige organisasjonen deler et politisk eller sosialt mål, og der målet med samarbeidet er å skape endring. Dette kan innebære at bedrifter gir støtte til en organisasjon for å få oppmerksomhet rundt en politisk eller ideologisk agenda som er knyttet til bedriftens kjernevirksomhet. Eksempler på dette kan være sykkelprodusenter som donerer til organisasjoner som jobber for flere sykkelstier, eller fargeblyantprodusenter som engasjerer seg politisk for at kunst skal bli viktigere i skolesystemet. Andre forskere har beskrevet denne typen samarbeid som en metode som bedrifter bruker for å etablere relasjoner med ulike sosiale institusjoner eller organisasjoner, snarere enn som en strategi som de bruker for å fremme en bestemt agenda (Galaskiewicz & Colman, 2006). Slike politiske tilnærminger er enda tydeligere



i internasjonale sammenhenger der store organisasjoner jobber med politisk ladde saker som klima og menneskerettigheter.

I *strategiske* samarbeid utvikler organisasjoner og bedrifter praktiske og strategiske partnerskap (Galaskiewicz & Colman, 2006; Suárez & Hwang, 2013). Slike samarbeid kan dreie seg om at bedrifter bidrar til å markedsføre en sak og/eller til å skape oppmerksomhet rundt eller rekruttere frivillige eller skaffe donasjoner til saken. Det kan også innebære at bedrifter støtter organisasjoners virksomhet. Dette kan blant annet gå ut på å gi ansatte muligheten, enten i arbeidstiden eller på fritiden, til å bidra med tid, kunnskap og kompetanse i en organisasjon som de ansatte eller bedriften har valgt. Bedrifter kan også samarbeide med frivillige organisasjoner for å løse utfordringer knyttet til samfunnsansvar. I slike tilfeller drar bedriftene nytte av spisskompetansen til frivillige organisasjoner i arbeidet med samfunnsansvar (Kotler et al., 2012). Nye former for filantropi der en sosial investor er sterkere involvert enn i mer tradisjonelle former for filantropi, kan dermed også kategoriseres som et strategisk samarbeid, noen ganger også referert til som strategisk filantropi (Galaskiewicz & Colman, 2006). Dette blir i større grad betraktet som en toveisrelasjon der bedriften både gir og får noe tilbake (Ditlev-Simonsen, 2010).

Den fjerde tilnærmingen, kalt *kommersialisering*, har som mål å øke inntektene både til de frivillige organisasjonene og til bedriftene, mens det sosiale formålet er av mindre betydning. Enkelt sagt bidrar bedrifter med støtte til markedsføring for å skape oppmerksomhet rundt en sak eller en organisasjon, mens inntektene fra det kommersielle samarbeidet bidrar til å finansiere aktiviteter som er knyttet til organisasjonenes samfunnsoppdrag (Galaskiewicz & Colman, 2006). Ett eksempel på slike kommersielle samarbeid er lisensiering, hvor partene innhenter lisenser eller rettigheter til å bruke hverandres logoer. Ideen er at en bedrift kan øke inntektene ved å bli assosiert med en bestemt organisasjon. Et annet eksempel er sosial markedsføring («cause-related marketing»). I slike tilfeller har bedriften vanligvis en avtale med en organisasjon om å dele en prosentvis andel av overskuddet. Bedriften velger deretter å markedsføre den frivillige organisasjonen eller en spesifikk sak eller et spesifikt tiltak for organisasjonen. Ideen er at bedriftene vil øke inntektene ved å markedsføre tilknytningen til en anerkjent organisasjon. Dette vil i sin tur føre til at organisasjonen, som får en avtalt prosentvis andel av bedriftens inntekt, også vil øke sine inntekter.

Blant disse fire ulike formene for samarbeid, eller idealtypene av samarbeid, kan vi også skille mellom enveis- og toveisrelasjoner. Enveisrelasjoner omfatter relasjoner og samarbeid som i mindre grad er gjensidige, det vil si at én part gir noe og den andre parten får noe. Filantropisk og politisk samarbeid vil kunne passe inn i en slik kategori, ettersom disse først og fremst handler om at en kommersiell aktør støtter en frivillig organisasjon økonomisk, enten på altruistisk eller politisk grunnlag, og i mindre grad forventer å få noe konkret tilbake for denne støtten. Toveisrelasjoner handler i større grad om gjensidig

utveksling av støtte, tjenester eller fordeler eller om et felles prosjekt som begge parter bidrar til å gjennomføre. Strategisk og kommersielt samarbeid handler gjerne i større grad om toveis samarbeid med gjensidige utvekslinger og bidrag.

I den videre analysen i kapittel 3 og 4 prøver vi å identifisere de ulike kjennetegnene på og idealtypene av samarbeid mellom frivillige organisasjoner og bedrifter i datamaterialet vårt.

### 3 Former for samarbeid

I dette kapittelet beskriver vi først de ulike frivillige organisasjonene og bedriftene vi har intervjuet. Deretter beskriver vi innholdet i samarbeidsrelasjonene mellom organisasjonene og bedriftene, hva de består av, og hvilke roller de ulike aktørene har i relasjonene. Til slutt gjør vi en analyse av de ulike formene for samarbeid basert på de idealtypiske beskrivelsene av samarbeid som vi presenterte i kapittel 2.

#### Aktørene i studien

*Organisasjon 1, ideell organisasjon:* Den ideelle organisasjonen som deltok i studien, er en betydelig aktør som jobber gjennom lokale lag spredt over hele landet. Organisasjonen driver et mangfoldig arbeid for å bistå mennesker i sårbare livssituasjoner. Den har både ansatte og frivillige som gjennomfører tiltak og aktiviteter, samtidig som den samarbeider med offentlige myndigheter, andre organisasjoner og næringslivet. Organisasjonen arbeider strategisk og systematisk med å etablere samarbeidsrelasjoner med næringslivet og betrakter slike relasjoner som avgjørende for å sikre organisasjonens bærekraft og muligheter for utvikling. Strategien for slike samarbeid var forankret i ledelsen både nasjonalt og lokalt. På lokalt nivå hadde organisasjonen blant annet etablert et sponsornettverk for aktivt å søke nye samarbeidspartnere og opprettholde langvarige partnerskap. I denne studien deltok representanter fra både lokalt og nasjonalt nivå. To av representantene hadde hovedansvaret for å etablere og følge opp samarbeidsrelasjoner med næringslivet, én på nasjonalt nivå og én på lokalt nivå. Den tredje representanten var leder for et internt prosjekt som var organisert som sosialt entreprenørskap. Vedkommende hadde derfor en mer operativ rolle i samarbeidet med næringslivet, men var likevel tett involvert i alle deler av samarbeidet.

*Bedrift 1a:* Bedriften er et stort konsulentfirma som tilbyr tjenester innenfor teknologi og design, og som betjener kunder fra både offentlig og privat sektor. Med 15 kontorer i Norge og 3 i Sverige er den bredt distribuert geografisk. Regionskontoret som er representert i denne studien, har omtrent 900 ansatte. Representanten for bedriften i denne studien arbeider innenfor HR og administrasjon, der samarbeid med frivillige aktører også inngår i stillingsbeskrivelsen. Selv om bedriften samarbeider med flere frivillige aktører, deltar de primært i studien på grunn av samarbeidet med organisasjon 1.

*Bedrift 1b:* Bedriften er en betydelig aktør innenfor olje- og gassindustrien og regnes som en ledende bedrift innenfor leting og produksjon av olje og gass på norsk sokkel. Med 3 kontorer i Norge og over 1000 ansatte er det en stor organisasjon. Representanten for bedriften i denne studien arbeider med kommunikasjon og har ansvar for bedriftens samfunnsengasjement. De følger en tydelig strategi for utøvelse av samfunnsansvar, noe som er forankret i

toppleidelsen. Dette innebærer blant annet at samarbeid med frivillige aktører skal være lokalt forankret der hvor de har kontorer. Selv om bedriften samarbeider med flere frivillige aktører, deltar de primært i studien på grunn av samarbeidet med organisasjon 1.

*Organisasjon 2, fritidsorganisasjon:* Fritidsorganisasjonen i denne studien er en stor, veletablert nasjonal organisasjon med lokallag spredt over hele landet. De har fokus på aktivitet, natur, folkehelse og inkludering. Organisasjonen opererer på medlemsbasis og har, på lik linje med den ideelle organisasjonen, både ansatte og frivillige som gjennomfører tiltak og aktiviteter. I denne studien deltok representanter fra både lokalt og nasjonalt nivå. Den ansatte på nasjonalt nivå var ansvarlig for strategiske samarbeid rettet mot næringslivet, med vekt på å forvalte innholdet i avtalene. Dette sikret at begge parter aktivt bidro til å utvikle samarbeidet i tråd med intensjonen og formålet. Den ansatte på lokalt nivå var leder for et internt prosjekt som var organisert som sosialt entreprenørskap. Vedkommende hadde derfor en mer operativ rolle i samarbeidet med næringslivet, men var likevel tett involvert i alle deler av samarbeidet.

*Bedrift 2a:* Bedriften er et lokalt, familieeid investeringsselskap som er spesielt rettet mot sirkularitet, mat, helse og teknologi. De investerer hovedsakelig i norske selskaper, men har også internasjonale investeringer. Representanten for bedriften i denne studien arbeider utelukkende med bedriftens sosiale investeringer. Også denne bedriften har et tydelig lokalt fokus når den inngår samarbeid med frivillige aktører. Selv om de samarbeider med flere frivillige aktører, deltar de primært i studien på grunn av samarbeidet med organisasjon 2.

*Organisasjon 3, idrettsorganisasjon:* Organisasjonen er en stor og veletablert nasjonal aktør innenfor idrett. Den har profesjonelle lag både på regionalt og nasjonalt nivå i tillegg til et stort antall mindre lag på lokalt nivå. Innenfor idrett brukes begreper som breddeidrett og toppidrett. Breddeidretten har som mål å inkludere flest mulig deltakere, uavhengig av ferdigheter, og involverer det brede laget av befolkningen. Dette står i kontrast til toppidretten, der utøvere driver med idrett på heltid. Organisasjonen som deltar i denne studien, representerer en regional og lokal aktør som inkluderer både toppidrett og breddeidrett. Dette betyr for eksempel at økonomiske tilskudd fra samarbeid med næringslivet kommer både topp- og breddeidretten i klubben til gode. Representanten for organisasjonen i denne studien har hovedansvaret for å følge opp og utvikle samarbeidsrelasjoner med næringslivet. Dette inkluderer å jobbe strategisk for å skaffe nye samarbeidspartnere og samtidig sikre at aktiviteter knyttet til samarbeidsrelasjonene gjennomføres.

*Bedrift 3a:* Bedriften er en lokal, familieeid totalentreprenør som er ledende innenfor næringsbygg og også engasjert på boligmarkedet. De har aktivt valgt å utøve sitt samfunnsengasjement lokalt, spesielt i områder hvor de opererer og har pågående prosjekter. I tillegg har de engasjert seg strategisk innenfor idrettssektoren. Representanten for bedriften i denne studien har en lederrolle i bedriften og har også ansvar for samarbeidsavtaler med ulike idrettslag. Selv om

bedriften samarbeider med flere frivillige aktører, deltar de primært i studien på grunn av samarbeidet med organisasjon 3.

*Bedrift 3b:* Bedriften er en lokal aktør innenfor elektroinstallasjon og representerer en mellomstor bedrift som tilbyr tjenester både til næringslivet og private. Denne bedriften har også rettet samfunnsengasjementet strategisk mot lokal idrett. Representanten for bedriften i denne studien har rollen som fagansvarlig og er også involvert i markedsføringsarbeid. I tillegg har vedkommende ansvar for å følge opp samarbeidsrelasjonene med de frivillige organisasjonene. Selv om bedriften samarbeider med flere frivillige aktører, deltar de primært i studien på grunn av samarbeidet med organisasjon 3.

## Kjennetegn ved samarbeidsrelasjonene

I det følgende beskriver vi kjennetegn ved de ulike samarbeidsrelasjonene vi har utforsket i denne studien.

### Økonomiske overføringer

En sentral del av samarbeidet mellom frivillige organisasjoner og private bedrifter, uavhengig av organisasjonstype eller form for samarbeid, involverer økonomiske transaksjoner. I alle samarbeidsrelasjoner som ble undersøkt i denne studien, var økonomisk støtte fra bedrifter til organisasjoner et fundamentalt element. Den økonomiske delen av samarbeidet varierte imidlertid betydelig i utforming. Den vanligste formen var overføring av økonomiske bidrag. I mange tilfeller formaliserte partene (frivillig organisasjon og privat bedrift) samarbeidet gjennom en skriftlig kontrakt der et avtalt og spesifikt pengebeløp ble fastsatt. Alle de tre organisasjonene hadde etablert prosedyrer og retningslinjer for å inngå nye samarbeid. I en del tilfeller ble de tildelte midlene stilt til organisasjonenes frie disposisjon. Organisasjonene hadde dermed frihet til å velge hvor og hvordan midlene skulle brukes. Alle organisasjonene satte pris på denne friheten, da den ga dem muligheten til å selv definere hvilke aktiviteter eller tiltak som på et gitt tidspunkt trengte pengene mest eller kunne dra best mulig nytte av dem.

Den ideelle organisasjonen i studien bemerket at de tidligere hadde mottatt mer øremerkede midler fra næringslivet, men erfaringen viste at dette ofte var en ufordelaktig ordning for organisasjonen. Siden organisasjonen også søkte andre midler, ofte fra offentlige kilder, der utfallet var usikkert, hendte det at de, dersom de fikk tilslag på offentlige midler til et prosjekt, ikke klarte å bruke opp de øremerkede midlene fra næringslivet. Dette førte til at de måtte tilbakebetale midler. Offentlige midler er ofte øremerkede, og i mange tilfeller stilles det krav om innovasjon eller oppstartprosjekter for å få tilgang til midler. Det betyr at det er en krevende prosess å skaffe midler til den daglige driften og sikre kontinuiteten i allerede eksisterende aktiviteter gjennom offentlig finansiering. Ifølge den ideelle organisasjonen arbeidet de derfor aktivt for at de skulle kunne bruke midler fra næringslivet der det var størst behov. Én bedrift hadde en konkret avtale med en annen frivillig aktør om å støtte én stilling. Midlene var

øremerket denne stillingen, men likevel ga det organisasjonen muligheten til å opprettholde driften uten å måtte rapportere om bruk av midlene. Alle organisasjonene som deltok i studien, mottok både frie og øremerkede midler fra næringslivet. De mer langsiktige samarbeidsavtalene, hvor samarbeidet ble formalisert gjennom skriftlige avtaler, la vanligvis opp til at organisasjonene kunne bruke midlene etter behov innenfor visse retningslinjer. Det var imidlertid også tilfeller der bedrifter ga øremerkede midler til spesifikke aktiviteter eller prosjekter. Dette kunne for eksempel gjelde idrettsorganisasjoner som hadde spesifikke behov for å dekke utgifter til arrangementer eller utstyr. Disse beløpene var vanligvis mindre enn midlene som ble gitt i de mer langsiktige avtalene.

