

Fra motstander til medspiller: Partnerskap mellom norske frivillige organisasjoner og norsk næringsliv

Siri Lange, Arild Spissøy and Marie Brudvik

R 2002: 18



Chr. Michelsen Institute *Development Studies and Human Rights*

CMI Reports

This series can be ordered from:

Chr. Michelsen Institute

P.O. Box 6033 Postterminalen,

N-5892 Bergen, Norway

Tel: + 47 55 57 40 00

Fax: + 47 55 57 41 66

E-mail: cmi@cmi.no

<http://www.cmi.no>

Price: NOK 90

ISSN 0805-505X

ISBN 82-8062-036-2

This report is also available at:

www.cmi.no/public/pub2002

Indexing terms

Nongovernmental organizations

Enterprises

Development aid

Partnership

Norway

Innhold

SAMMENDRAG	V
1 BAKGRUNN OG FORMÅL	1
2 PARTNERSKAP	3
2.1 HVA ER PARTNERSKAP	3
2.2 FRA MOTSTANDER TIL MEDSPILLER	4
2.3 HVORFOR PARTNERSKAP?	4
2.4 FORMER FOR PARTNERSKAP	7
2.5 TIDLIGERE STUDIER AV PARTNERSKAP	9
3 OMFANG AV PARTNERSKAP I NORGE	11
3.1 HENSIKT OG METODE	11
3.2 SPONSING RÅDENE, PARTNERSKAP LITE UTBREDT.....	11
4 STRATEGIER OG EKSEMPLER PÅ PARTNERSKAP	16
4.1 ORGANISASJONENES STRATEGIER	16
4.2 NÆRINGSLIVETS STRATEGIER.....	21
4.3 PROSESSORIENTERTE PARTNERSKAP	24
4.4 PROSJEKTORIENTERTE PARTNERSKAP	26
4.5 PRODUKTORIENTERTE PARTNERSKAP	27
4.6 PARTNERSKAP I FORHOLD TIL MOTTAKERLANDENES EGNE BISTANDSSTRATEGIER	29
5 PRAKTISKE UTFORDRINGER	31
5.1 UTFORDRINGER OG HINDRINGER FOR PARTNERSKAP	31
5.2 VILKÅR FOR GODT SAMARBEID	34
6 ORGANISERTE MØTEPLASSER	37
6.1 MØTEPLASSER I NORGE.....	37
6.2 MØTEPLASSER INTERNASJONALT.....	39
7 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	42
8 REFERANSER	48
APPENDIKS 1 MANDAT, FØLGEBREV OG SPØRRESKJEMA	49
APPENDIKS 2 ORGANISASJONER	60

Sammendrag

Denne rapporten er laget på oppdrag for Avdeling for sivilt samfunn og næringsutvikling i NORAD.¹ Rapporten er en kartlegging av partnerskap mellom frivillige organisasjoner og næringsliv i Norge og skal danne bakgrunnsmateriale for NORAD og NHOs videre arbeid på dette feltet. På grunnlag av spørreskjema og intervju med sentrale aktører presenteres strategier for partnerskap, ulike partnerskapsformat, samt praktiske utfordringer og problemer partene har møtt på veien.

Utgangspunktet for undersøkelsen er idéen om at norske bedrifter og norske frivillige organisasjoner kan ha nytte av hverandres kompetanse i utviklingssamarbeid. Organisasjonene har bistandserfaring, nettverk og "omdømmekapital". Bedriftene har kapital og kompetanse på næringsutvikling. Partnerskap mellom de to sektorene kan skape positive synergieffekter som er til gode både for dem selv og for mottakere av bistand.

Med partnerskap menes et tettere og mer integreert samarbeid enn et rent leverandør-kunde forhold. For at et samarbeid skal kunne kalles et partnerskap må alle parter være enige om at det er forpliktelser knyttet til samarbeidet. I denne rapporten definerer vi partnerskap til å være organisert frivillig samarbeid mellom næringslivsaktører, sivile grupper og eventuelt offentlige institusjoner, som sammen søker å nå sosiale mål som kan gi fordeler for alle parter.

Partnerskap mellom frivillige organisasjoner og bedrifter har sin bakgrunn i ønsket om sosialt ansvarlige bedrifter (*Corporate Social Responsibility*, CSR). Det å drive en bedrift sosialt ansvarlig innebærer å minimalisere virksomhetens negative eksterne effekter, samt forsterke eller utvide de positive ringvirkningene. Bedriftenes strategier for å nå disse målene innebærer ofte samarbeid med frivillige organisasjoner. CSR er derfor et viktig utgangspunkt for samarbeid mellom organisasjoner og næringsliv.

Sosial ansvarlighet fra bedrifter etterspørres av både myndigheter og forbrukere. Flere børser har utviklet indekser hvor de noterer bedrifter som dokumenterer satsing på sosial ansvarlighet. Fordelene med partnerskap er for bedriftene tillit og velvilje i lokalsamfunn, sikring eller utvidelse av markedsposisjon, bedret image, bedret risikostyring, attraktiv arbeidsplass for nye og gamle medarbeidere, og økt moral og produktivitet. Ulempene kan være å bli involvert i prosjekter som det er vanskelig å komme ut av, og at partneren kan spre bedriftssensitiv informasjon. De samme ulempene gjelder for frivillige organisasjoner, og de risikerer i tillegg å bli beskyldt for å selge integriteten sin. Fordelene for organisasjonene er økt tilgang på kapital og kompetanse.

¹ Tittelen på rapporten er lånt fra en av Bellonas pressemeldinger. En stor takk til alle organisasjonene og bedriftene som har bidratt med informasjon til undersøkelsen.

Verdensbanken og en rekke andre aktører innen bistandssamarbeid hevder at partnerskap er veien å gå for å oppnå bærekraftig økonomisk vekst. Samarbeid mellom næringsliv og ideelle organisasjoner basert på kompetanse overføring vil ikke bare føre til mer sosialt ansvarlige bedrifter - men også til at flere utenfor det etablerte bistandsmiljøet blir engasjert i bistandsspørsmål.

Vi har kategorisert partnerskapene etter to kriterier: antall sektorer involvert og ut i fra å hvilket (ledelses-) nivå i bedriftene partnerskapet inngår. Dette har vi gjort for lettere å kunne analysere ulike partnerskap. Kategoriseringen er ment som et teoretisk verktøy for lettere å systematisere våre funn og se fellestrekk mellom ulike partnerskap. De ulike strukturene kan klassifiseres som følger:

- *bi-sektorale*: frivillige organisasjoner – næringsliv;
- *tri-sektorale*: frivillige organisasjoner – næringsliv – myndigheter i mottakerland;
- *multi-sektorale*: frivillige organisasjoner – næringsliv – flere lands myndigheter – internasjonale organisasjoner.