Et annet eksempel fra den ideelle organisasjonen er at en næringslivsaktør valgte å stille underskuddsgaranti for et prosjekt som var organisert som sosialt entreprenørskap. Den sosiale entreprenøren hadde da en avtale med en involvert bedrift som hvert år dekket underskuddet for virksomheten.

En av bedriftene som deltok i studien, var en totalentreprenør som ga økonomisk støtte til flere større og mindre idrettslag. Ved ulike anledninger hadde de etablert intensjonsavtaler med idrettslagene når det var planer om å bygge nye anlegg. Disse intensjonsavtalene, som ble omtalt som kickback-avtaler, innebar at bedriften forpliktet seg til å støtte idrettsorganisasjonene med et spesifikt beløp dersom den ble valgt som totalentreprenør for byggeprosjektet. Vanligvis utgjorde dette en prosentvis andel av kontraktssummen over en angitt periode fremover.

I tillegg til pengegaver var økonomiske bidrag i form av produkter, varer eller andre fordeler en vanlig form for økonomisk transaksjon mellom bedriftene og organisasjonene. For eksempel stilte bedrifter opp med varer og produkter under organisasjonenes arrangementer. Det fantes også samarbeidsavtaler med forsikringsselskaper, hvor medlemmer av organisasjonen fikk spesifikke forsikringsfordeler hos dem.

I samarbeidet mellom idrettslag og bedrifter var det vanlig at bedriftene fikk tilgang til losjer hvor de kunne ha med seg familie, venner eller kunder før kampene. Her fikk de servering av mat og drikke i tillegg til gode sitteplasser under kampen. Videre viste det seg at en av bedriftene i undersøkelsen, som samarbeidet både med idrettsorganisasjoner og ideelle organisasjoner, ga den ideelle organisasjonen tilgang til disse godene ved å gjøre dem tilgjengelige for organisasjonen og dens brukere når de selv ikke brukte dem.

### Markedsføring

En viktig del av samarbeidet mellom frivillige organisasjoner og næringslivet er synliggjøring og profilering, noe som var betydningsfullt for begge parter. Det var en tydelig sammenheng mellom økonomiske bidrag og markedsføring, spesielt i samarbeidet mellom idrettsorganisasjoner og næringslivet. Størrelsen på det økonomiske bidraget var direkte proporsjonal med omfanget av markedsføringen. Dette var nedfelt i skriftlige avtaler. De største sponsorene

fikk større synlighet på flere og større flater og med hyppigere eksponering enn mindre sponsorer. I avtalene ble det klargjort hvilken type profilering bedriftene fikk tilgang til gjennom sponsoratet. Profileringen kunne variere fra synlig plassering av logoer på idrettsarenaer og spillerdrakter, på storskjermer under kamper samt omtale i sosiale medier. I tillegg hadde en av de frivillige organisasjonene et samarbeid med kommersielle aktører som innebar at organisasjonens logo ble plassert på produkter og varer som tilhørte samarbeidspartnerne i næringslivet. Denne typen profilering så ut til å ha en kommersiell verdi for begge parter samtidig som den bidro til å synliggjøre samarbeidet.

Mange av samarbeidsavtalene ga også aktørene fra næringslivet kommersielle rettigheter til organisasjonens logo. I de fleste tilfeller var dette noe bedriftene fikk fra de frivillige organisasjonene som de støttet økonomisk. Flere organisasjoner understreket at profilen deres hadde en kommersiell markedsverdi selv om de var frivillige aktører, og at det dermed var rimelig at organisasjonen mottok økonomisk støtte fra bedrifter som ble knyttet til organisasjonens aktiviteter. En av organisasjonene hadde dessuten en særavtale med en privat aktør med en klausul som krevde at den private bedriften skulle nevnes i alle tilfeller der en spesifikk aktivitet ble omtalt. I dette tilfellet spilte den private aktøren en sentral og viktig rolle i oppstarten, utviklingen og opprettholdelsen av aktiviteten.

En form for markedsføring mellom partene i samarbeidet som ikke hadde et kommersielt fokus, var muligheten til å utveksle informasjon. Dette ga de frivillige organisasjonene en anledning til å spre kunnskap om organisasjonen, både om konkrete tilbud og aktiviteter samt om organisasjonens ideologi og visjoner. Ved å være til stede på ulike plattformer der bedriftenes ansatte kunne engasjere seg, fikk de frivillige organisasjonene en sjanse til å fremme kampanjer og gjøre markedsfremstøt og på den måten utnytte disse kanalene og nettverkene til å skape oppmerksomhet rundt organisasjonens aktiviteter og kampanjer. I tillegg arrangerte også organisasjonene egne frokostmøter hvor de inviterte samarbeidspartnere, noe som ofte ble godt mottatt:

De har frokostseminarer som jeg prøver å være med på så mye jeg kan. Det er ikke alltid det passer, men jeg prøver å være med når jeg kan. Der har de informasjon om alle aktivitetene de holder på med, eller prøver å starte opp. Hvis det er noe de starter opp som de trenger litt midler til, så kan vi ta en prat om det.

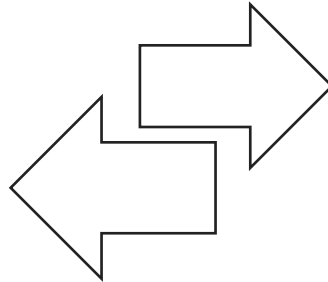
På denne måten håpet organisasjonene å engasjere flere i saker som var viktige for dem. Dette var i tillegg en mulighet til å rekruttere frivillige blant bedriftens ansatte. For bedriftene bidro informasjonen som ble utvekslet gjennom ulike kanaler til at de ansatte fikk et sterkere forhold til organisasjonen som bedriften samarbeidet med.

Et annet eksempel er idrettsorganisasjonen, som ved å etablere et nettverk la til rette for at bedriftene som støttet organisasjonen, fikk mulighet til å fremsnakke bedriften overfor andre aktører som tilhørte nettverket. Dette ga de private aktørene muligheten til å markedsføre bedriften mer direkte overfor aktuelle samarbeidspartnere i næringslivet.

**Figur 1: Ulike typer økonomiske overføringer mellom aktørene i datamaterialet**

#### Frivillig organisasjon

Øremerkede midler  
Frie midler  
Betalte enkeltstillinger  
Dekking av underskudd  
Kick-back avtaler  
Gratis produkter/tjenester  
Disponere goder  
Profilering



#### Privat bedrift

Profilering  
Samfunnsansvar  
Omdømme/Legitimitet  
Tilgang til nettverk/arenaer

### Involvering av ansatte

Én måte å konkretisere samarbeidet på gikk ut på å involvere bedriftenes ansatte i de frivillige organisasjonene. Dette var spesielt tydelig innenfor den ideelle organisasjonen og fritidsorganisasjonen, hvor ansatte i flere tilfeller bidro med å gjennomføre organisasjonens aktiviteter. Dette skjedde i tråd med organisasjonenes behov og ga bedriftene en større forståelse for prosjektene de støttet, ved at de ansatte fikk et nærmere innblikk i organisasjonenes faktiske arbeid. Disse oppgavene kunne variere fra innpakking av julegaver som skulle deles ut, til maling av hus. Fra bedriftenes side ønsket de at praktiske oppdrag som de ansatte deltok i i arbeidstiden, kunne føre til at flere meldte seg som frivillige i organisasjonene. Bedriftene formidlet aktivt organisasjonenes behov for frivillige, slik at de ansatte fikk oppdatert informasjon, samtidig som de oppmuntret de ansatte til å bli frivillige. I forbindelse med julen hadde den ideelle organisasjonen en kampanje som var rettet mot samarbeidspartnerne i næringslivet. De satte opp et juletre hos bedriften med ønsker og behov fra organisasjonens brukere. Ansatte i ulike bedrifter kunne deretter plukke gaveønsker som de kunne kjøpe og gi til den frivillige organisasjonen, som deretter delte ut gavene til brukerne. Bedriftene så dette som en fin måte å engasjere de ansatte på. Når de frivillige organisasjonene solgte tjenester eller produkter, oppfordret de gjerne bedriftene de ansatte til å kjøpe disse.

### Kompetanseoverføring

En sentral del av samarbeidet mellom partene var kompetanseoverføring. De formelle og strukturerte samarbeidene med næringslivsaktører ga for eksempel de frivillige organisasjonene tilgang til nyttig og spesialisert kompetanse som ellers ikke ville vært tilgjengelig for dem. Dette var spesielt tydelig i den ideelle organisasjonen, som kunne dra nytte av samarbeidspartnernes ressurser for å diskutere aktuelle saker: Flere av bedriftene deltok i et rådgivende forum opprettet av den frivillige organisasjonen. I noen tilfeller var også private aktører representert i styret til den frivillige organisasjonen. Dette handlet for en



stor del om å dra nytte av spesialkompetansen til næringslivsaktøren og identifisere områder hvor det var overlappende behov og kompetanse:

Vi har en partner hvor kjernekompetansen er rundt det digitale. Der har de ansatte vært med å holde datakurs for våre brukere mange ganger. Det gir noe veldig konkret til våre, men det gir også en verdi tilbake til konsulentene som de kanskje ikke møter når de er innomhus i en bedrift eller slikt. Man lærer ved å møte mennesker. Det er et eksempel på hva vi kan få til sammen.

En av organisasjonene samarbeidet med en privat partner som stilte med materiell og håndverkere for å gjennomføre bestemte oppgaver for organisasjonen. I dette tilfellet var kompetanseoverføringen et konkret eksempel på utlån av arbeidskraft. Både den ideelle organisasjonen og fritidsorganisasjonen hadde interne prosjekter som var organisert som sosialt entreprenørskap. I begge tilfeller hadde prosjektene en tydelig tilknytning til organisasjonen, med klare sosiale mål samtidig som de solgte tjenester eller produkter på det kommersielle markedet. Økonomisk støtte fra det private næringslivet var avgjørende for å sikre forutsigbarhet og prosjektets levedyktighet på sikt. Som tidligere nevnt går en sentral del av sosialt entreprenørskap ut på å benytte kommersielle metoder for strukturering og finansiering, det vil si metoder og ideer fra privat sektor. I den forbindelse involverte prosjektenebedrifter som ikke bare bidro økonomisk, men som i tillegg engasjerte seg i utviklingen og driften av prosjektene:

Jeg kan ta en telefon til kontaktpersonen og si at jeg trenger hjelp til en juridisk sak, så fikser de en jurist. Eller om det gjelder økonomi med anbudsforespørsel, eller om det er hva som helst. Hvis jeg har en eller annen utfordring, så kan jeg ta kontakt med dem, og så finner de ut av det. De har avtale med de ansatte [i bedriften] at de skal kunne bruke tid på oss hvis vi trenger det. Det går ikke bare til de som er helt nyansatte, det går helt til toppen av selskapet. Da får vi spisskompetanse på akkurat de tingene vi trenger.

Med sin ekspertise veiledet bedriftene om forretningsmodell, intern struktur i prosjektet og arbeidet mot økonomisk bærekraft. I ett tilfelle hadde bedriften organisert denne veiledningen som en mentorordning, slik at ulike sosiale entreprenører fikk veiledning og støtte fra en av de ansatte i bedriften, med vekt på overlappende behov og kompetanse.

### Oppstart og utvikling av felles prosjekt

Som tidligere nevnt var to av prosjektene i undersøkelsen organisert som sosialt entreprenørskap. I begge tilfellene var den sosiale entreprenøren en integrert del av den frivillige organisasjonen. I tillegg var samarbeidspartnerne fra næringslivet en sentral del av initieringen og utviklingen av prosjektet. Den private aktøren var i større grad enn andre samarbeidspartnere tett involvert og hadde betydelig innflytelse på utviklingen. I ett av tilfellene delte den sosiale

entreprenøren fysisk arbeidsplass med den private aktøren sammen med andre sosiale entreprenører. Her var de en del av et fellesskap der de kunne dele både oppturer og nedturer, samtidig som de fikk tilgang til kunnskap og erfaringer fra lignende prosjekter. Den sosiale entreprenøren anså dette som et verdifullt supplement til arbeidet med å utvikle prosjektet:

For oss så betyr det at vi er en del av et fellesskap like mye som at vi får penger. Per nå er det vel fire eller fem aktører inne i forskjellige segmenter som sosiale entreprenører, alt fra hagevekst til ungdom for å få folk ut i jobb fra fengsel og slikt. Det er et ganske bredt spekter. Alle er gründere på sin måte. Noen har også større organisasjoner i ryggen, sånn som oss. Det vil jeg egentlig trekke fram som en av de beste tingene med å være her. At vi har ukentlige møter hvor vi tar en fot i bakken og deler hva som har skjedd forrige uke, dilemmaer, utfordringer, feire sammen når ting går bra, og at vi kjenner hverandre over tid og kan støtte hverandre og komme opp med forslag. Det å ha det i tillegg til [den frivillige] organisasjonen synes jeg virkelig har gjort en forskjell. Spesielt det å lære av andre i samme situasjon.

I dette tilfellet forpliktet organisasjonen og den private aktøren seg til et samarbeid som vanligvis varte i to–tre år, med ettårige kontrakter som ble fornyet. De ble enige om hvilke mål som skulle oppnås i denne perioden, og milepælsplaner ble brukt som et verktøy for å sikre utviklingen.

De private aktørene var sterkt involvert i prosjektene, både økonomisk og praktisk. Dette førte også til at de, i større grad enn i andre samarbeidsrelasjoner mellom frivillige organisasjoner og privat næringsliv, stilte krav til den økonomiske støtten. I organisasjonen der den private aktøren dekket underskuddet hvert år, var for eksempel ett av kravene at organisasjonen fulgte de planlagte budsjettene. I den andre organisasjonen var den økonomiske utbetalingen også knyttet til en milepælsplan, og det ble forventet at organisasjonen gjennomførte sin del av avtalen. I disse tilfellene var det også en forventning om en utvikling som på sikt kunne gjøre prosjektet økonomisk bærekraftig.

Den frivillige fritidsorganisasjonen samarbeidet også med private aktører om å utvikle produkter til det kommersielle markedet. I disse produktene var interessene og målene til den frivillige organisasjonen og den private aktøren sammenfallende. I tillegg til produktutvikling var det flere eksempler på utvikling av arrangementer som var i begge parter interesse. Slike arrangementer bidro ofte til å sette søkelys på et felles, sosialt mål og til synliggjøring og profilering av begge parter.

### Nettverksbygging

For idrettsorganisasjonen og organisasjonens private samarbeidspartnere var nettverksbygging en viktig del av samarbeidet. I tillegg til markedsføring gjennom profilering var muligheten til å delta på nettverksarrangementer den

mest verdifulle tjenesten som organisasjonen kunne tilby sine private sponsorer. Idrettsorganisasjonen i denne undersøkelsen hadde 140 samarbeidspartnere, og organisasjonens hovedoppgave var å skape møteplasser der det var attraktivt for samarbeidspartnerne å delta, og som dermed økte sannsynligheten for langsiktig økonomisk støtte. Tilgangen til dette nettverket var lik for alle private aktører, uavhengig av størrelsen på deres økonomiske bidrag. Arrangementene organisasjonen tilbød, varierte fra frokostmøter og dagsarrangementer med foredragsholdere til «speed dating» mellom ulike bedrifter og utenlandsturer med vekt på relasjonsbygging. Slike nettverksarrangementer muliggjorde også kjøp og salg av tjenester mellom organisasjonen og bedriftene samt mellom de ulike bedriftene:

Veldig mange av sponsorene våre er også våre leverandører. Det er ikke sånn at de kommer inn og skal bli rike på vår organisasjon, men vi kjøper også tjenester fra noen av dem. Vi bygger en kultur om at vi skal bygge hverandre, og vi har en egen sponsorbok som vi deler ut. Den skal være bibelen med kontaktinformasjon til de ulike bedriftene. Vi oppfordrer dem til å bruke hverandre. Det foregår mye business i nettverket. Men at vi kjøper fra de, kan vi ikke love. Noen er mer forpliktet til hverandre, og noen er ikke det. Hovedtanken er at de skal handle via nettverket, og det foregår mye business. Det var en av hovedoppgavene også, å gjennomføre business. Uten at vi tvinger det fram.

Viktigheten av dette nettverket ble også trukket frem av bedriftene som samarbeidet med idrettsorganisasjonen.

## Hovedtyper av samarbeid

Vi vil nå, basert på beskrivelsene av innholdet i samarbeidsrelasjonene og andre funn i det empiriske materialet og i lys av sentrale begreper og teoretiske kategoriseringer, forsøke å få en bedre forståelse av hvilke hovedtyper av samarbeid vi finner i norske frivilligkommersielle samarbeid.

### *Empiriske beskrivelser av bedriftenes samfunnsansvar, filantropi og sosialt entreprenørskap*

Som tidligere nevnt har bedriftenes samfunnsansvar («corporate social responsibility») de siste årene i økende grad blitt en integrert del av forretningsstrategien. Dette innebærer økte forventninger om at bedrifter skal bidra til å skape sosiale og/eller miljømessige verdier. Samarbeid med frivillige organisasjoner er i mange tilfeller en måte å utøve dette samfunnsansvaret på. I denne undersøkelsen bruker ingen av bedriftene eksplisitt begrepet *bedriftenes samfunnsansvar* (eller «corporate social responsibility»), heller ikke ansatte som har en stilling som innebærer å følge opp samarbeidsrelasjoner med frivillige organisasjoner. Det er likevel tydelig at alle bedriftene er bevisste på at de har et samfunnsansvar som går utover det rent kommersielle. For eksempel påpekte en av bedriftene at forventningene om å ta samfunnsansvar økte i takt med veksten og suksessen til bedriften. Dette kom til uttrykk gjennom økt

etterspørsel etter støtte fra organisasjoner og forventninger fra ansatte. En annen bedrift, som hørte til i olje- og energisektoren, viste til at forventningene knyttet til samfunnsansvar økte på grunn av bedriftens behov for en «lisens til å drive». Med dette mente de den generelle aksepten og tilliten de må ha fra samfunnet for å kunne opprettholde virksomheten. Dette reflekterer en anerkjennelse av at virksomheter, spesielt de som opererer i sensitive sektorer som olje og gass, er ansvarlige ikke bare overfor aksjonærene, men også overfor samfunnet som helhet. En slik lisens går utover de formelle tillatelsene fra myndighetene og omfatter en bred aksept fra lokalsamfunn, interessenter og offentligheten generelt. For å beholde denne lisensen må selskapene vise at de tar samfunnsansvar på alvor og bidrar positivt til samfunnet der de opererer. Ved å demonstrere ansvarlig virksomhet og positiv påvirkning på samfunnet søker de å opprettholde støtten fra lokalsamfunn, begrense risikoen for motstand fra interessenter og bygge en langsiktig bærekraftig forretningsmodell. Manglende overholdelse av disse prinsippene kan true selskapets «lisens til å drive» og føre til motstand fra samfunnet. På denne måten viser bedriftenes samfunnsansvar også en implisitt sammenheng med økt legitimitet. Dette er i tråd med eksisterende litteratur som hevder at samarbeid mellom frivillige organisasjoner og bedrifter kan skape styrket tillit, omdømme og legitimitet på måter de ikke hadde klart å oppnå isolert sett (Eweje & Palakshappa, 2009; Fontana, 2018; Jamali & Keshishian, 2009; Van Huijstee & Glasbergen, 2008).

Andre sentrale begreper vi har fremhevet, er *filantropi* og *sosialt entreprenørskap*. Tradisjonelt sett har filantropi hatt svak forankring og vært lite utbredt i Norge takket være en omfattende velferdsstat, men litteraturen viser at økt velstand blant en større del av befolkningen har ført til økt oppmerksomhet rundt filantropi. De nye formene for filantropi har imidlertid ofte et mer langsiktig perspektiv, der giveren i mange tilfeller er mer aktivt involvert, og de omfatter i økende grad også elementer som nyskapning, innovasjon og måling av samfunnseffekten (Loga, 2016; Sivesind, 2015). På mange måter er begrepene *filantropi* og *sosialt entreprenørskap* dermed sammenvevd og overlappende, og det er ikke helt enkelt å skille de to fra hverandre. Denne sammenvevingen gjenspeiles også i det empiriske materialet i denne undersøkelsen. To av organisasjonene hadde hvert sitt prosjekt organisert som sosialt entreprenørskap. Hvert prosjekt hadde en bestemt bedrift som samarbeidspartner. Begge bedriftene hadde tidligere en tradisjon for mer konvensjonell filantropi, der de donerte pengegaver til ulike formål uten et ønske om å få noe tilbake eller tjene penger. Med engasjementet i sosialt entreprenørskap er de imidlertid mye mer aktivt involvert både i driften og i utviklingen av prosjektene. Materialet viser også at bedriftene i disse tilfellene oppfatter seg selv mer som investorer enn som passive givere. Dette samsvarer med det som beskrives som nye former for filantropi. Materialet gir ikke innsikt i årsakene til at flere bedrifter har valgt å involvere seg mer aktivt i organisasjoner eller prosjekter de støtter, enn tidligere. Det er imidlertid naturlig å anta at bedriftene også påvirkes av internasjonale trender og metoder. Internasjonalt har for eksempel filantropi tradisjonelt sett vært nært knyttet til bedriftenes samfunnsansvar. Historisk sett fikk begrepet *filantropi* fotfeste rundt

1800–1900-tallet da store industriselskaper donerte betydelige summer til samfunnsnyttige formål. Rundt 1950 ble dette i USA knyttet til begrepet *samfunnsansvar* på grunn av den økte oppmerksomheten rundt næringslivets samfunnsansvar (Carroll, 1991; Loga, 2016).

I USA fikk begrepet også politisk støtte etter en rapport som hevdet at endringen i samfunnskontrakten – forholdet mellom bedrift og samfunn – var i utvikling og derfor krevde og forventet mer av bedriftenes bidrag til samfunnet som helhet. Dette førte til økt aksept for begrepet og ideologien om bedrifters filantropiske samfunnsansvar blant næringslivsledere. Selv om den rene filantropiske tradisjonen har vært svakere i Norge, er næringslivet i dag en del av et globalisert samfunn. Flere av bedriftene i denne undersøkelsen hadde internasjonale partnere og var derfor i enda større grad enn tidligere påvirket av tradisjoner fra andre deler av verden, der både tradisjonell og ny filantropi har stått sterkt. Samarbeid mellom næringslivet og frivillige organisasjoner om sosialt entreprenørskap er her et uttrykk for hvordan den nye filantropien har utviklet seg i takt med internasjonale trender.

#### *Empirisk kategorisering av samarbeidsformene*

Vi har tidligere presentert en teoretisk kategorisering av idealtypene av samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringslivsaktører. Disse idealtypene er delt inn i fire ulike former for samarbeid: filantropisk, politisk, strategisk og kommersielt. Det er imidlertid viktig å understreke at forskjellene og skillelinjene mellom de ulike alliansetypene ikke er så klart definerte og distinkte som slike kategoriseringer kan gi inntrykk av. I det følgende analyserer vi samarbeidsrelasjonene til de ulike organisasjonene basert på de fire idealtypene.

I sin tradisjonelle form innebærer den *filantropiske* kategorien at bedrifter gir økonomiske gaver til organisasjoner. Dette fører ofte til en enveisrelasjon, der det er én giver og én mottaker. Økonomiske donasjoner kan variere fra rene pengegaver til prosentandeler av salg. Det kan også inkludere konkret støtte til utstyr eller produkter (Ditlev-Simonsen, 2010; Galaskiewicz & Colman, 2006; Loga, 2016). Alle de tre organisasjonene som var en del av denne undersøkelsen, mottok rene donasjoner som engangsbeløp uten ytterligere samarbeid. Hvis for eksempel den ideelle organisasjonen manglet midler til nødvendig utstyr i forbindelse med et arrangement, henvendte de seg gjerne til bedrifter for å få støtte. Idrettsorganisasjonen nevnte også flere tilfeller der de hadde trengt utstyr eller produkter, og der bedrifter hadde bidratt med slik engangsstøtte. Den ideelle organisasjonen nevnte også tilfeller der det i de innledende fasene av et samarbeid ble klart at bedriftene ikke var kompatible nok til at de ville inngå et partnerskap med dem. I slike tilfeller oppfordret organisasjonene bedriftene til å gi en gave i stedet for å inngå et mer omfattende samarbeid. Dette ble begrunnet med at partene var for ulike eller hadde avvikende intensjoner med og forventninger til samarbeidet. Med andre ord ble et filantropisk samarbeid oppfattet som mindre krevende i tilfeller der partene ikke kunne samles om et felles mål. Dette kan tyde på at denne kategorien har

en lavere forpliktelsesgrad for begge parter enn andre typer allianser. Selv om det ikke var tilfelle i de konkrete relasjonene som ble utforsket i denne undersøkelsen, oppga flere av bedriftene at de donerte penger til andre organisasjoner, og at samarbeidsformen i disse tilfellene var mer ensidig og kunne bli kategorisert som filantropisk samarbeid. En av bedriftene understreket også at de tidligere hadde hatt det som her ville blitt kalt en filantropisk tilnærming til samarbeid med frivillige organisasjoner, men at de hadde beveget seg bort fra dette og nå var mer involvert i organisasjonene de støttet økonomisk. Ingen av samarbeidene som ble utforsket i denne undersøkelsen, kan altså kategoriseres som filantropiske, da de i liten grad bærer preg av å være enveisrelasjoner der én part er giver og én er mottaker. Dette kan skyldes at undersøkelsen tar utgangspunkt i konkrete samarbeid organisasjonene har med aktører fra næringslivet. Basert på dette er det mest naturlig å anta at samarbeidene som er blitt trukket frem, i større grad er flerdimensjonale. Materialet indikerer imidlertid at filantropiske samarbeid utover dem som er beskrevet inngående i denne undersøkelsen, også utgjør en viktig del av inntektskilden til de frivillige organisasjonene.

I beskrivelsen av den *politiske tilnærmingen* til samarbeid har vi tidligere i rapporten fremhevet at et sentralt aspekt av denne samarbeidsformen er at bedriften og den frivillige organisasjonen deler et politisk eller sosialt mål, og at de har som mål å skape endring på et spesifikt felt. Det empiriske materialet i denne undersøkelsen viser at de frivillige organisasjonene har tydelige sosiale mål som ofte har en implisitt politisk betydning. Den ideelle organisasjonen jobber i vid forstand for å motvirke utenforskap, fritidsorganisasjonen har som mål å bidra til bedre folkehelse gjennom aktivitet, mens idrettsorganisasjonen ønsker å bidra til inkludering gjennom å skape samhold både på lokalt og nasjonalt nivå. Disse målene har på ulike vis politiske implikasjoner. Det var tydelig at mange av bedriftene oppfattet samarbeidet med frivillige organisasjoner som et av virkemidlene de hadde for å nå bærekraftmålene sine. Organisasjonene merket seg at flere bedrifter nå enn tidligere hadde bærekraftsmål som en del av målene sine, og at dette skapte grunnlag for å enes om felles mål. For eksempel hadde den frivillige fritidsorganisasjonen en samarbeidspartner som var spesielt opptatt av klima og bærekraft. Sammen hadde de et arrangement med reparasjon av tøy, hvor lokallag over hele landet var involvert. Bedriftens og organisasjonens sammenfallende interesse og ønske om å sette grønnere fritid og bærekraft på agendaen var en av de viktigste grunnene til at de samarbeidet. Slike sosiale mål er politisk betydningsfulle og representerer i så måte en politisk tilnærming til samarbeid.

Vi har beskrevet *strategiske samarbeid* som flerdimensjonale partnerskap der begge parter bidrar og mottar fordeler. Selv om bedriftene vanligvis bidrar med økonomisk støtte til organisasjonene, inngås slike samarbeid ofte med klare intensjoner om at bedriftene også skal få noe i gjengjeld. Dette kan innebære at bedriftens ansatte gir den frivillige organisasjonen av sin tid, kunnskap og kompetanse, mens organisasjonen på sin side bidrar til å løse utfordringer knyttet til bedriftens samfunnsansvar. Frivillige organisasjoner har ofte

spisskompetanse som bedriftene kan dra nytte av. Også samarbeid der en bedrift fungerer som en aktiv sosial investor, blir kategorisert som strategiske (Kotler et al., 2012; Galaskiewicz & Colman, 2006; Ditlev-Simonsen, 2010).

Samarbeidsrelasjonene til den ideelle organisasjonen og fritidsorganisasjonen, det vil si de relasjonene som vi har utforsket i denne studien, kan tydelig kategoriseres som strategiske partnerskap. Begge organisasjonene hadde inngått samarbeid med bedrifter som aktivt bidro med tid, kunnskap og kompetanse. Dette kunne være spisskompetanse som organisasjonene ikke hadde tilgang til selv. Flere bedrifter hadde ansatte som var styrerepresentanter eller som deltok i rådgivende fora i de frivillige organisasjonene. Bedriftene brukte samarbeidet med organisasjonene som intern kulturbygging. Ideen var at de ansatte skulle oppleve bedriftens engasjement i organisasjonen som meningsfullt. Flere bedrifter hadde i tidligere samarbeidsrelasjoner hatt en mer passiv rolle som giver, men søkte nå strategiske samarbeid for å skape intern verdi i selskapet. Organisasjonene brukte samarbeidsplattformen til å kommunisere verdiene sine til bedriftene og til å rekruttere frivillige.