Tri-sektorale partnerskap er den mest omtalte partnerskapsformen og den som forventes å ha mest å bidra med i utviklingssamarbeid. Det antas blant annet at denne formen kan føre til større grad av bistandsuavhengighet på sikt. Tri-sektorale partnerskap er ikke særlig utbredt blant norske aktører. Ingen av de som ble intervjuet i forbindelse med denne undersøkelsen har for eksempel satt seg inn i PRSPene (*Poverty Reduction Strategy Paper*) for de landene de jobber i.

Partnerskap klassifisert ut fra hvilken del av bedriftenes virksomhet som omfattes:

- *Prosesorienterte partnerskap* betyr at frivillige organisasjoner på en eller annen måte tar del i bedrifters overordnede ledelses-, styrings-, og organisasjonsutviklingsprosesser. Slike partnerskap fokuserer ofte på tema som miljøpolitikk, øko-effektivitets strategier eller kontroll, og styring av leverandørkjeder.
- *Prosjektorienterte partnerskap* fokuserer på utvalgte prosjekter. De skiller seg fra prosessorienterte partnerskap ved at frivillige organisasjoner er involvert i styringen og gjennomføringen av enkelt prosjekter men ikke i bedriftens øvrige virksomhet.
- *Produktorienterte partnerskap* involverer frivillige organisasjoner i spesifikke produktutviklingsprosesser og/eller godkjenningprosesser. Forskjellen mellom slike partnerskap og prosessorienterte partnerskap er at frivillige organisasjoner ikke er involvert i beslutningsprosesser utover de som har med det konkrete produktet å gjøre. Til forskjell fra prosjektorienterte partnerskap fokuserer produktorienterte partnerskap på å levere forbedringer til bedriftens eksisterende produkter eller bidra til å øke salget av enkelte produkter.

Samarbeidet mellom norske frivillige organisasjoner og næringslivet er dominert av tradisjonell sponsorvirksomhet. Det er generelt få reelle partnerskap, og enda færre som fokuserer på utvikling i sør. Av de bedriftene som er med i

undersøkelsen har kun tre etablert partnerskap med norske frivillige organisasjoner (Norsk Hydro, SAS og Statoil). I tillegg har to bedrifter prosjektorienterte partnerskap med lokale organisasjoner i land i sør (Norsk Hydro og Veidekke). Et av de viktigste funnene undersøkelsen avdekker er at det foregår minimalt med samarbeid mellom norske frivillige organisasjoner og norske bedrifter "ute". Norske bedrifter med lang fartstid i sør velger ofte å samarbeide direkte med lokale NGOer heller enn å gå via norske organisasjoner.

Når det gjelder *prosessorienterte* partnerskap, har Bellona og Amnesty kommet lengst. Amnesty driver opplæring av ledere i Statoil og Hydro i menneskerettighetsspørsmål. Bellona har til sammen 37 samarbeidsavtaler og er desidert størst på dette feltet i Norge. Blant disse er avtalene med SAS, BP og Bertel O. Steen prosessorienterte. Andre av Bellonas partnerskap er *produktorienterte*. Organisasjonen samarbeider bla. med Aker-Kværner, Statskraft og Shell om utvikling og drift av brenselceller. Bellona opplever at enkelte andre frivillige organisasjoner ser negativt på deres nære samarbeid med næringslivet. Organisasjonen var i utgangspunktet selv skeptisk til tett samarbeid med bedrifter som belaster miljøet, men er nå overbevist om at dette er veien å gå for å nå målet om bedre miljøvern.

Et vellykket *produktorientert* partnerskap i sør er Kirkens Nødhjelps samarbeid med Hydro Polymers for å utvikle og produsere enkelt vannrensingsutstyr som kan utrydde guineaormen i Sudan. Her hjemme er NOREPS samarbeidet det mest omfattende produktorienterte partnerskapet. Enkelte av bedriftene klager imidlertid over at organisasjonene gir for lite tilbakemelding på hvordan produktene de leverer fungerer i felten. Med økt avbinding av bistand og dermed nye muligheter for norske bedrifter til å gi tilbud på internasjonale prosjekter, vil samarbeid med frivillige organisasjoner kunne vise seg å være en fordel både i anbudsprosessen og i en eventuell gjennomføring av prosjektet.

Prosjektorienterte partnerskap er det mest vanlige. Statoil og Yme samarbeider om vannforsynings- og sanitetsprosjekter i Angola. Norske ingeniørfirma med lokalkontor i Sør samarbeider gjerne med lokale NGOer om HIV/AIDS prosjekter. Norsk Luthersk Misjonssamband samarbeider med Blom fiskeoppdrett og Prof. Gjedrem ved NLH om et planlagt fiskeoppdrettsanlegg i Indonesia. Prosjektorienterte partnerskap vil være de som det er enklest for NORAD å fremme.

Interessen for partnerskap er større fra organisasjonenes side enn fra bedriftenes. En del bedriftsrepresentanter understreker at det må være en "gi og ta" og "vinn-vinn" situasjon for begge parter hvis det skal være interessant for dem. Enkelte organisasjoner ser partnerskap med næringslivet som uforenlig med deres virksomhet (Norwatch, Leger uten grenser) mens andre som tidligere har profilert seg som næringslivsrefsere nå utvikler en egen strategi for kontakt med næringslivet (Kirkens Nødhjelp). Bedriftene selv vektlegger at *måten* organisasjonene tar kontakt og presenterer arbeidet sitt på er svært viktig for utfallet av henvendelsen. Flere av de store frivillige organisasjonene har i de siste årene ansatt ledere med bakgrunn fra næringslivet. Dette påvirker ikke bare

organisasjonen internt, men også deres evne og vilje til å samarbeide med bedrifter.

Bedriftsrepresentantene som ble intervjuet ga uttrykk for at frivillige organisasjoner har en tendens til å være ensidig fokusert på pengestøtte heller enn på bedriftenes kompetanse og nettverk, eller på bedriftenes behov, for eksempel for produktutvikling. Enkelte samarbeid har strandet som følge av organisasjonenes ensidige fokus på pengestøtte. Ingen av de organisasjonene som ble intervjuet pekte på næringslivets kompetanse på det å igangsette og drive lønnsomme prosjekter som attraktivt. Sett i lys av de idéene som ligger til grunn for partnerskap, er det bemerkelsesverdig at det ikke synes å være noen erkjennelse av at dette er en form for kompetanse som organisasjonene kunne ha nytte av i egne prosjekter. NHO understreket at i en del områder og land har bedrifter opparbeidet god lokalkunnskap selv, spesielt i forhold til prosjektutvikling, byråkrati og flaskehalser.