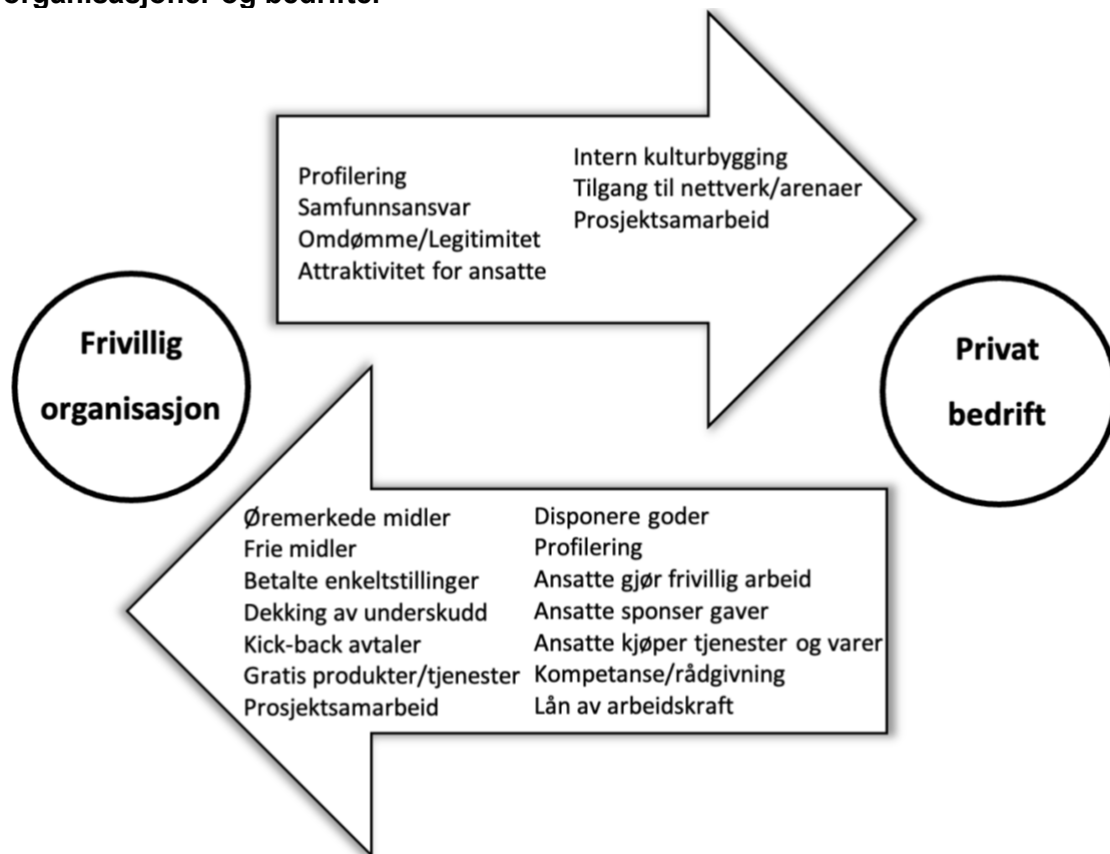
I motsetning til i de andre idealtypene av samarbeid er det sosiale formålet av mindre betydning i relasjoner som kategoriseres som *kommersielle*. I denne samarbeidsformen er det viktigste å øke inntektene både for den frivillige organisasjonen og for bedriften. Som tidligere beskrevet kan inntektene bidra til at organisasjonen kan gjennomføre samfunnsoppdraget sitt, som ofte har et sosialt formål, mens dette ikke er hensikten med samarbeidet i seg selv. Fritidsorganisasjonen beskrev samarbeid den hadde inngått med andre bedrifter enn dem vi intervjuet, som hadde rene kommersielle hensikter. Her samarbeidet de om å utvikle produkter som gagnet både organisasjonen og den private produsenten økonomisk. Selv om det er naturlig å kategorisere mange av samarbeidsrelasjonene til organisasjonene som strategiske, viste disse konkrete tilfellene at de også hadde samarbeid som var rent kommersielle. I tillegg hadde alle de tre organisasjonene avtaler med bedrifter som innebar at bedriftene – gjennom sin økonomiske støtte – fikk kommersielle rettigheter til organisasjonens logo. Den organisasjonen som i størst grad rendyrket denne typen samarbeid, var idrettsorganisasjonen. Den hadde inngått samarbeid med mange ulike bedrifter som ikke i seg selv hadde et sosialt formål. Bedriftene som bidro med økonomisk støtte til organisasjonen, økte potensialet for profitt gjennom omfattende profilering. I tillegg var nettverket de ble en del av som sponsor, viktig for å skaffe oppdrag. Elektrikerfirma eller totalentreprenører som var en del av sponsornettverket, kunne for eksempel bli kjent med andre selskaper og aktører som senere kjøpte deres tjenester. Slik sett var målet å øke inntektene, både for organisasjonen og bedriftene. Gjennom å etablere og opprettholde et nettverk som det var attraktivt for bedrifter å bli med i, kunne organisasjonen øke sine egne inntekter ved at flere bedrifter ønsket tilgang til nettverket, noe de bare fikk ved å støtte organisasjonen økonomisk. I tråd med den idealtypiske beskrivelsen av kommersielle samarbeid brukte idrettsorganisasjonen inntektene til å utføre samfunnsoppdraget sitt, men det var ikke det som var den primære hensikten med samarbeidsrelasjonene.

Som nevnt innledningsvis i denne delen, er denne kategoriseringen av de fire formene for samarbeid idealtypisk, men det er ikke slik at samarbeidene i denne undersøkelsen nødvendigvis tilhører den ene eller den andre kategorien.

Analysen viser at vi ofte finner forskjellige samarbeidsrelasjoner innenfor samme organisasjon og bedrift. Det er derfor ikke mulig å plassere de ulike organisasjonene innenfor én idealtipe. Det går tydelig frem av analysen at organisasjonene engasjerer seg i ulike idealtypiske former for samarbeid avhengig av bedriftene de samarbeider med. Dette er også knyttet til motivasjonen og intensjonen til disse bedriftene. Organisasjonene kan med andre ord få hjelp til å utføre samfunnsoppdraget ved å inngå ulike samarbeid med næringslivet. Noen av disse er endimensjonale og filantropiske, som vil si at organisasjonene mottar donasjoner fra bedrifter. Dette bidrar til at de med større sannsynlighet klarer å gjennomføre sine mål og visjoner. Andre er flerdimensjonale, som vil si at begge parter får noe ut av samarbeidet. Dette krever mer av organisasjonene, samtidig som de i mange tilfeller også får mer igjen. Det ene utelukker derimot ikke det andre. Hvilke typer samarbeid organisasjonene inngår med private aktører, avhenger i stor grad av ønskene, motivasjonen og intensjonene til de ulike bedriftene. Organisasjonene har tydelige retningslinjer for hvilken innvirkning samarbeid med private aktører bør ha på den daglige driften og aktivitetene de gjennomfører, men det betyr ikke at de ikke kan inngå ulike former for samarbeid. Også bedriftene i denne undersøkelsen hadde flere ulike former for samarbeid med frivillige organisasjoner. Selv om de endimensjonale, filantropiske samarbeidene, som i hovedsak bestod av donasjoner, var viktige, bidro de andre formene for samarbeid i større grad til å skape intern verdi i bedriften. Men akkurat som hos organisasjonene utelukket ikke det ene det andre.



**Figur 2: Ulike former for relasjoner og samarbeid mellom frivillige organisasjoner og bedrifter**



## Oppsummering

Studien av de tre frivillige organisasjonene og deres relasjoner til private bedrifter har vist at frivillige organisasjoner og private bedrifter kan samarbeide på en rekke ulike måter. Den mest grunnleggende formen for samarbeid handler om konkrete økonomiske overføringer fra bedrifter til organisasjoner, enten i form av øremerkede midler eller som frie midler. Det kan også innebære at bedrifter betaler enkeltstillinger i organisasjoner eller stiller garantier for å dekke eventuelle underskudd. Videre kan organisasjoner få diverse produkter eller tjenester gratis fra bedrifter, eller de kan få tilgang til å disponere andre typer goder. Bedrifter kan også legge til rette for og oppfordre sine ansatte til å gjøre frivillig arbeid for organisasjonen, enten i arbeidstiden eller på fritiden. Ansatte kan også bli oppfordret til å sponse gaver til organisasjonen eller kjøpe varer eller tjenester fra organisasjonen. Bedriftene kan også gi organisasjoner tilgang til spesialkompetanse og rådgiving og låne ut arbeidskraft til organisasjonene.

Hva får så bedriftene ut av dette? Studien peker på at bedrifter kan ha et ønske om å gi noe tilbake til samfunnet i form av filantropi og økonomisk støtte, men gjerne også gjennom mer involverende samarbeid. Motivasjonen for samarbeid bunner også i at bedriftene kan få nyttig profilering og synlighet gjennom samarbeidet. På den måten kan de også få vist at de tar samfunnsansvar, og styrke omdømmet sitt. Videre kan bedriftene få tilgang til viktige nettverk og

arenaer som organisasjonene etablerer, og som kan ha kommersiell nytte for bedriftene. Til sist har vi sett at bedrifter og organisasjoner kan ha mer inngående samarbeid om felles prosjekter, for eksempel i form av sosiale entreprenørskap og fysisk samlokalisering.

## 4 Motivasjon for samarbeid

I dette kapittelet beskriver vi de ulike motivasjonsfaktorene som har innvirkning på samarbeidene. Først gir vi en kort innføring i allerede eksisterende kunnskap om intensjoner og motivasjon for samarbeid. Deretter gir vi et innblikk i hvordan dette beskrives av de ulike aktørene i denne studien.

### Intensjoner med og motivasjon for å inngå samarbeid og partnerskap

Det er rimelig å anta at frivillige organisasjoner og næringslivet har ulike intensjoner med og ulik motivasjon for å inngå samarbeid. For at de frivillige organisasjonene skal kunne drive langsiktig og strategisk arbeid og oppnå målene sine, er det viktig med økonomisk forutsigbarhet (Viken, 2019). Hvis vi ser hele frivillig sektor under ett, kommer 26 prosent av inntektene fra offentlige tilskudd (kommune, fylke og stat) eller offentlige ordninger som momskompensasjon, grasrotandelen og spillemidler. 49 prosent av inntektene i frivillig sektor er egengenererte, det vil si at de kommer fra medlemskontingenter, deltakeravgifter, loppemarkeder og annet salg og utleie, mens omtrent 16 prosent av inntektene kommer fra private gaver og sponing (Arnesen, 2020).

I tilfeller hvor samarbeidet med næringslivet er positivt og konstruktivt, kan samarbeidsrelasjonene bidra til økonomisk forutsigbarhet og langsiktighet for organisasjonene (Viken, 2019). I tillegg kan aktive og likeverdige samarbeidsrelasjoner bidra til at organisasjonene får tilgang på kompetanse som næringslivet har, noe som kan komme til nytte når de skal utvikle arbeidet sitt. Selv om det i flere tilfeller er de frivillige organisasjonene som tar initiativ til samarbeid fordi de trenger økonomisk støtte til å gjennomføre ønskede aktiviteter, ser det ut til at organisasjonene også legger vekt på at samarbeidspartneren må møte deres verdimeslige og kulturelle forventninger (Suárez & Hwang, 2013).

Næringslivets motivasjon for å inngå samarbeid kan først og fremst knyttes til en økt oppmerksomhet rundt og forventninger til at næringslivet skal bidra til å løse nye og komplekse samfunnsutfordringer. Slik sett er samarbeidet med frivillige organisasjoner en måte å utøve samfunnsansvar på i samarbeid med relevante og kompetente aktører. Dette kan være en del av bedriftenes ambisjoner om å ta samfunnsansvar (Galaskiewicz & Colman, 2006). Videre kan det være et viktig verktøy for å motivere ansatte og drive med intern kulturbygging i bedriften (Viken, 2019). Flere studier peker på at de ansatte er en av de viktigste årsakene til at ledelsen i en bedrift er opptatt av samfunnsansvar. Når bedriften tar samfunnsansvar, kan de ansatte være stolte av arbeidsplassen sin, samtidig som det kan gjøre den til en attraktiv arbeidsgiver for nye arbeidstakere (Bhattacharya et al., 2008; Ditlev-Simonsen, 2010). I

tillegg kan samarbeid være viktig for profilering og omdømmebygging. På lokalt nivå spiller frivillige organisasjoner ofte en sentral rolle i å skape levende, trygge og inkluderende nærmiljøer. Ved å støtte frivilligheten kan næringslivsaktører tre frem som viktige bidragsyttere overfor kunder og interessenter (Viken, 2019).

I rapporten *Frivillighet og forretning* trekker Loga (2016) frem en rapport som Kirkens Bymisjon ga ut i 2010, og som undersøker hvordan bedrifter ser på samfunnsansvaret sitt. Kirkens Bymisjon benyttet i denne sammenhengen en Questback-undersøkelse for å finne ut om bedrifter tar strategiske valg når de utøver samfunnsansvar, og hvordan de ønsker å påta seg samfunnsansvar (Kirkens Bymisjon, 2010; Loga, 2016). I rapporten går det frem at bedriftenes sterkeste motivasjon for å inngå samarbeid med frivillige organisasjoner, er et altruistisk ønske om å bidra og gi noe tilbake. I tillegg er de opptatt av å skape internt engasjement og presentere bedriftens visjon og verdier eksternt gjennom et styrket omdømme.

## De frivillige organisasjonenes perspektiver

For de frivillige organisasjonene var en av de sterkeste motivasjonsfaktorene for å samarbeide med næringslivet tilgangen på økonomiske ressurser for å drifte virksomheten. Selv om alle organisasjonene i denne undersøkelsen mottok støtte i form av tilskudd fra offentlige aktører eller stiftelser eller hadde inntekter gjennom betalte medlemskap, var ikke dette tilstrekkelig til å oppnå økonomisk balanse. Derfor var de avhengige av at også private aktører bidro økonomisk:

Vi er helt avhengig av næringslivet. Næringslivet er tungt inne i mange av våre prosjekter. Det er fordi offentlig tilskudd ikke er nok til å kunne leve på, økonomisk. Vi er helt avhengig av å ha samarbeid med næringslivet for å få det rundt. Så uten næringslivet, tror jeg ikke frivillige organisasjoner overlever.

Arnesen (2020) har vist at frivillige organisasjoner kan oppleve at offentlige tilskuddsordninger har strengere krav og en høyere terskel enn det man finner i privat forvaltede støtteordninger. Når det gjelder organisasjonene i denne undersøkelsen, var midlene fra næringslivet i større grad enn offentlige midler såkalte frie midler. I motsetning til midler som var øremerket til bestemte prosjekter, ga de frie midlene fra næringslivet organisasjonene større handlingsrom til å utvikle nye prosjekter eller sikre videre drift av viktige aktiviteter som det kunne være vanskeligere å skaffe offentlige midler til.

Selv om organisasjonene hadde behov for økonomiske ressurser for å gjennomføre aktiviteter og prosjekter, var de først og fremst drevet av sosiale mål og visjoner. Ideologiske overbevisninger om det de anså som organisasjonens samfunnsoppdrag, var hovedmotivasjonen bak arbeidet deres. Dermed kan motivasjonen for å inngå samarbeid med næringslivet i stor grad knyttes til målet om å realisere mål og visjoner. De frivillige organisasjonene i

denne studien, spesielt den ideelle organisasjonen og fritidsorganisasjonen, har som mål å påvirke og skape sosial endring i samfunnet. Det betyr at en del av samfunnsoppdraget går ut på å nå nye grupper med det budskapet de ønsker å formidle. Samarbeidet med næringslivet ga organisasjonene muligheter til å formidle kunnskap og påvirke et større antall mennesker. For dem var slike muligheter en motivasjon til å etablere og opprettholde samarbeidsrelasjonene med næringslivet. Ved å dele informasjon og engasjere ansatte i bedriftene i konkrete prosjekter bidro organisasjonene til å skape bevissthet rundt sine egne verdier og visjoner. En av organisasjonene ønsket for eksempel å øke oppmerksomheten rundt folkehelse og aktivitet. Samarbeidene med ulike bedrifter, som i noen tilfeller hadde flere tusen ansatte, ble derfor viktige arenaer for å formidle organisasjonenes budskap, for eksempel om folkehelse.

Som tidligere nevnt opplevde de frivillige organisasjonene at de gjennom samarbeidene fikk tilgang til kompetanse de ellers ikke ville hatt. Flere menneskelige ressurser – at flere hender kunne bidra i arbeidet – ble fremhevet som en viktig motivasjon for samarbeidet. Gjennom samhandlingen med ansatte i bedriftene fikk organisasjonen også økt tilgang til frivillige som kunne delta i et mer langsiktig perspektiv.

## Bedriftenes perspektiver

For bedriftene var motivasjonen for å samarbeide med frivillige organisasjoner knyttet til et ønske om å bidra, intern kulturbygging, profilering og omdømmebygging samt nettverksbygging.

Flere av bedriftene samarbeidet med ulike organisasjoner med varierende grad av involvering og støtte. Alle bedriftene trakk imidlertid frem ønsket om å bidra som en av de viktigste motivasjonsfaktorene for å samarbeide med aktører fra frivillig sektor. Flere understreket at bedriftene selv var økonomisk stabile, hadde overskudd og forutsigbarhet, og at de derfor følte et samfunnsansvar utover kommersiell profitt eller næringsutvikling. Bedriftene som samarbeidet med ideelle organisasjoner, påpekte at de ansatte også var økonomisk privilegerte. Samarbeidet ble dermed en måte å bidra på ved å støtte organisasjoner som arbeidet for mennesker som ikke hadde de samme mulighetene:

Da tenkte vi at vi ville gi noe tilbake til noen som ikke har det like godt som oss, og da [organisasjon 1] tilfeldigvis tok kontakt med oss, falt det bare ned i fanget vårt. Så fant vi ut at dette ønsket vi å gjøre fordi de stod for noe veldig bra.

Ingen av bedriftene erklærte eksplisitt at slike samarbeid var en del av en samfunnsansvarsstrategi, men fremhevet det som konkrete uttrykk for bedriftens verdier:

Det er fordi bedriften har lyst til å dele med andre når de har muligheten til det. De ser det som en plikt, som en selvfølge at de bør gjøre det. [...] Det henger også sammen med bedriftens verdigrunnlag, at en investering er først god når den gagnar hele samfunnet. Samarbeidet er en helt naturlig forlengelse av det.

En annen aktør var en familiebedrift som også fremhevet verdier som retningsgivende for samarbeidet med flere idrettsorganisasjoner:

Det er egentlig fordi vi har nok. Også har det egentlig bare blitt sånn jeg vokste opp og verdiene vi hadde. Hvis de andre ikke har noe, så deler du. Enkelt forklart. Det er litt den tankegangen som sitter i han som vi også har lært og som sitter hos oss.

Ifølge bedriftene passet samarbeidene også godt med bedriftens bærekraftsmål, med vekt på samfunnsansvar som en integrert del av den langsiktige strategien. I tillegg til at bedriftene ønsket å bidra til samfunnet, hadde mange en sterk lokal forankring. Derfor ønsket de også at bidragene skulle komme lokalsamfunnet til gode. Selv om organisasjonene de støttet, var nasjonale, var oppmerksomheten primært rettet mot lokale foreninger og lag. De større bedriftene la også merke til at forventningene om at de skulle bidra, økte i takt med økende vekst. De store bedriftene med god synlighet ble kontaktet av flere frivillige organisasjoner som ønsket å samarbeide med dem.

Bedriftene var også opptatt av verdien som samarbeidene med de frivillige organisasjonene hadde for de ansatte. Slike samarbeid bidro til intern kultur- og identitetsbygging ved å skape stolthet hos de ansatte. Dette skjedde også fordi samarbeidene med organisasjonene representerte noe annet enn det kommersielle landskapet de ellers opererte i:

Vi opplever at det skaper stolthet blant våre ansatte at vi er med å støtte. Vi lever i en veldig sånn boble der vi sitter på mye ressurser i vellykkede og veldrevne selskap der økonomien er god og den private økonomien til folk som jobber, også stort sett er veldig god. Vi gjør det veldig lett for de ansatte å bidra med typisk disse hjertene og disse type tingene, i tillegg til at det skaper en stolthet at selskapet er med og hjelper. Så det er en av grunnen til at vi gjør det. Vi har veldig lite profilering gjennom disse samarbeidene, det er ikke derfor vi gjør det. Det er mer for internhygiene. At det faktisk er med å gir folk en god følelse, samtidig som selskapet samtidig ser at det er viktig det arbeidet.

Dette kan også ses i sammenheng med en økt forventning blant ansatte om at bedriftene de jobber i, skal ta samfunnsansvar. En av bedriftene fremhevet at dette var særlig merkbart blant unge arbeidstakere:

Vi får tilbakemeldinger på at unge talenter i bedriftene stiller krav til arbeidsgivere om hva de gjør utenfor egen dør, og utenfor egen bunnlinje.

Så det er noe vi får veldig tilbakemelding på. At ansatte er stolte av å jobbe i en bedrift som tar et samfunnsansvar.

Som tidligere nevnt involverte de fleste av bedriftene også de ansatte i samarbeidene, og det kan virke som om det bidro til å gi de ansatte opplevelser av fellesskap og mening. Spesielt de konkrete prosjektene hvor den enkelte ansatte fikk være med og bidra, skapte engasjement. Dette ga også motiverte ansatte som opplevde at de fikk brukt seg selv på andre måter enn de gjorde i det daglige arbeidet.

En tredje motivasjon for samarbeid handlet om profilering. Dette var basert på ønsket om økt synlighet, noe som har en tydelig markedsføringsverdi. Profileringen handlet også om omdømmebygging ved at samarbeidene skapte legitimitet og anerkjennelse. Bedriftenes motivasjon for å inngå samarbeid varierte dessuten etter hvilken type organisasjon de samarbeidet med. Enkelte bedrifter i denne undersøkelsen hadde for eksempel formaliserte samarbeid både med ideelle organisasjoner og idrettsorganisasjoner. Motivasjonen for å inngå samarbeid kunne derfor være forskjellig for en og samme bedrift, og bedriftene forventet for eksempel mindre profilering gjennom samarbeidene med ideelle organisasjoner enn med idrettsorganisasjoner.

Markedsføring gjennom synliggjøring var en sentral motivasjon for alle bedriftene. Dette var spesielt tydelig i samarbeidene med idrettsorganisasjoner. Idretten har tradisjonelt en lang rekke muligheter for profilering, blant annet i form av store visuelle flater på stadioner som tiltrekker seg store folkemengder, og logoer på drakter. Disse kan i sin tur bli eksponert på TV og i sosiale medier. For bedriftene som støttet ulike idrettslag, var synligheten også knyttet til hvordan toppidrettslaget presterte: Jo bedre laget presterte, desto mer synlighet fikk bedriften. Men bedriftene var også opptatt av synligheten gjennom breddeidretten. Dette knyttet til at voksne beslutningstakere er til stede der barna er, noe som gjorde dette til en attraktiv arena for merkevarebygging. Selv om det vanskelig kunne måles, var bedriftene tydelige på at denne formen for markedsføring hadde stor verdi. En av bedriftene påpekte for eksempel at de hadde små budsjetter for markedsføring utover det de brukte på å sponse lokale lag og organisasjoner. Bakgrunnen for dette var at de opplevde at synligheten de fikk gjennom å støtte organisasjonene, dekket behovet for markedsføring.

Det var også tydelig at det å være assosiert med frivillige organisasjoner som hadde høy anseelse i samfunnet, skapte legitimitet for bedriftene. Alle de frivillige organisasjonene i denne undersøkelsen var på ulike vis anerkjente og ble i stor grad sett på som viktige sivilsamfunnsaktører. Ved å være tilknyttet slike organisasjoner ble bedriftene også i større grad anerkjent som støttespillere for lokalsamfunnet. For noen selskaper var slik anerkjennelse spesielt viktig:

Mange selskaper har behov for å få aksept i sine lokalmiljøer. Det handler om det som kalles «license to operate», altså at du skal ha aksept fra myndighetene for at du er en støttespiller til samfunnet som viser at du er

en trygg og god partner og derfor får lov til å drive med det du driver med.  
Det er en viktig ting som man må anerkjenne.

Andre bedrifter påpekte at legitimiteten man fikk, ikke var intensjonen med samarbeidene, men heller en positiv bieffekt.

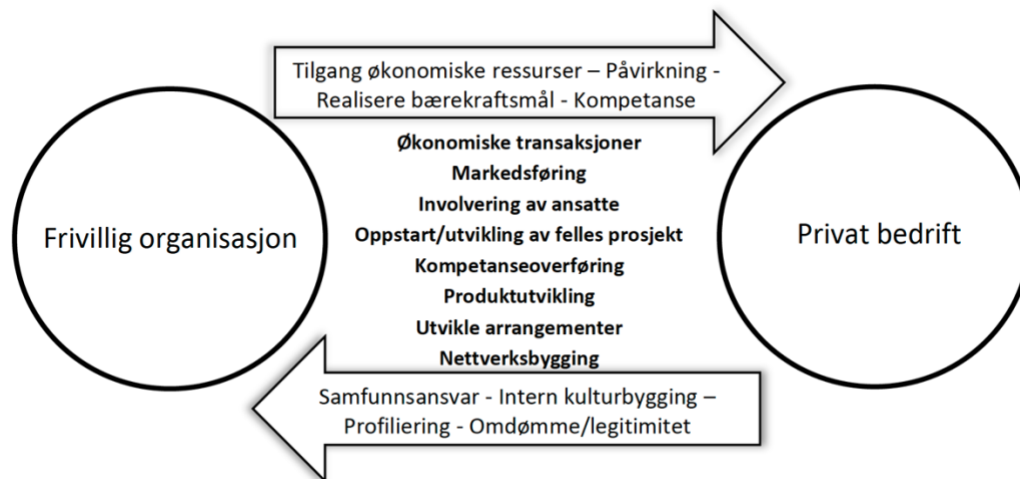
Til sist ble nettverksbygging trukket frem som en viktig grunn til at næringslivet involverte seg med frivillige organisasjoner. Idrettsorganisasjonen som deltok i denne undersøkelsen, hadde arbeidet aktivt for å skape et partnernettsverk som det var attraktivt for ulike bedrifter å bli en del av. De var klar over at et sterkt nettverk ville tiltrekke seg flere sponsorer, noe de igjen ville dra nytte av. Begge bedriftene som samarbeidet med denne organisasjonen, trakk frem nettopp dette nettverket som en av de viktigste grunnene til at de hadde inngått samarbeidet. Ved å være en del av nettverket fikk bedriftene tilgang til jobber de kanskje ellers ikke ville ha fått:

Det har ført til at jeg har truffet mange forskjellige bedrifter som har valgt å bruke oss. Jeg møter dem flere ganger, så det gir resultater å delta på nettverkstreffene. Selv om sponsingen koster 30 000 kr, tjener vi det inn mange ganger. For to år siden var vi i Trondheim, og da traff jeg på et firma som jobbet med lyddesign, og dem ville jeg aldri ha møtt hvis jeg ikke var med der. Vi får jevnlig jobber gjennom nettverket. Vi føler at vi får tilbake alle pengene vi sponser, gjennom det nettverket.

Modellen nedenfor gir en oversikt over hvilke motivasjonsfaktorer som driver de ulike partene, og hvordan dette henger sammen med innholdet i samarbeidsrelasjonene.



Figur 3: Motivasjon og innhold i samarbeidsrelasjoner



Vi har tidligere i kapitlet nevnt en rapport som Kirkens Bymisjon ga ut i 2010, og som belyser bedrifters motivasjon for å samarbeide med en humanitær organisasjon (Kirkens Bymisjon, 2010; Loga, 2016). Kirkens Bymisjon fremhever at bedriftenes sterkeste motivasjon var et altruistisk ønske om å bidra og gi noe tilbake. I tillegg er de opptatt av å skape internt engasjement og å presentere bedriftens visjon og verdier eksternt gjennom et styrket omdømme. På mange måter samsvarer dette med funnene i denne undersøkelsen. For alle bedriftene som deltok, var ønsket om å bidra den sterkeste motivasjonsfaktoren. De andre motivasjonsfaktorene som blir trukket frem i rapporten til Kirkens Bymisjon (skape internt engasjement, presentere visjon og verdier og styrke omdømmet), kom også tydelig frem i denne studien. Bedriftene i denne undersøkelsen trakk frem at samarbeidene bidro til intern kultur- og identitetsbygging ved å skape stolthet og mening hos de ansatte. I tillegg ble bedriftene motivert av markedsføringsverdien som økt synlighet ga, noe som også var knyttet til omdømmebygging ved at samarbeidene skapte legitimitet og anerkjennelse.

Det som derimot ikke kommer frem i rapporten fra Kirkens Bymisjon, men som kom frem i vårt materiale, var at nettverksbygging også var en av motivasjonsfaktorene. Dette kan ha sammenheng med at rapporten til Kirkens Bymisjon belyste bedrifters motivasjon for å samarbeide med *humanitære* organisasjoner. I vår studie var de eneste bedriftene som trakk frem nettverksbygging som en av de viktigste motivasjonsfaktorene for samarbeid, bedrifter som samarbeidet med idrettsorganisasjonen. Det kan tyde på at dette er et tydeligere trekk ved samarbeidet mellom næringsliv og idrettsorganisasjoner, og at det er viktig for idrettsorganisasjonene å legge til rette for nettverksbygging, slik at de tiltrekker seg samarbeidspartnere fra næringslivet.