Flere nevner at samarbeidet må være forankret helt opp til ledernivå. Dette er viktig for å skape legitimitet for prosjektene innad i bedrifter og organisasjoner. Det nevnes også at engasjement på ledernivå gjør uformell dialog mellom organisasjon og bedrift lettere. Terskelen for å ta kontakt blir lavere, og tilgjengeligheten til hverandres toppledere bedre. Både organisasjoner og bedrifter ser fordelene av at samarbeidet/partnerskapet blir innarbeidet som del av den andre parts strategi. Dette signaliserer seriøsitet og prioritering.

Vilkår for godt samarbeid:

- Tillit og gjensidig respekt
- God dialog – forankre partnerskapet i toppledelsen hos begge parter
- Komplementær kompetanse
- Definere felles mål og lage klare avtaler
- Gjensidige forpliktelser
- Eksponering av sponsor på en måte som ikke virker “smakløs”

Enkelte av aktørene etterlyser møteplasser der nye partnerskap kan genereres. De møtestedene som eksisterer i Norge i dag (KOMpakt, NIFs bistandsforum, Initiativ for etisk handel og Max Havelaar Norge) virker for spesialiserte til å kunne favne det vide spekteret av organisasjoner, bedrifter og institusjoner som kunne tenkes å inngå partnerskap. Det vil være ønskelig med en internettbasert møteplass der en kan søke på de enkelte land og finne potensielle partnere - norske såvel som lokalt baserte. Dette vil også kunne komme andre interessenter til gode (journalister, politikere, studenter og forskere).

I litteraturen om partnerskap blir tri-sektorale partnerskap ansett for å ha mest å bidra med når det gjelder utviklingssamarbeid i sør. I spørsmålet om hvor mange parter en skal involvere i et prosjekt må man imidlertid foreta en avveining i forhold til kostnadene, både de organisatoriske og de økonomiske. Det vil ved større utviklingsprosjekter være naturlig å ha med mottakerlandets myndigheter i et tri-sektoralt partnerskap, mens bi-sektorale partnerskap kan være mer gunstig i forbindelse med mindre prosjekter.

1 Bakgrunn og formål

Sentrale aktører i bistandsdebatten har tatt til orde for økt vekt på næringslivsutvikling i sør. Dette er en strategi både FN, Verdensbanken, IMF og medlemmene av Bretton Woods Project har enes om.² Mange givere, inkludert NORAD, har i de senere årene tilpasset sin bistandspolitikk i henhold til dette.

Ved at en større del av ansvaret for økonomisk utvikling tilfaller næringslivet skapes det samtidig forventninger om at bedrifter tar større ansvar for den sosiale samfunnsutviklingen. Kravet om "sosial ansvarlighet" gjør at mange industri- og forretningsledere har endret oppfatning om hvilke aktiviteter en bedrift bør engasjere seg i for å være sikret fremtidig suksess. Samtidig søker frivillige organisasjoner etter alternative finansieringskilder og nye metoder for å oppnå sine mål om menneskelig og sosial utvikling. Verdensbanken, EU og flere andre sentrale institusjoner taler varmt for partnerskap mellom næringsliv, frivillige organisasjoner og nasjonale myndigheter. Det å utvikle globale partnerskap for utvikling ansees som viktig for å nå FNs tusenårsmål, noe som ofte fremheves av Generalsekretær Kofi Annan. Argumentet som føres er at man ved å samarbeide på tvers av sektorene vil få utnyttet komplementær kompetanse og dermed skape synergieffekter.

Hovedmålsettingen for NORADs arbeid er fattigdomsreduksjon i sør. Som et ledd i utviklingen skissert ovenfor, har NORAD i de senere årene sett nærmere på næringsutvikling som en metode for å bekjempe fattigdom og bedre sosiale forhold i fattige land. For at næringsutvikling skal komme de fattige til gode er det viktig å legge forholdene til rette slik at næringsutviklingen skaper flest mulig positive ringvirkninger. Ved omorganiseringen i 2001 opprettet NORAD Avdeling for sivilt samfunn og næringsutvikling. Avdelingen er ment å være et kontaktpunkt for norske bedrifter, frivillige organisasjoner og andre norske deltakere i utviklings samarbeidet.

Norske bedrifter etablerer seg i økende grad i regioner som er interessante for NORAD. Ofte er dette i land hvor norske frivillige organisasjoner allerede har etablerte nettverk. På bakgrunn av dette ønsker NORAD å bruke ressurser for å legge til rette for et mer utstrakt samarbeid mellom norsk næringsliv og norske frivillige organisasjoner for at de skal kunne trekke veksler på hverandres ressurser. Bedriftene har kapital og kompetanse på næringsutvikling. De frivillige organisasjonene har bistandserfaring, nettverk, og "omdømmekapital" som kan komme næringslivet til gode.

NORADs arbeidsmåte skal preges av at NORAD er en nettverksorganisasjon. Det er derfor viktig for NORAD å bygge opp kunnskap om de aktørene som driver med næringsutvikling og utviklingsarbeid. Det er behov for en oversikt over

² *Bretton Woods Project* er en verdensomspennende sammenslutning av over 4000 organisasjoner, journalister, politikere, og forskere som arbeider for økt deltagelse og åpenhet når det gjelder virksomheten til Verdensbanken og IMF (ofte omtalt som Bretton Woods institusjonene).

omfanget av samarbeid mellom næringsliv og frivillige organisasjoner, hvordan slike samarbeid fungerer og konsekvenser av partnerskap som samarbeidsform. Det at NORAD engasjerer seg i dette arbeidet kan skape spill-over effekter som partene ikke ville ha fått til på egen hånd.

For å få bedre oversikt over eksisterende partnerskap i Norge har NORAD derfor bedt CMI utarbeide en kartlegging. Rapporten skal i følge oppdragsbeskrivelsen avdekke to forhold: omfang av partnerskap i Norge og former for partnerskap.³ Første del av rapporten (kap. 2) tar for seg andre studier innen dette feltet, begrepet partnerskap og måter å kategorisere ulike former for partnerskap. Rapportens hoveddel (kap. 3, 4 og 5) er en oversikt over samarbeid mellom norske bedrifter og frivillige organisasjoner og de utfordringer de har møtt. Vi har også sett på partnerskap i forhold til landenes egne strategier for fattigdomsreduksjon. Dataene er hentet inn via spørreskjemaer til aktuelle bedrifter og organisasjoner, samt intervju med et utvalg aktører. Vi presenterer også kort de møteplasser som allerede eksisterer, i Norge og internasjonalt (kap. 6). I rapportens siste del (kap. 7) summerer vi forutsetningene for at partnerskap skal lykkes og presenterer noen anbefalinger for videre arbeid med dette feltet. Appendix 2 inneholder en bibliografi over organisasjoner, websider og forskjellig litteratur med partnerskap som tema.

³ Se appendiks for oppdragsbeskrivelse, spørreskjema, og lister over bedrifter og organisasjoner som har blitt kontaktet.

2 Partnerskap

2.1 Hva er partnerskap

Partnerskap innebærer et forpliktende samarbeid mellom to eller flere parter hvor det er elementer av “gi og ta” for alle parter. Partnerskap kan finne sted *innen* en sektor (feks. bedrift-bedrift) eller på tvers av ulike sektorer. Denne undersøkelsen fokuserer på partnerskap mellom næringsliv og frivillige organisasjoner, men partnerskap kan også omfatte andre aktører, som myndigheter og internasjonale organisasjoner. De frivillige organisasjonene vi ser på er humanitære organisasjoner, miljøorganisasjoner og menneskerettighetsorganisasjoner. Deltakelse av frivillige organisasjoner gir partnerskapene en sosial, bærekraftig og ikke-kommersiell karakter. En frivillig organisasjon eller bedrift kan samarbeide med flere partnere samtidig, enten på ulike prosjekt eller på ulike måter/nivå innen samme prosjekt.

Med partnerskap menes et tettere og mer integrert samarbeid enn et rent leverandør-kunde forhold. Partnerskap kan i noen tilfeller være nødvendig - det finnes tilfeller der en sektors eller organisasjons mål ikke kan nåes uten partnerskap med andre sektorer. For at et samarbeid skal kunne kalles et partnerskap må alle parter være enige om at det er forpliktelser knyttet til samarbeidet. I denne rapporten definerer vi partnerskap til å være *organisert frivillig samarbeid mellom næringslivsaktører, sivile grupper og eventuelt offentlige institusjoner, som sammen søker å nå sosiale mål som kan gi fordeler for alle parter.*

Det er en glidende overgang mellom hva som kan regnes som partnerskap og hva som kan betraktes som mer tradisjonell støtte eller sponsing. Et partnerskap innebærer en mer gjensidig forpliktelse når det gjelder å utveksle tjenester, ideer og gjensidig oppfølging enn hva en ser i tradisjonell sponsing. Vår undersøkelse viser imidlertid at samarbeid mellom bedrifter og frivillige organisasjoner i Norge i stor grad er preget av sponstorknning. Vi vil derfor vie også denne typen samarbeid noe plass. I en del tilfeller ser vellykket sponsorsamarbeid ut til å legge grunnlaget for et mer forpliktende partnerskap, og enkelte av organisasjonene har dette som bevisst strategi.⁴

Hvorvidt næringslivet bør påta seg oppgaver for å fremme lokal utvikling er et normativt spørsmål som det ikke finnes noe klart svar på. Blir næringslivet bedt om å ta på seg offentlig sektors oppgaver? Er man med på å flytte, eller viske ut grenser for ansvarsområder? Det offentlige velferds- og tjenestetilbudet er svært forskjellig i ulike land. Også grensene for hva som regnes som det offentliges oppgaver og hva som regnes som næringslivets oppgaver er forskjellig fra samfunn til samfunn. Når norske bedrifter etablerer seg i utlandet er det blant annet i en klargjøring av disse spørsmålene at de kan ha nytte av frivillige organisasjoners erfaring og kunnskap.

⁴ Se for eksempel Kirkens Nødhjelps nye næringslivsstrategi.

2.2 Fra motstander til medspiller⁵

Global økonomi, med stadig åpnere finansmarkeder og nedbygging av handelsbarrierer, har ført til at selskaper i økende grad etablerer virksomheter i områder med lave kostnader og god infrastruktur. De største selskapene er blitt gigantiske multinasjonale foretak med stor påvirkningskraft. Organisasjoner som jobber for menneskerettigheter og miljø, mot fattigdom og for en mer rettferdig verden, er i ferd med å tilpasse seg denne nye konteksten. Mens disse bevegelsene tidligere i all hovedsak fokuserte på nasjonalstaters praksis og politikk, har de siden tidlig på 1990 tallet begynt å gå næringslivet og spesielt de multinasjonale selskapene nærmere etter i sømmene.

Tradisjonelt har forholdet mellom næringsliv og frivillige organisasjoner vært preget av mistro og lite dialog, men dette er i ferd med å endre seg. Frivillige organisasjoner har i hovedsak brukt to ulike strategier i sitt forsøk på å påvirke multinasjonale selskapers virksomhet: konfrontasjonslinjen og dialoglinjen. Utgangspunktet for *konfrontasjonslinjen* er en overbevisning om at bedrifter kun handler når deres virksomhet er truet. *Dialoglinjen* legger opp til at man forsøker å overbevise selskapene om å ta hensyn til menneskerettigheter, miljø o.l. Dialoglinjen vinner i dag terreng, og det synlige resultatet av dette er en økende grad av partnerskap. Et godt eksempel er Shell og Bellona. Disse tidligere bitre fiendene samarbeider nå i Bellonas energigruppe der målet blant annet er å utvikle metoder for bruk av hydrogen som brensel. Bellona har gjennom sine mange partnerskap blitt overbevist om at dialoglinjen gagnar miljøet mer enn konfrontasjonslinjen.

2.3 Hvorfor partnerskap?

Et gjensidig samarbeid kan være i både næringslivets og de frivillige organisasjonenes interesse, men ikke nødvendigvis. Fra frivillige organisasjonenes side kan samarbeid med næringslivet ha fordeler av både økonomisk og ikke-økonomisk karakter. Samarbeid innebærer som regel finansielle overføringer, som ofte er mer eller mindre bundet opp mot konkrete programmer eller prosjekter. Uansett er slike overføringer viktige bidrag til organisasjoners drift. For organisasjoner som skal gå i gang med nye prosjekter kan et samarbeid med en bedrift med erfaring fra området være til hjelp for å identifisere hvilke flaskehalsen man kan komme til å støte på. Samarbeid gir også mulighet til å formidle organisasjonens synspunkt overfor næringslivet, og kan være med på å legge føringer for bedriftens virksomhet. Gjennom partnerskap med næringslivet kan organisasjoner få tilgang til bedrifters kompetanse, distribusjonskjeder og nettverk. På denne måten kan organisasjonene få innpass i fora som de ellers ikke ville ha fått tilgang til.