## Oppsummering

Som antatt viser funnene i denne studien at de ulike partene har ulik motivasjon for å inngå samarbeid. De frivillige organisasjonene trekker frem økt tilgang på

økonomiske ressurser som gjør at de kan drive og utvikle arbeidet sitt, som den viktigste motivasjonsfaktoren. En annen motivasjonsfaktor var at samarbeidet ga dem muligheten til å formidle sine visjoner og verdier til ansatte i bedriftene, noe som var tett knyttet til ønsket om å skape sosial endring. Videre viste studien at de frivillige organisasjonene ble motivert av den økte kompetansen som de fikk tilgang til gjennom bedriftene. Når det gjelder bedriftene, var det fire motivasjonsfaktorer som utkrystalliserte seg. For det første var motivasjonen knyttet til et altruistisk ønske om å bidra, ofte til lokalsamfunnet hvor bedriftene drev virksomhet. For det andre var intern kulturbygging blant bedriftens ansatte en tydelig motivasjonsfaktor. Videre hadde profileringen og omdømmebyggingen som var knyttet til det å være assosiert med en anerkjent, frivillig organisasjon, en stor verdi for bedriftene, og var dermed også en viktig motivasjonsfaktor. Til slutt fant vi at nettverk som bedrifter fikk tilgang på gjennom samarbeidet med frivilligheten, stod sentralt i noen av samarbeidsrelasjonene. Nettverksbygging som motivasjon for å inngå samarbeid skiller seg ut fra tidligere studier og er et tydeligere trekk ved samarbeidet mellom næringsliv og idrettsorganisasjoner enn de andre frivillige organisasjonene.

## 5 Hemmere og fremmere for samarbeid

I dette kapitlet ser vi nærmere på ulike faktorer som opererte som hemmere og fremmere for samarbeid. Generelt uttrykte både frivillige organisasjoner og bedrifter at de opplevde få utfordringer i samarbeidene. De trakk hovedsakelig frem positive erfaringer, og når de ble spurt om eventuelle utfordringer, presiserte alle parter at samarbeidene i de fleste tilfeller fungerte svært godt. Det var imidlertid noen områder der de ulike aktørene enten hadde ulike behov, eller der det kreves mer innsats for å oppnå en bedre samkjøring.

### Hemmere for samarbeid

For organisasjonene kunne det oppstå utfordringer når behovene og agendaen til bedriftene ikke harmoniserte med organisasjonenes egne behov. Den ideelle organisasjonen understreket hvor viktig det var å sette klare grenser når bedrifter ønsket å arrangere aktiviteter for deltakerne som ikke nødvendigvis stemte overens med organisasjonens behov. De uttrykte det slik:

Mange har lyst å lage arrangement som skal vise igjen og passe deres agenda, men for [organisasjon 1] er det viktig at det er behovene til deltakerne våre som kommer først. Og behovene til våre deltakere samsvarer ikke alltid med de kommersielle behovene som bedriftene har.

For å sikre integriteten til både deltakerne og organisasjonen var de derfor mer opptatt av å bevare egne verdier, selv om behovet for økonomisk støtte var til stede. For å sikre et felles verdigrunnlag og muligheter for samarbeid gjennomførte partene i de fleste tilfeller innledende samtaler for å avklare mål, agenda og forventninger før de inngikk mer formelle og langsiktige samarbeid. Hvis det ble klart at behovene og intensjonene til partene var vesentlig forskjellige, i de innledende fasene, ble potensielle samarbeid avsluttet før ytterligere avtaler ble inngått. Men det hendte også at det oppstod verdimeslige konflikter i eksisterende samarbeid. En av organisasjonene hadde for eksempel opplevd at en av bedriftene de samarbeidet med, ikke ønsket at de skulle delta i Pride-tog. Organisasjonen var nøye med å ikke gå på kompromiss med egne verdier, og samarbeidet ble derfor avsluttet. Fritidsorganisasjonen hadde også et produktsamarbeid med en kommersiell aktør som viste seg å ikke overholde grunnleggende prinsipper om demokrati. I dette tilfellet ble samarbeidet også avsluttet fordi den kommersielle aktøren ikke handlet i tråd med organisasjonens verdier. Et annet eksempel på noe som kunne ha utgjort en hindring, var at en av organisasjonene i denne undersøkelsen hadde en religiøs overbygning. En av bedriftene som samarbeidet med organisasjonen, hadde derfor – før de inngikk samarbeidet – gjennomført interne diskusjoner for å avklare om de kunne samarbeide til tross for at religionsnøytralitet var en sentral verdi for bedriften.

Flere aktører pekte på ulike økonomiske utfordringer. For det første erfarte de frivillige organisasjonene at det var utfordrende å skaffe tilstrekkelig finansiering til arbeidet sitt. Det var særlig vanskelig å sikre midler til ordinær drift, da det ofte var enklere å få økonomisk støtte til nystartede prosjekter eller konkrete innkjøp av utstyr. Videre kunne det være utfordrende når private aktører ønsket å øremerke midlene til et spesifikt og avgrenset formål. Dette var krevende fordi de frivillige organisasjonene også var avhengige av offentlig støtte og kunne ende opp med å få støtte til samme prosjekt fra to parter. Dette kunne føre til krav om tilbakebetaling av midler selv om andre deler av organisasjonen hadde behov for støtten. Det ser imidlertid ut til at det er en økt bevissthet om disse utfordringene, noe som har resultert i at organisasjonene har tydeliggjort rammer og krav overfor næringslivet når det gjelder organisasjonenes egen forvaltning av den økonomiske støtten. Både den ideelle organisasjonen og fritidsorganisasjonen pekte også på at de konkurrerte om næringslivets midler med organisasjoner innenfor idrett og sport, og mente at slike organisasjoner dominerte sponsormarkedet fordi de ga de private aktørene tilgang til store profileringsflater. Derfor arbeidet de aktivt med å vise hvilken markedsverdi de kunne tilby næringslivet, samtidig som de søkte andre segmenter av markedet: «I stedet for å dra bedrifter fra hverandre, må vi utvide vår del av kaka.» Idrettsorganisasjonen trakk imidlertid frem at også de strevde med å sikre tilstrekkelig økonomisk støtte gjennom private samarbeidspartnere, da de konkurrerte med mange andre idrettslag og -organisasjoner. Fra bedriftenes perspektiv ble det økonomiske underskuddet i organisasjonene også trukket frem som en utfordring, men da handlet det i større grad om at det var vanskelig å ikke gi mer penger enn de hadde kapasitet til, når de visste at de frivillige samarbeidspartnerne slet med å få endene til å møtes.

For begge partene virket det som om organisatorisk forankring var viktig. Dersom samarbeidet ikke var solid forankret i ledelsen i organisasjonen eller bedriften, kunne det medføre utfordringer. Organisasjonene ønsket at samarbeidet skulle ha sterk støtte fra ledelsen i bedriftene for å øke mulighetene for at relasjonene ble langvarige. Bedriftene hadde også et ønske om at ledelsen i organisasjonene skulle være pådrivere for samarbeidet. Dette gjaldt spesielt organisasjoner med prosjekter organisert som sosialt entreprenørskap. I slike tilfeller var bedriftene i større grad involvert i prosjektet som var drevet av organisasjonen, enn i mange andre samarbeid. Hvis prosjektet og samarbeidet ikke var solid forankret i organisasjonens ledelse, risikerte de at organisasjonen overstyrte prosjektet i en retning som ikke harmoniserte med de forutsetningene bedriftene hadde gått inn for å støtte.

## Fremmere for samarbeid

Både de frivillige organisasjonene og bedriftene de samarbeidet med, fremhevet langsiktighet som avgjørende for at samarbeidet skal fungere optimalt. Når relasjonene utviklet seg over tid, ble begge parter bedre kjent med hverandre. Flere ansatte fra bedriftene engasjerte seg, og avtalene fikk økt betydning. Dette viste seg også å være tidsbesparende for begge parter. Ved å inngå for eksempel

treårige avtaler reduserte partene behovet for å bruke tid på fornyelse og forhandlinger:

Å sørge for at det er mulig å ha langsiktige kontrakter. Både fordi det gjør det lettere for oss som jobber med sivilsamfunn i bedrifter, for da slipper vi å reforhandle kontrakter hvert år, og for de som har mulighet for å ha budsjetter som går langt fram, så gir det oss en stabilitet. Det er viktig for oss som bedrift, men kanskje spesielt viktig for de tiltakene vi støtter. I det øyeblikket kontrakten er signert, så slipper man å jobbe for ny kontrakt til året etterpå. [...] Ikke en forutsetning, men man forenkler prosesser internt hos oss. Alt skal godkjennes internt i et styre, så det er mer jobb for oss. I tillegg til at det skaper en mulighet for å utvikle samarbeid over tid, så det ikke blir den klassiske «en gang i året» hvor du vet hva du får, men du vet ikke hva det kunne ha blitt. Å ha mulighet for treårs avtaler hvor vi kan se på hvordan man utvikler ting og jobber med prosjekter, det er bra.

Langsiktighet skapte forutsigbarhet for organisasjonene som trengte støtte for å gjennomføre aktivitetene sine:

Avtalene vi har, har oppstått veldig organisk og er langsiktige. Det er veldig viktig for oss at vi kan ha langsiktige samarbeid slik at vi faktisk kan få noe ut av samarbeidene. De fleste avtalene har vi hatt i ganske mange år.

Idrettsorganisasjonen la betydelig innsats i å skape verdier som appellerte til bedriftene som bidro med økonomisk støtte. Tradisjonelt sett har dette segmentet vært dominert av private aktører som fungerer som rene sponsorer. Imidlertid opplevde organisasjonen økte forventninger nå sammenlignet med tidligere, med krav om at de skulle gi noe tilbake som gagnet bedriftene utover det rent sportslige. For å unngå kontinuerlig leting etter nye samarbeidspartnere ble langsiktighet dermed enda viktigere for å skape rom for kvalitetsutvikling i det de tilbød partnerne:

Det er ikke spons som før i tiden, da var man inne med 50 000 kroner, også fikk du et skilt også ringte du igjen neste år. Nå er det ikke slik lenger. Du er nødt til å levere verdi. Bedriften er nødt til å få noe igjen. De sponsorene som går ut av nettverket, visste vi kanskje et halvt år før at de kom til å gå ut, fordi de gjerne aldri har vært til stede. Da er det bare et skilt. Man blir assosiert med klubben, men får ikke noe merverdi, og da blir det en utgift. Men nå er det veldig lav «turnover» hos oss enn andre.

Videre ble viktigheten av at begge parter delte en felles forståelse av formålet og hensikten med samarbeidet understreket. Dette kunne handle om at man hadde felles mål, og gjennom å avklare dette hadde man større sjanse for å oppnå suksess. Fritidsorganisasjonen fremhevet dette som fundamentalt:

Hele poenget med et samarbeid er jo å ha et felles mål, eller å ha noe felles å jobbe ut ifra, en eller annen synergi sammen. Det står i starten av hver avtale, om hva som er formålet med avtalen. Det er også en grunn til at vi har formålet som en sterk del av avtalen, og hva vi vil oppnå sammen. Hvis vi er enige om det, så er det ikke så mange uenigheter som dukker opp, for da har man fundamentet på plass. Det er også grunnen til at mange av partnerne er med i våre aktiviteter, fordi det er ikke så vanskelig å finne gode synergier sammen og gode mål som begge er enige om. Vi har det slik at hvis de vil være partnere med oss, må de fylle ut et skjema. Når det er store aktører, fyller de ikke ut skjema; vi møtes for å gå gjennom og forsikre oss om at vi har de samme verdiene og målene. Det er viktig å ha en synergi å bygge på, og viktig for oss at det faktisk kan bli et samarbeid og ikke bare et sponsorat.

I den ideelle organisasjonen var de mindre konkrete når det gjaldt viktigheten av felles mål, og de la i større grad vekt på at et felles verdigrunnlag var viktig for at samarbeidet skulle fungere. De understreket at de aldri inngikk samarbeid med bedrifter før de «har klarert at de står for de samme verdiene som oss». Felles forståelse for formål, hensikt og verdier ble i mindre grad fremhevet som et suksesskriterium av idrettsorganisasjonen og bedriftene de samarbeidet med.

Både den ideelle organisasjonen og fritidsorganisasjonen pekte på gjensidighet som en forutsetning for et vellykket samarbeid. Dette handlet i stor grad om å avklare forventningene til hvem som skulle bidra med hva i samarbeidet. Gjensidighet var et viktig verktøy for å skape likeverdighet i relasjonen:

Det viktigste for oss, som man merker, er om begge parter er engasjert. Vi disponerer dedikerte ressurser til dette. For oss er det en grunnleggende del av avtalen at motparten har en dedikert ressurs. Hvis begge er dedikert og ønsker at det skal gå bra, så gjør det det. Men hvis motparten ikke er til stede eller ikke har tid, får vi ikke gjennomført aktivitetene, og da stagnerer samarbeidet. Så det er ganske grunnleggende i en avtale at det er tilgjengelige ressurser. Det er kanskje det viktigste.

Dette innebar også gjensidig respekt for hva hver part brakte til bordet, og forståelse for at de jobbet på ulike måter med ulike behov. Organisasjonene hadde for eksempel behov for forståelse for at de ikke startet eller gjennomførte aktiviteter basert på bedriftenes behov, men at de snarere styrte ut fra behovene til deltakerne i organisasjonene.

For å oppsummere ble *langsiktighet*, *felles mål* og *gjensidighet* fremhevet som de viktigste forutsetningene for et vellykket samarbeid mellom frivillige og private aktører. For å oppnå dette måtte viljen til og motivasjonen for samarbeid være forankret i toppledelsen, både i organisasjonene og i bedriftene.

## Oppsummering

Alle deltakerne i studien, både fra de frivillige organisasjonene og fra bedriftene, understreket at de i hovedsak hadde positive erfaringer med å samarbeide. Det var imidlertid noen aspekter som ble oppfattet som utfordrende, og som potensielt kunne hemme samarbeidene. Et av disse var at behovene og agendaen til bedriftene ikke alltid harmoniserte med organisasjonenes egne behov. Derfor ble det i de fleste tilfeller lagt ned et grundig arbeid før partene inngikk langsiktige samarbeid, for å sikre et felles verdigrunnlag og i størst mulig grad forhindre konflikter underveis. Videre omtalte begge parter organisasjonenes utfordringer med å skaffe tilstrekkelig finansiering som krevende. Ifølge de frivillige organisasjonene kunne øremerkede midler være en utfordring i noen tilfeller. Dette var knyttet til at offentlige tilskudd ofte var øremerket til konkrete prosjekter, og at det var vanskeligere å sikre frie midler som kunne dekke den daglige driften av ulike aktiviteter. Bedriftene opplevde på sin side av og til den økonomiske usikkerheten til organisasjonene som et implisitt press, spesielt når de var klar over organisasjonens økonomiske utfordringer. I tillegg var det hemmende for samarbeidet hvis det ikke var forankret i ledelsen hos begge parter.

Det så ut til at spesielt tre faktorer kunne motvirke slike hindringer i samarbeidet og bidra til å fremme gode samarbeidsrelasjoner: langsiktighet, felles forståelse av formålet med samarbeidet og gjensidighet. Langsiktighet skapte forutsigbarhet både for organisasjonene og bedriftene og bidro til at samarbeidsrelasjonene fikk økt betydning for begge parter. Felles forståelse av formålet, det vil si hva man ønsket å oppnå gjennom samarbeidet, svekket grunnlaget for konflikt og økte sjansen for å lykkes. Gjensidighet var viktig for å skape likeverdighet i relasjonen. Dette handlet i stor grad om å avklare forventningene til hvem som skulle bidra med hva i samarbeidet.

## 6 Oppsummerende diskusjon og konklusjon

I denne rapporten har vi presentert en studie som viser hvordan samarbeid mellom frivillige organisasjoner og private bedrifter utspiller seg i dagens Norge, og som trekker frem noen av mulighetene og utfordringene ved slikt samarbeid. Som teoretisk og empirisk grunnlag for prosjektet har vi først gjennomgått relevant litteratur, både internasjonalt og i Norge. Videre har vi gjennomført en empirisk studie for å øke kunnskapen om motivasjonsfaktorene og de ulike formene for samarbeid som inngås mellom næringslivet og frivilligheten i Norge. Vi har gjort en eksplorerende case-studie av tre frivillige organisasjoner og de konkrete samarbeidsrelasjonene de har med noen private bedrifter. Disse dataene danner grunnlaget for analysene som vi, gjennom de ulike kapitlene, har brukt som utgangspunkt for å belyse temaene i prosjektet. I dette avslutningskapittelet oppsummerer og drøfter vi funnene knyttet til problemstillingene dannet grunnlaget for studien.

### Samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringsliv

I kapittel 2 undersøkte vi hva eksisterende litteratur kan fortelle oss om samarbeidene mellom frivillige organisasjoner og næringsliv. Dette har bidratt til å belyse følgende problemstillinger:

- Hvordan kan private bedrifter og frivillige organisasjoner samarbeide?
- Hvilke typer relasjoner og samarbeid finnes det mellom norske organisasjoner og bedrifter i dag?

Nyliberale ideer og implementeringen av NPM-reformer («new public management») har økt oppmerksomheten rundt nye og innovative måter å redusere byråkratiske kostnader og løse komplekse og sammensatte sosiale utfordringer på, ofte med mål om å skape en mer effektiv velferdsstat (Kourachanis, 2020; Kourachanis & Kourachanis, 2020). Dette har ført til en økt interesse for hvordan frivillig og privat sektor kan samarbeide om å løse nye samfunnsutfordringer. Vi har presentert noen sentrale begreper fra litteraturen som på ulikt vis bidrar til å belyse hvordan private bedrifter og frivillige organisasjoner kan samarbeide: 1) *bedriftenes samfunnsansvar*, 2) *filantropi*, 3) *sosialt entreprenørskap* og *sosiale virksomheter* og 4) «*creating shared value*» (å skape delte verdier) og «*added value*» (merverdi).

De siste tiårene har det vært økt oppmerksomhet rundt bedriftenes samfunnsansvar, ofte omtalt som «*corporate social responsibility*», og dette har i større grad blitt en integrert del av forretningsstrategien (Ditlev-Simonsen et al., 2015; Loga, 2016). Mange bedrifter har reagert på de økte forventningene om at de skal skape sosiale og/eller miljømessige verdier og slik bidra til en



bærekraftig utvikling og sosial rettferdighet, ved å inngå samarbeid med frivillige organisasjoner (Galaskiewicz & Colman, 2006).

Filantropi har tradisjonelt sett gått ut på at velstående mennesker gir noe av det de tjener, til andre, uten et ønske om å tjene penger. Selv om filantropi har vært mindre fremtredende i Norge, som har en sterk, sosial-demokratisk velferdsstat, ser vi også her en økt interesse for filantropi (Loga, 2016; Sivesind, 2015). I tillegg ser vi nye måter å utøve filantropi på, som for eksempel at bedrifter gjør mer langsiktige, sosiale investeringer med en involvert partner. Slike nye former for filantropi er også representative for konkrete samarbeidsrelasjoner mellom frivillige organisasjoner og private bedrifter i Norge i dag.

Sosialt entreprenørskap og sosiale virksomheter er eksempler på hvordan logikk fra privat sektor overføres til frivillig sektor. Her kombineres metoder og ideer fra både privat, frivillig og offentlig sektor i et forsøk på å dra nytte av det beste fra disse sektorene for å skape nye løsninger. Både internasjonale studier og studier gjennomført i Norge viser fremveksten av slike former for samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringslivet.

I tillegg har konseptet «*creating shared value*», eller å *skape delte verdier*, fått en del oppmerksomhet. Ideen bak konseptet har vært å forbedre relasjonene mellom næringslivet og samfunnet for øvrig ved å skape vinn-vinn-effekter for begge parter. Konseptet har blitt omfavnet av store bedrifter, og frivillige organisasjoner har tatt begrepet i bruk i sin kommunikasjon med næringslivet for å fremheve mulighetene som ligger i slike typer samarbeid. Et lignende begrep er «*added value*», eller *merverdi*, som viser til at frivillige organisasjoner, med sine særegne kvaliteter som gjør at de skiller seg ut fra andre aktører, tilfører merverdi. Vi har presentert dette som relevante konsepter som kan bidra til å belyse hvorfor og i hvilken grad det er attraktivt for bedrifter å inngå ulike former for samarbeid med frivillige organisasjoner.

Det empiriske materialet i studien er analysert med utgangspunkt i fire idealtypiske beskrivelser av frivilligkommersielle samarbeid: 1) filantropiske, 2) politiske, 3) strategiske og 4) kommersielle. En filantropisk tilnærming innebærer at bedriftene gir økonomiske gaver eller donasjoner (Ditlev-Simonsen, 2010; Loga, 2016). Slike samarbeid blir ofte sett på som en enveisrelasjon der bedriften gir og den frivillige organisasjonen mottar. En politisk tilnærming viser til samarbeid der bedriften og den frivillige organisasjonen deler et politisk eller sosialt mål, og der målet med samarbeidet er å skape endring. I strategiske samarbeid utvikler organisasjoner og bedrifter praktiske og strategiske partnerskap. Dette blir i større grad betraktet som en toveisrelasjon der bedriften både gir og får noe tilbake. Den fjerde tilnærmingen, kalt kommersialisering, har som mål å øke inntektene både for den frivillige organisasjonen og for bedriften, mens det sosiale målet er av mindre betydning.

## Former for samarbeid

I kapittel 3 presenterte vi ulike frivillige organisasjoner og bedrifter som vi intervjuet. Videre beskrev vi kjennetegn ved samarbeidsrelasjonene mellom organisasjonene og bedriftene, hva de bestod av, og hvilke roller de ulike aktørene hadde i relasjonene. Til slutt gjorde vi en analyse av de ulike formene for samarbeid basert på de idealtypiske beskrivelsene av samarbeid som vi beskrev i kapittel 2. I kapittel 2 presenterte vi empiriske data for å gi et dypere innblikk i følgende problemstilling:

- Hvilke typer relasjoner og samarbeid finnes mellom norske organisasjoner og bedrifter i dag?

Studien viste at de konkrete samarbeidsrelasjonene som vi undersøkte, hadde spesielt seks ulike kjennetegn. Et av disse var felles for alle samarbeidsrelasjonene og handlet om at bedriftene overførte økonomiske midler til de frivillige organisasjonene. Dette viste seg å være den mest grunnleggende formen for samarbeid. I de fleste tilfellene hadde partene avtalt et konkret pengebeløp gjennom en skriftlig kontrakt. Det kunne være både øremerkede midler og frie midler. Organisasjonene foretrakk frie midler, som altså ikke var øremerket til gitte aktiviteter eller prosjekter. Dette var forbundet med mindre detaljert rapportering, i tillegg til at organisasjonene selv kunne velge å bruke midlene der behovet til enhver tid var størst. Andre økonomiske overføringer som ble identifisert i samarbeidsrelasjonene, var underskuddsgarantier og diverse gratis produkter eller tjenester fra bedriftene.

Det andre kjennetegnet gjaldt markedsføring, som hadde en sentral plass i samarbeidene, og denne typen profilering var verdifull for begge parter. Den hadde en kommersiell verdi i seg selv, samtidig som den bidro til å synliggjøre samarbeidet. Selv om organisasjonene var frivillige aktører, hadde profilen deres en kommersiell markedsverdi som var attraktiv for næringslivet. En annen form for markedsføring, som ikke hadde et kommersielt fokus, gikk ut på at organisasjonens og bedriftens kanaler og nettverk ble brukt til å fremme kampanjer og gjøre markedsfremstøt for å skape oppmerksomhet rundt aktivitetene til organisasjonene

Det tredje kjennetegnet handlet om at bedriftens ansatte ble involvert i de frivillige organisasjonene. Dette skjedde i tråd med organisasjonenes behov og ga bedriftene en større forståelse for prosjektene de støttet, ved at de ansatte fikk et nærmere innblikk i organisasjonens faktiske arbeid. Det fjerde kjennetegnet gjaldt kompetanseoverføring. De formelle og strukturerte samarbeidene med næringslivsaktører ga de frivillige organisasjonene tilgang til nyttig og spesialisert kompetanse som ellers ikke ville vært tilgjengelig for dem.

Det femte kjennetegnet handlet om at organisasjonene og bedriftene også kunne samarbeide ved å starte opp og utvikle felles prosjekter. Disse prosjektene kunne være organisert som sosialt entreprenørskap, hvor både organisasjonen og bedriften var involvert fra starten av. De kunne også gå ut på å utvikle

kommersielle produkter eller spesielle arrangementer. Til sist fant vi at nettverksbygging – det sjette kjennetegnet – kunne være en del av relasjonene. I noen av samarbeidsrelasjonene var nettverksarrangementer den mest verdifulle tjenesten som organisasjonen kunne tilby bedriftene.

Basert på det empiriske materialet i denne studien er disse seks kjennetegnene de tydeligste indikasjonene på hvilke relasjoner og former for samarbeid som finnes mellom norske organisasjoner og bedrifter i dag. Med utgangspunkt i de idealtypiske beskrivelsene av samarbeid som vi presenterte i kapittel 1, gjorde vi en teoretisk analyse som beskriver hvilke hovedtyper av samarbeid vi finner i det empiriske materialet.

Ingen av de konkrete samarbeidsrelasjonene som vi undersøkte i denne studien, kan bli kategorisert som rent filantropiske, det vil si med én giver og én mottaker. Det viste seg imidlertid at alle de tre organisasjonene mottok rene donasjoner i form av engangsbeløp fra bedrifter uten ytterligere samarbeid. Det indikerer at også filantropiske samarbeid utgjør en viktig del av inntektskilden til de frivillige organisasjonene.

Det empiriske materialet viser at de frivillige organisasjonene har tydelige sosiale formål som ofte har en implisitt politisk betydning, og at noen av samarbeidsformene har en politisk tilnærming. Vi fant at både den ideelle organisasjonen og fritidsorganisasjonene hadde inngått samarbeid som først og fremst ble begrunnet med at de oppfylte sosiale, politisk betydningsfulle formål. I så måte representerte de en politisk tilnærming.

I motsetning til i de andre idealtypene av samarbeid er det sosiale formålet av mindre betydning i relasjoner som kategoriseres som kommersielle. Fritidsorganisasjonen og idrettsorganisasjonen viste begge til andre samarbeidsrelasjoner utover dem som ble utforsket i denne studien som hadde et tydeligere kommersielt fokus. I tråd med den idealtypiske beskrivelsen av kommersielle samarbeid brukte organisasjonene inntektene til å utføre samfunnsoppdraget, men det var likevel ikke det som var den primære hensikten med samarbeidsrelasjonene.

Studien har vist at de fleste formene for samarbeidsrelasjoner kan kategoriseres som strategiske samarbeid, det vil si flerdimensjonale partnerskap der begge parter bidrar og mottar fordeler. Selv om bedriftene vanligvis bidrar med økonomisk støtte til organisasjonene, inngås slike samarbeid ofte med klare intensjoner om at bedriftene også skal oppnå noe i gjengjeld. Dette henger sannsynligvis sammen med at studien undersøker eksisterende samarbeidsrelasjoner mellom en konkret organisasjon og en konkret bedrift. At det var en overvekt av strategiske samarbeid i denne studien, kan derfor ikke generaliseres.

Kategoriseringen av disse fire formene for samarbeid er idealtypiske, og ingen av samarbeidsrelasjonene kan kategoriseres som enten den ene eller den andre

formen. Analysen viser dessuten at vi ofte finner forskjellige typer samarbeidsrelasjoner innenfor samme organisasjon og bedrift.

## Motivasjon for samarbeid

I kapittel 4 undersøkte vi hva som motiverer de ulike partene til å involvere seg med hverandre. Med utgangspunkt i eksisterende kunnskap om ulike motivasjonsfaktorer for organisasjoner og bedrifter viste vi hvordan dette ble beskrevet av de ulike aktørene i studien. Dette kapittelet bidro til å belyse følgende problemstilling:

- Hva motiverer slikt samarbeid, og hvilken nytteverdi har samarbeidet for partene?

Først og fremst er det naturlig å anta at intensjonen med og motivasjonen for å inngå samarbeid varierer mellom de ulike partene. Det empiriske materialet bekrefter denne antakelsen. For de frivillige organisasjonene var en av de sterkeste motivasjonsfaktorene for å samarbeide med næringslivet tilgangen på økonomiske ressurser til å driften, noe som skapte økonomisk forutsigbarhet og stabilitet. Samarbeidet med næringslivet ga også organisasjonene økte muligheter til å formidle kunnskap og påvirke et større antall mennesker. Organisasjonene ble også motivert av at de gjennom bedriftene fikk tilgang til kompetanse de ellers ikke ville hatt.

For bedriftene var motivasjonen for å inngå samarbeidsrelasjoner med frivillige organisasjoner knyttet til et ønske om å bidra, intern kulturbygging, profilering og omdømmebygging samt nettverksbygging. Den sterkeste motivasjonen later til å være et ønske om å bidra, ofte tett sammenvevd med en opplevelse av ansvar. Bedriftene som deltok i denne studien, var økonomisk stabile, hadde overskudd og forutsigbarhet og kjente på et samfunnsansvar utover kommersiell profitt eller næringsutvikling. Dette kan ha sammenheng med de økte forventningene til at bedrifter skal skape verdier utover de økonomiske. Slike samarbeid bidro også til intern kultur- og identitetsbygging i bedriftene ved å skape stolthet hos de ansatte, noe som økte motivasjonen for å samarbeide med frivillige organisasjoner. Det kan late til at ønsket om å bidra og intern kulturbygging sammen bidro til en økt opplevelse av fellesskap og mening innad i bedriftene.