De frivillige organisasjoner løper imidlertid en risiko ved å inngå i partnerskap. For de fleste frivillige organisasjoner er det viktig å ha integritet og troverdighet i opinionen - blant andre frivillige organisasjoner og myndigheter. Ved å inngå i partnerskap med næringslivsinteresser står man i fare for å miste noe av troverdigheten og integriteten. Bellona nevner for eksempel at de opplever mistro

⁵ Denne tittelen er lånt fra en av Bellonas pressemeldinger.

fra “politisk korrekte” organisasjoner og individer etter at de inngikk utstrakt samarbeid med næringslivet.

Spørsmålet om hvordan næringslivssamarbeid påvirker organisasjonenes uavhengighet og dermed lojalitet fra andre støttespillere er viktige momenter for hvorvidt man går inn i partnerskap. De fleste frivillige organisasjoner har et ønske om å ikke gjøre seg for avhengig av inntekter fra næringslivet. De ønsker å forbeholde seg retten til å kritisere og bryte samarbeidet dersom det er i strid med organisasjonenes idéer og prinsipper. Som vi vil komme tilbake til varierer imidlertid kravet til uavhengighet fra organisasjon til organisasjon. Partnerskap er for frivillige organisasjoner som er overbevist om at de kan nå lenger med dialoglinjen enn konfrontasjonslinjen.

Organisasjonene sitter på kompetanse som kan være ettertraktet i næringslivet. Slik kompetanse kan omfatte land- og lokalkunnskaper, kunnskap om kulturforskjeller og kunnskap om hvilke forventninger som stilles til selskaper i ulike land. Frivillige organisasjoner har ofte velutviklede nettverk og kan formidle kontakt med nasjonale og lokale organisasjoner, myndigheter og/eller bedrifter.

Den gradvise avbindingen av bistandsmidler internasjonalt øker norske bedrifters muligheter for å konkurrere om andre lands bistandprosjekter. Samarbeid med frivillige organisasjoner om strategier og produktutvikling kan være nyttig i denne sammenhengen. Ikke bare sitter mange organisasjoner på bistandserfaring og landkunnskap, men et partnerskap vil være med å gi tilbudet et større preg av sosial ansvarlighet.

Idéen om bedrifters sosiale ansvarlighet, eller *Corporate Social Responsibility* (CSR) er sentralt for utviklingen av samarbeidet mellom frivillige organisasjoner og bedrifter. Bedrifter ønsker i større grad å være seg bevisst og definere sitt ansvar i samfunnet. På bakgrunn av dette utarbeides strategier for hvordan de vil utøve dette ansvaret. Disse strategiene innebærer ofte samarbeid med frivillige organisasjoner. CSR er på denne måten et viktig utgangspunkt og pådriver for samhandling mellom organisasjoner og næringslivet. Forventninger til bedrifters ansvarlighet kommer stadig sterkere til uttrykk fra ulike interessenter. Det er forventninger om at bedrifter skal rydde opp etter seg og “gi noe tilbake” til de samfunnene de opererer i. Det å drive sosialt ansvarlig innebærer som regel å minimalisere bedriftens negative eksterne effekter, og å forsterke eller utvide de positive ringvirkningene. Ofte betyr dette at selskapene gjør mer enn det de er pålagt gjennom nasjonale lovgivninger og eventuelle internasjonale konvensjoner.

For bedrifter vil partnerskap typisk involvere både fordeler og risiko. Fordelene inkluderer tillit og velvilje i lokalsamfunn, sikring eller utvidelse av markedsposisjon, bedret image, bedret risikostyring, attraktiv arbeidsplass for nye og gamle medarbeidere og økt moral og produktivitet. Fordelene kan imidlertid begrenses eller i verste fall overskygges av risiko forbundet med partnerskap. Bedrifter kan risikere at de blir involvert i prosjekter som det er vanskelig å komme ut av, de kan bli involvert i programmer som de ikke vil assosieres med eller de kan risikere at partnere sprer bedriftssensitiv informasjon.

Flere børser og indeksutviklingsbyråer (index providers) har utviklet indekser hvor de noterer bedrifter som dokumenterer satsing på sosial ansvarlighet. Eksempler er FTSE4good, Dow Jones Sustainability Index og BITC Corporate Responsibility Index.⁶ I tillegg til at kunder, leverandører og andre interessenter anser indeksene for å være et kvalitetsstempel, fører det å være notert i disse til at bedriftene får tilgang til kapital som de ellers ikke ville få tilgang til. Sosialt ansvarlige investorer, som det blir flere og flere av, kanaliserer gjerne pengene sine til bedrifter som er notert i disse indeksene. Porteføljeforvaltere bruker slike indekser for å velge ut bedrifter som inngår i sosialt ansvarlige fond. Det å samarbeide med menneskerettighetsorganisasjoner, miljøorganisasjoner og humanitære organisasjoner er en måte å dokumentere ansvarlighet. Dokumentert samarbeid med en interesseorganisasjon er i noen tilfeller et kriterium for å bli listet under en sosialt ansvarlig indeks. Enkelte bedrifter har blitt beskyldt for å benytte seg av sponing eller partnerskap for å “kjøpe seg” et bedre image. Dette bidrar til at enkelte organisasjoner fortsatt er svært skeptiske til samarbeid med næringslivet.

Verdensbankens *Business Partnership and Outreach Group* slår fast at partnerskap fører til økte ressurser for å redusere fattigdom og et større antall potensielle løsninger for utviklingssamarbeid (Fiszbein and Lowden 1999). Banken har lang tradisjon for å inngå partnerskap med andre institusjoner, frivillige organisasjoner og næringsliv, og partnerskap har blitt en essensiell del av bankens måte å drive virksomheten på. James D. Wolfenson, president i the World Bank Group, sier blant annet dette om partnerskap:

“There is a logic, an inevitable logic, in fact a necessity that we all come together, and I don’t think that the paradigms of this have been adequately developed” (www.worldbank.org).

Partnerskap og økonomi

Hva er de økonomiske virkningene av å inngå partnerskap sett i forhold til alternativet? Synergieffektene ved å samarbeide med en partner med komplementær kompetanse vil trolig være økonomisk gunstig for begge parter. Vi vil her kort liste opp positive og negative argumenter i forhold til økonomisk effektivitet.

Positive økonomiske effekter av partnerskap:

- *Partnerskap er kompetanseutveksling.* Ved partnerskap trenger ikke bedrifter og organisasjoner lenger å bruke ressurser på å opparbeide seg kunnskap om alle aspekter ved sosiale prosjekter. Organisasjonene kan bidra med det de er gode på, og bedriftene kan bidra med det de er gode på. Partnerskap vil således

⁶ Slike indekser gir en oversikt over selskap ved forskjellige børser. FTSE4Good sier blant annet dette om indeksen og utvalgskriteriene: “FTSE4Good is a series of benchmark and tradable indices facilitating investment in companies with good records of corporate social responsibility. (...) The FTSE4Good Selection Criteria cover 3 areas: working towards environmental sustainability, developing positive relationships with stakeholders, upholding and supporting universal human rights.” (www.ftse4good.com)

være ressursbesparende i forhold til om hver part skulle tilegne seg all kompetansen selv.

- *Kostnadseffektiv opplæring.* Gjennom å drive prosjekter sammen vil man få overført kompetanse og erfaring fra partneren. Det kan være en kostnadseffektiv måte å tilegne seg kompetanse sammenlignet med alternativene.
- Partnerne får ta del i et *større nettverk* samtidig som ens opprinnelige nettverk blir bedre utnyttet.
- Partnerskap *minsker partnernes risiko* i forbindelse med prosjekter. Det blir enklere å takle uforutsette utgifter når flere står ansvarlig.

Negative økonomiske effekter:

- Prosjektet blir ledet av en splittet styringsgruppe, noe som kan gjøre beslutningsprosessene *mer resurskrevende* fordi viktige beslutninger må godkjennes av to eller flere instanser.

2.4 Former for partnerskap

Partnerskap kan ha ulike strukturer og rette seg mot ulike virksomhetsnivåer. I denne rapporten klassifiseres partnerskap i Norge ut fra antall strukturer og virksomhetsnivå. Med strukturer mener vi antall *sektorer* (organisasjoner, næringsliv, offentlige myndigheter) som er representert i partnerskapene. Med virksomhetsnivåer mener vi på hvilke *styringsnivå* innenfor virksomhetene partnerskapene blir organisert. De ulike strukturene kan klassifiseres som følger:

- *bi-sektorale:* frivillige organisasjoner – næringsliv;
- *tri-sektorale:* frivillige organisasjoner – næringsliv – myndigheter i mottakerland;
- *multi-sektorale:* frivillige organisasjoner – næringsliv – flere lands myndigheter – internasjonale organisasjoner og eventuelt konsulentbyråer.

Bi-sektorale partnerskap kan bestå av en eller flere organisasjoner som samarbeider med en eller flere bedrifter om et eller flere prosjekter eller programmer. Det å bestemme seg for hvor mange sektorer man vil involvere i partnerskapet blir en avveining mellom å sikre bredest mulig tilslutning til prosjektet/programmet, og å sikre en beslutningsdyktig ledelse som ikke er for "topp-tung". Det vil være naturlig å ta hensyn til målet for partnerskapet og størrelsen på et eventuelt prosjekt når man skal bestemme seg for hvilken form partnerskapet skal ha.

Mye av litteraturen som omhandler partnerskap, samt de initiativene som er tatt for å fremme utstrakt bruk av partnerskap konsentrerer seg om tri-sektorale partnerskap. Årsaken til dette kan være at partnerskap i stor grad har vært benyttet for å gjennomføre prosjekter. Når man konsentrerer seg om å konkrete prosjekter og gjennomføringen av disse, er det naturlig at også myndighetene i det landet hvor prosjektet foregår inngår som en partner. Dette for å sikre at

prosjektet er i overensstemmelse med nasjonale, regionale og/eller lokale utviklingsstrategier. For mange prosjekter vil det også være naturlig å involvere hjemlandets myndigheter i selve styringen av prosjektet. Flere har hevdet at slike tri-sektorale partnerskap kan bidra til at utviklingshjelpen fører til større grad av bistandsuavhengighet på sikt, ettersom en vil søke å skape bærekraftige, inntektsgenererende prosjekter til nytte for lokalsamfunnet.

De to andre formene for partnerskap, *bi-sektorale* og *multi-sektorale*, er mindre omtalt i artikler, i pressen og i bedrifters egne publikasjoner.

Murphy og Bendell (1997) klassifiserer partnerskap innenfor tre modeller i forhold til bedrifters virksomhetsområder (*process oriented*, *project oriented*, *product oriented*). Med utgangspunkt i disse modellene har vi utviklet en modifisert versjon som passer til vår undersøkelse. Modellene tar utgangspunkt i hvilke deler av en bedrifts virksomhet partnerskapet inngår i:

- *Prosesorienterte partnerskap* betyr at frivillige organisasjoner på en eller annen måte tar del i bedrifters overordnede ledelses-, styrings-, og organisasjonsutviklingsprosesser. Slike partnerskap fokuserer ofte på tema som miljøpolitikk, øko-effektivitets strategier⁷, utvikling av arbeidsstandarder, eller kontroll og styring av leverandørkjeder. Slike partnerskap har som mål å få i stand nye programmer og utvikle hele bedriftsorganisasjonen.
- *Prosjektorienterte partnerskap* fokuserer på utvalgte prosjekter. De skiller seg fra prosessorienterte partnerskap ved at frivillige organisasjoner er involvert i styringen og gjennomføringen av enkelt prosjekter men ikke i bedriftens øvrige virksomhet. Et prosjekt har ulike faser: utredning/planlegging, i gangsetting, gjennomføring, evaluering, oppfølging og avvikling. Det kan være aktuelt for organisasjonen eller bedriften som er hovedansvarlig å benytte seg av samarbeidspartnere i gjennomføringen av hele eller deler av prosjektet. Når prosjektet avsluttes, avsluttes partnerskapet. Prosjekter som bygging av skoler, vannboring, HIV/AIDS arbeid o.l. hører inn under denne kategorien partnerskap.
- *Produktorienterte partnerskap* involverer frivillige organisasjoner i spesifikke produktutviklingsprosesser og/eller godkjenningsprosesser. Forskjellen mellom slike partnerskap og prosessorienterte partnerskap er at frivillige organisasjoner ikke er involvert i beslutningsprosesser utover de som har med det konkrete produktet å gjøre. Til forskjell fra prosjektorienterte partnerskap fokuserer de på å levere forbedringer til bedriftens eksisterende produkter eller bidra til å øke salget av enkelte produkter. Partnerskapet kan være knyttet til et eller flere av bedriftens produkter.