En tredje motivasjonsfaktor handlet om profilering. Dette var basert på ønsket om økt synlighet, som har en tydelig markedsføringsverdi. Profileringen handlet også om omdømmebygging ved å skape legitimitet og anerkjennelse. Å være tilknyttet og assosiert med frivillige organisasjoner som hadde høy anseelse i samfunnet, skapte legitimitet for bedriftene. Til sist ble nettverksbygging trukket frem som en viktig årsak til at næringslivet involverte seg med frivillige organisasjoner.

Funnene i studien samsvarer med tidligere forskning om hva som motiverer etablering av samarbeidsrelasjoner mellom frivillige organisasjoner og

næringslivet (Bhattacharya et al., 2008; Ditlev-Simonsen, 2010; Galaskiewicz & Colman, 2006; Loga, 2016; Suárez & Hwang, 2013; Viken, 2019). Det som derimot har fått mindre oppmerksomhet i tidligere studier, men som var tydelig i denne undersøkelsen, er at også nettverksbygging var en sterk motivasjonsfaktor for noen av bedriftene. Dette gjaldt imidlertid bare bedrifter som samarbeidet med idrettsorganisasjonen, som trakk frem nettverksbygging som en av de viktigste motivasjonsfaktorene for samarbeid. Det kan tyde på at dette er et tydeligere trekk ved samarbeidet mellom næringsliv og idrettsorganisasjoner, og at det er viktig for idrettsorganisasjonene å legge til rette for nettverksbygging, slik at de tiltrekker seg samarbeidspartnere fra næringslivet.

## Hemmere og fremmere for samarbeid

I kapittel 5 undersøkte vi hvordan de involverte partene opplevde samarbeidsrelasjonene, og analyserte faktorer som påvirket samarbeidet, med vekt på både hemmende og fremmende faktorer. Dette kapitlet bidro til å kaste lys over følgende problemstillinger:

- Hvordan opplever frivillige organisasjoner og bedrifter samarbeidet seg imellom?
- Hvilke utfordringer kan slikt samarbeid medføre for de frivillige organisasjonene?

Et viktig funn i studien var at både frivillige organisasjoner og bedrifter generelt opplevde samarbeidene som svært positive, med få utfordringer. Det er verdt å nevne at dette kan ha sammenheng med at samarbeidsrelasjonene vi undersøkte, var godt etablerte, og det er naturlig at organisasjonene viste til velfungerende samarbeidsrelasjoner med næringslivet. Videre viste studien at organisasjonene brukte tid på å forhåndsundersøke potensielle samarbeidspartnere for å avklare om et formalisert og langsiktig samarbeid var sannsynlig. I slike innledende samtaler vurderte de felles mål, motivasjon, intensjoner og verdier som grunnlag for å videreutvikle et samarbeid. Dersom avstanden viste seg å være for stor i de innledende fasene, ble formaliserte samarbeidsavtaler unngått. Dette kan bidra til å forklare hvorfor det var få utfordringer i de etablerte, formaliserte samarbeidsrelasjonene. I tillegg gir dette funnet en sterk indikasjon på at samarbeidsrelasjonene oppleves som meningsfulle, nyttige og verdifulle for begge parter.

Det var imidlertid noen faktorer som ble identifisert som potensielle hemmere for samarbeid. Organisasjonene støtte på utfordringer når behovene og agendaen til bedriftene ikke harmoniserte med organisasjonenes egne. Konflikter kunne oppstå hvis bedriftene ønsket spesifikke aktiviteter som ikke stemte overens med organisasjonenes behov. Begge parter pekte på økonomiske utfordringer fra ulike perspektiver. For organisasjonene kunne det være utfordrende når bedriftene ønsket å øremerke økonomisk støtte til spesifikke formål og det var vanskelig å sikre midler til ordinær drift. For bedriftene kunne det være utfordrende å ha kunnskap om organisasjonenes økonomiske underskudd,

spesielt når de selv ikke hadde kapasitet til å bidra ytterligere. For begge parter kunne manglende forankring i ledelsen begrense samarbeidet.

På den andre siden fremhevet studien sentrale faktorer som bidro til et vellykket samarbeid. Langsiktighet i samarbeidet var avgjørende for begge parter. Dette sparte dem for tid ved at de slapp å stadig etablere nye relasjoner og inngå nye avtaler. En felles forståelse av formålet med samarbeidet ble vektlagt, enten gjennom felles mål eller felles verdigrunnlag. Gjensidighet spilte også en viktig rolle: Det var avgjørende at de hadde avklart forventningene til hva begge partene skulle bidra med, og at de hadde respekt for hverandres roller og tilnærminger. Dette er også knyttet til behovet for likeverd i relasjonen, spesielt i flerdimensjonale samarbeidsformer.

## Konklusjon

Denne studien gir innsikt i hvordan frivillige organisasjoner og næringslivet kan samarbeide, hva innholdet i slike samarbeid er i noen konkrete relasjoner, og hva som motiverer denne typen samarbeid. Funnene fra studien kan være relevante for videre politikktutforming, og de kan være nyttige for både frivillige og private aktører.

Tidligere studier av frivillig sektors økonomi viser at offentlige midler utgjør en betydelig del av frivillige organisasjoners inntekter. Samtidig treffer ulike offentlige støtteordninger ulike organisasjoner ulikt, og det kan være svært tid- og ressurskrevende å søke om og rapportere på bruken av offentlige støtteordninger (Arnesen, 2020). Måten offentlige støtteordninger er utformet på, kan for eksempel skape ustabilitet, midlertidighet og usikkerhet og utgjøre en betydelig utfordring for frivillige organisasjoner i deres virksomhet. Vår studie viser at frivillige organisasjoner ofte opererer med begrensede økonomiske ressurser og store økonomiske behov. Samtlige organisasjoner i studien understreker at de er avhengige av økonomisk støtte fra private aktører for å kunne opprettholde sitt nåværende aktivitetsnivå. Dermed blir det avgjørende for organisasjonene å inngå samarbeid med private aktører for å overleve økonomisk. Informantene i studien peker også på behovet for frie midler som kan brukes etter organisasjonenes behov. Offentlige midler er ofte øremerket, og i mange tilfeller må organisasjonene vise til innovasjon eller oppstartprosjekter for å få tilgang til midler. Å skaffe midler til den daglige driften og sikre kontinuiteten i allerede eksisterende aktiviteter gjennom offentlig finansiering er derfor en utfordrende prosess.

Denne studien bekrefter med dette en del tidligere forskning på frivillig sektors økonomi og utfordringer, særlig knyttet til offentlige tilskuddsordninger. Samtidig viser studien at private midler er med på å realisere de frivillige organisasjonenes målsettinger, og at de potensielt også kan øke det private næringslivets samfunnsansvar i Norge. I denne sammenhengen ville det være nyttig med mer kunnskap om hvilke politiske insentiver som fremmer slike

samarbeid, og hvilke føringer som eventuelt hindrer utviklingen av slike samarbeid.

Retter vi et kritisk blikk på de frivillige organisasjonenes økonomiske avhengighet av eksterne aktører, kan vi spørre om organisasjonene står i fare for å oppleve målforskyvning i egen virksomhet. Målforskyvning kan oppstå når en organisasjons virksomhet blir endret eller påvirket av eksterne økonomiske støttespillere, slik at virksomheten avviker fra organisasjonens opprinnelige målsettinger og formål. Dette kan typisk skje ved at en økonomisk støttespiller implisitt eller eksplisitt påvirker en organisasjon til å endre virksomheten slik at den blir mer lik eller støtter opp om støttespillerens virksomhet og formål. Dersom en organisasjon har gjort seg altfor avhengig av private midler fra en bedrift, kan det for eksempel oppstå en risiko for at visse formål eller idealer som organisasjonen står for, blir nedtonet eller endret dersom de er i konflikt med bedriftens formål eller idealer. Målforskyvning kan også oppstå når organisasjonene får støtte fra offentlige aktører, og særlig når støtten er knyttet til krav om å utføre visse typer aktiviteter. Dette kan for eksempel føre til at frivillige organisasjoner – for å sikre tilgangen til økonomisk støtte – vrir virksomheten i andre retninger eller reduserer sin egen rolle som kritisk talerør og interesserepresentant overfor myndighetene. Hvis frivillige organisasjoner gjør seg for avhengige av en ekstern finansieringskilde, kan sjansen for at det oppstår målforskyvning, øke. Det er viktig at frivillige organisasjoner er oppmerksomme på slike problemstillinger.

Avslutningsvis kan det være interessant å se på hva aktørene som har deltatt i denne studien, kan lære av funnene. For de frivillige organisasjonene kan det være nyttig å vite at næringslivets vilje til å inngå og utvikle samarbeidsrelasjoner med frivillig sektor ikke bare handler om profilering, omdømmebygging og nettverksutvikling, men også er sterkt drevet av et altruistisk ønske om å bidra til samfunnsutvikling utover det kommersielle. Dersom relasjonen bidrar til intern kulturbygging blant bedriftens ansatte, motiveres bedriftene også i enda større grad til å fortsette og videreføre gode partnerskap. For bedriftene kan det være nyttig å vite at både den økonomiske støtten de gir, og kompetansen de tilbyr, bidrar til å opprettholde og utvikle de frivillige organisasjonene. På denne måten er de private aktørene avgjørende i gjennomføringen av de frivillige organisasjonenes samfunnsoppdrag. Dette forutsetter at begge parter har respekt for at den andre parten kan jobbe på andre måter og har andre behov enn dem selv, og at forventningene til hvem som skal bidra med hva i samarbeidet, er avklart. I velfungerende samarbeidsrelasjoner, som dem vi har utforsket i denne studien, har med andre ord begge parter nytteverdi i samarbeidet, om enn på ulike vis.

# Litteratur

- Al-Tabbaa, O., Leach, D. & March, J. (2014). Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657–678. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9357-6>
- Arnesen, D. (2020). *Finansiering av frivillighet: Frivillig sektors økonomi og lokallagenes rammevilkår* (Rapport 2020-6). Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Arnesen, D. & Sivesind, K.H. (2017). *Finansiering og rammevilkår for frivillig sektor: Endringer, tilpasninger, konsekvenser* (Rapport 2017-7). Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Arya, B. & Salk, J.E. (2006). Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility. *Business ethics quarterly*, 16(2), 211–234. <https://doi:10.5840/beq200616223>
- Austin, J. (2004). *Strategic alliances: The Power of Partnering Between Nonprofits and Businesses*. Faculty Seminar Series. Harvard Business School.
- Beer, H.A. & Micheli, P. (2018). Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 755–771. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12175>
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2).
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34(4),39–48.
- Ditlev-Simonsen, K. (2010) Bedrifiers støtte til frivillige organisasjoner (NGOer) – Filantropi, samfunnsansvar og de ansatte. *Praktisk økonomi og finans*, 26(1), 90–98. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2010-01-09>
- Eimhjellen, I. & Loga, J. (2016). *Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge* (Rapport 9-2016). Uni Research Rokkansenteret.
- Eweje, G. & Palakshappa, N. (2009). Business partnerships with nonprofits: working to solve mutual problems in New Zealand. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 337–351. <https://doi.org/10.1002/csr.192>
- Fontana, E. (2018). Corporate social responsibility as stakeholder engagement: Firm–NGO collaboration in Sweden. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 327–338. [doi.org/10.1002/csr.1463](https://doi.org/10.1002/csr.1463)
- Galaskiewicz, J. & Colman, M.S. (2006). Collaboration between corporations and nonprofit organizations. *The nonprofit sector: A research handbook*, 2, 180–204.



- Ingstad, E.S.L. & Loga, J. (2016). Sosialt entreprenørskap i Norge: en introduksjon til feltet. *Praktisk økonomi & finans*, 32(1), 21–33. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2016-01-0>
- Jamali, D. & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of business Ethics*, 84, 277–295. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9708-1>
- Kamali, M. & Jönsson, J.H. (2018). *Neoliberalism, Nordic welfare states and social work: Current and future challenges*. Routledge.
- Kirkens Bymisjon (2010). *Hvem, hva, hvor, hvorfor, hvordan – om bedrifters samfunnsansvar* (Rapport 3/2010). Kirkens Bymisjon.
- Konrad, A., Martinuzzi, A. & Steurer, R. (2008). When business associations and a Federal Ministry jointly consult civil society: A CSR policy case study on the development of the CSR Austria guiding vision. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5), 270–280. <https://doi.org/10.1002/csr.152>
- Kourachanis, N.. (2020). *Citizenship and social policy: From post-war development to permanent crisis*. Springer Nature.
- Kourachanis, N. & Kourachanis, N. (2020). Responsible Citizenship and the Residualized Welfare State. I N. Kourachanis (Red.), *Citizenship and Social Policy: From Post-War Development to Permanent Crisis* (s. 67–84). Springer Nature.
- Kotler, P., Hessekiel, D. & Lee, N.R. (2012) *Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World and the Bottom Line*. John Wiley & Sons, Inc.  
DOI:10.1002/9781119205210
- Kramer, M.R. & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). FSG Boston, MA, USA.
- Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23.
- Loga, J. (2016). *Frivillighet og forretning : En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked* (Rapport 2016-8). Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Loga, J., Eimhjellen, I., Eschweiler, J., Lorentzen, E.S.I., Stokstad, S. & Winsvold, M. (2016) *Sosiale entreprenører - partnerskap for nye løsninger* (Rapport 1-2016). Uni Research Rokkansenteret.
- Lorentzen, H.W. & Dugstad, L. (2010). *Stiftelser i det moderne Norge* (Rapport 2010 :9). Institutt for samfunnsforskning.
- Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38–43.
- Parker, B. & Selsky, J.W. (2004). Interface dynamics in cause-based partnerships: An exploration of emergent culture. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 458–488.

- Sivesind, K.H. (2015). Giving in Norway: An ambitious welfare state with a self-reliant nonprofit sector. I P. Wiepking & F. Handy (Red.), *The Palgrave handbook of global philanthropy* (s. 230–248). Palgrave Macmillan London.
- St.meld. nr. 10 (2008–2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Utenriksdepartementet
- Suárez, D.F. & Hwang, H. (2013). Resource constraints or cultural conformity? Nonprofit relationships with businesses. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 581–605.
- Van Huijstee, M. & Glasbergen, P. (2008). The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5), 298–310.
- Viken, G.I. (2019). Samarbeid mellom frivillighet og næringsliv. Prinsipper og anbefalinger. Frivillighet Norge. <https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/frivillighet-norge/pdf/FrivillighetenognringslivHR.pdf?mtime=20191217083435>
- Waage, A.S. & Westby, M. (2018). *Samfunnsansvar: Partnerskap mellom næringsliv og frivillige organisasjoner* [Masteroppgave]. Nord universitet.
- Wæraas, A., Sirris, S. & Hellevik, Ø. (under utgivelse). Creating and adding value: The contribution of civil society organizations in delivering welfare state services. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
- Young, D.R., Salamon, L.M. & Grinsfelder, M.C. (2002). Commercialization, social ventures, and for-profit competition. I L.M. Salamon (Red.), *The state of nonprofit America* (2. utg., s. 423–446). Brookings Institution Press.