Disse kategoriene vil danne grunnlaget for vår gjennomgang av norske partnerskap i kapittel 4.

⁷ Med øko-effektivitets strategier menes strategier som har til hensikt å bedre bedrifters miljø rutiner og som samtidig er kostnadsbesparende. Resirkulering er et eksempel.

2.5 Tidligere studier av partnerskap

Ved søk etter partnerskap mellom frivillige organisasjoner og næringsliv i databaser for vitenskapelige journaler (Ingenta, EconLit, Swetsnet, Bibsys tidsskrifter) får man svært få, eller ingen treff. Dette indikerer at partnerskap mellom frivillige organisasjoner og bedrifter er et fenomen det er svært lite forskning på. Det foreligger imidlertid en del mer brukerrettede rapporter om partnerskap for sosial utvikling, utarbeidet av akademiske institusjoner, interesseorganisasjoner og konsultantselskaper. Studiene er i hovedsak gjort innenfor feltet administrasjon og organisasjon, men noe er også gjort innenfor økonomi, og da i hovedsak bedriftsøkonomi. Denne rapporten gir ikke rom for en detaljert gjennomgang av disse studiene, men følgende kan være en veiledning til hvor man kan finne mer informasjon om dette emnet:

The Copenhagen Centre og Ashridge Centre for Business and Society har gjort en komparativ og kartleggende studie av partnerskap i 7 EU land. Studien inkluderer ikke partnerskap som foregår utenfor Europa og fokuserer i hovedsak på tri-sektorale partnerskap. Studien er en sammenligning av sentrale myndigheters rolle i utviklingen av sosiale partnerskap (*The Copenhagen Centre and Ashridge Center for Business and Society 2001*).

International Economic Association (IEA) arrangerte allerede i 1991 en konferanse med tittel: *The Economics of Partnership: a third way?* Konferansen tok for seg ulike aspekter med partnerskap. I etterkant er det utgitt en bok hvor man har samlet artikler fra konferansen: *Alternatives to Capitalism: The Economics of Partnership* (Atkinson 1993). Artikkelen tar opp ulike teoretiske diskusjoner omkring partnerskap.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) har samlet en del case studier av det de kaller "best practices" når det gjelder bedrifter som jobber for en bærekraftig utvikling. De aller fleste av disse involverer tri-sektorale partnerskap. Studiene finnes i publikasjoner og på internett. Totalt 66 partnerskap er undersøkt. WBCSD har delt undersøkelsen inn i 7 kategorier avhengig av hva som er målet med partnerskapet. På internettssidene presenteres partnerskap som har vært spesielt vellykkede.

NIFs Bistandsforum har utgitt en oversikt over kompetansen til norske frivillige organisasjoner, konsulenter og entreprenører i forhold til nødhjelp og mer langsiktig bistand. I tillegg presenteres noen eksempler på partnerskap. Det er imidlertid uklart hvor stort utvalg man har trukket resultatene fra og hvilke metoder som har vært brukt.

PriceWaterhouse Coopers har foretatt en spørreundersøkelse blant 133 frivillige organisasjoner fra hele verden. Undersøkelsen konkluderte med at a) det er for stor optimisme blant organisasjonene i forhold til det å samarbeide med næringslivet, b) samarbeid er viktig for å skape tillit mellom de ulike sektorer, c) transnasjonale selskaper dømmes i stor grad etter deres etiske nivå.

INTRAC (*International NGO Training and Research Centre*) har undersøkt hvilke muligheter som ligger i samarbeid mellom privat sektor og frivillige organisasjoner. Studien inneholder både en teoretisk-analytisk del og en empirisk del med case studier. INTRAC har på bakgrunn av den to-årige studien utarbeidet en bok som blant annet presenteres ulike frivillige organisasjoners erfaringer med samarbeid med næringslivet (Heap 2000).

Business Partners for Development (BPD) har gjort 30 case studier av partnerskap i Sør-Amerika, Afrika, Asia og Øst-Europa. De fleste av disse er prosjektbaserte og tri-sektorale. Organisasjonen har utarbeidet omfattende rapporter fra erfaringene med disse studiene. I tillegg har de utviklet treningsmoduler til hjelp for bedrifter som vurderer partnerskap. BPD ser tri-sektorale partnerskap som den beste løsningen for bærekraftig utvikling i fremtiden:

“It is only through exploring new ways to promote dialogue and build partnerships between donors, corporations, security organisations, NGOs and the diplomatic community together with host governments that a more conducive environment for investment, economic growth and stability can be achieved”
(*Business Partners for Development*).

BPD har kommet frem til følgende liste over betingelser for at partnerskap skal lykkes:

- Aktiviteter som vil tilføre verdier til alle partnerne.
- Aktiviteter som krever evner og ressurser fra næringsliv, myndigheter og det sivile samfunn.
- Bevis for at alternative metoder ville være mindre effektive.
- Partnere må innse at modifikasjoner og kompromisser er nødvendig for å skape et varig partnerskap.
- Evne til å forhandle.
- Minst en “ildsjel” (internal champion) hos hver av partnerne for å drive prosessen videre innenfor de ulike organisasjonene.
- At partene har en form for planleggingsprosess og operasjonalisering der partnerskap kan integreres.

3 Omfang av partnerskap i Norge

3.1 Hensikt og metode

Som det går frem av mandatet er hovedmålsetningen for denne undersøkelsen å kartlegge omfanget av samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringsliv i Norge. Som ledd i dette ble et kortfattet spørreskjema sendt ut til 66 organisasjoner og 143 bedrifter i Norge. I skjemaet ble målgruppen bedt om å oppgi antall ansatte, hvorvidt de har hatt samarbeid, i hvilket omfang, og hvordan de selv i så fall evaluerer dette (se appendiks for skjema).

Utvalget av organisasjoner ble gjort på grunnlag av NORADs lister over de omlag 70 organisasjonene som mottar støtte. Når det gjelder næringslivet, viste det seg langt mer problematisk å finne en oversikt over norske bedrifter som på en eller annen måte er aktive i land i sør. Ved hjelp av Oslo handelskammer fikk vi utarbeidet en liste over importører av varer fra Norges samarbeidsland. I tillegg har vi tatt kontakt med store, kjente aktører som Norsk Hydro og Statoil, samt norske ingeniørfirma med lokalkontor i sør (Veidekke, Norplan og Norconsult). Utvalget av bedrifter er ikke statistisk representativt men gir et inntrykk av norske bedrifters forhold til frivillige organisasjoner. Som et supplement til spørreundersøkelsen ble fem bedriftsrepresentanter og ni organisasjoner intervjuet om deres erfaring med partnerskap.⁸

3.2 Sponsing rådende, partnerskap lite utbredt

Svarprosenten på spørreundersøkelsen var relativt tilfredsstillende for organisasjonenes del men lav fra bedriftenes side. Vi fikk inn svar fra 30 organisasjoner (knappt 50% av de vi kontaktet) og 31 bedrifter (22%).⁹ En forklaring på den dårlige responsen ser ut til å være at mange oppfattet undersøkelsen som lite relevant for deres virksomhet. Av de innkomne svarene er det svært få som kan vise til partnerskap eller samarbeid.

Av de bedriftene som har svart, har kun tre etablert partnerskap med norske frivillige organisasjoner (Norsk Hydro, SAS og Statoil). I tillegg har to bedrifter prosjektbaserte partnerskap med lokale organisasjoner i land i sør (Norsk Hydro og Veidekke). Bedrifter og organisasjoner som har inngått partnerskap er merket i tabellene med grå skyggelegging.

Et av de viktigste funnene undersøkelsen avdekker er at det foregår minimalt med samarbeid mellom norske frivillige organisasjoner og norske bedrifter "ute".

⁸ Bedriftsrepresentanter: NHO, Norsk Hydro, Statoil, Telenor, og Veidekke. Organisasjoner: Amnesty International, Bellona, Fremtiden i våre hender, Kirkens Nødhjelp, Norsk Folkehjelp, Norsk Luthersk Misjonssamband, Redd Barna, United World College og Yme.

⁹ De organisasjonene og bedriftene som ikke svarte i første omgang ble purret via e-mail.

Tabell 1. Norske bedrifters samarbeid med frivillige organisasjoner

Bedriftens navn	Antall	Form for støtte/samarbeid
ABB	1	En av hovedsponsorene til SOS Barnebyer i Kasakhstan og Colombia.
Arnulf L'Orsa	0	
Bedriftssystemer	0	
BKK	0	
Bredengen	0	
Cerelia	0	
Cubus	0	Pengegaver til enkelttiltak.
DaVinci Consulting	0	
Electronic Security Products	0	
Eric Gjerulf	0	Samarbeid m. NORAD i Bangladesh.
Felleskjøpet Øst Vest	0	Støtte til enkelttiltak. Samarbeid m. NORAD vedrørende import.
Gilde	0	Pengegaver til enkelttiltak.
Heger	0	
Holger's	0	
IP Nett	0	
ISANDI	0	Samarbeider med næringsliv i Sør Afrika.
JohnGullichsen Trading	0	
Kaffehuset Friele	0	
NAPS	0	Pengegaver til Røde Kors og Hjelp Moldova.
Norgesmøllene	0	
Norsk Hydro	3+	Amnesty, Fredskorpset og United World College. Har i tillegg sektoravtale med NF og sponsoravtale med Redd Barna. Lokalavdelinger og datterselskaper har egne partnere. Medlem av div. organisasjoner som jobber med spørsmål knyttet til CSR (WBCSD, Global Compact CSR-Europe).
ORKLA ASA	1	Støtte til SOS Barnebyer.
PLASTEC	5	Er leverandør av vannutstyr til følgende organisasjoner: UNICEF, UNHCR, Røde Kors, Kirkens Nødhjelp, World Vision. Samarbeider bla. Gjennom NOREPS.
SAS	1	Sponsorsamarbeid med Redd Barna som er ment å være noe mer enn bare økonomisk støtte. Dette innebærer bla. at Redd Barna deltar på møter med SAS-ledelsen.
Statoil	4+	Konsernavtaler med Amnesty Norge, Norges Røde Kors, UNHCR Nordisk/Baltisk kontor og Flyktningerådet. De forskjellige under avdelingene har egne partnerskaps-avtaler, feks: Bellona, Norsk Folkehjelp, Yme, Pro Natura International, Voluntary Services Overseas, og UNDP. Involverer en rekke andre humanitære-, miljø- og andre interesseorganisasjoner i diskusjonsfora.
Storebrand	5	Sponsoravtale med Røde Kors, Stiftelsen MOT (Toppidrettsutøvere mot narkotika), UNEP, WBCSD, og Den Norske Kreftforening.
Telenor	1	Redd Barna
Tiedemanns	2	Redd Barna, Kirkens Bymisjon. Noe samarbeid i land i sør.
Tine Norske Meierier	1	Støtte til Frelsesarmeen i Norge (matutdeling).
Veidekke	2+	Samarbeid med Fredskorpset og NORAD. Samarbeid med lokale NGOer (HIV/AIDS) i Uganda og Kenya.

Fem bedrifter oppgir å ha faste sponsoravtaler med et utvalg organisasjoner, mens fire oppgir å gi jevnlig støtte til enkelttiltak (se tabell 1). Alle bedriftene karakteriserer samarbeidet som godt eller meget godt. På spørsmål om de ser det som problematisk at samarbeidet kan medføre innsyn i deres interne anliggender, svarer alle at dette er uproblematisk.

Tretten av de frivillige organisasjonene som svarte på vår henvendelse mottar støtte fra minst en norsk bedrift. Bellona er den organisasjonen som har flest partnere, hele 34. Både Bellona og WWF Norge får rundt 20% av sine inntekter fra næringslivet.¹⁰ Regnskogsfondet derimot, og misjonsorganisasjonene, har langt færre støttespillere fra næringslivet. Organisasjoner som retter sitt arbeid mot barn er ikke uventet svært populære blant norske bedrifter. I denne gruppen er SOS - Barnebyer en klar vinner når det gjelder *antall* støttespillere, fulgt av CARE, Redd Barna og Plan. Disse organisasjonene får mellom 3 og 10% av sine midler fra næringslivet. Ettersom organisasjonene har svært ulike bruttoinntekter, sier prosentandelen imidlertid lite om hvilke organisasjoner som mottar mest penger fra næringslivet. Hvis vi ser på rene tall, kommer Norsk Folkehjelp best ut med rundt 12 millioner (det meste av dette fra Hydro i Iran som betaling for minerydding), fulgt av SOS-barnebyer med 10 millioner og Norges Røde Kors med 8 millioner kroner.

Organisasjonene var noe mindre fornøyd med samarbeidet enn bedriftene. Flertallet karakteriserte det likevel som “godt”, og syntes at samarbeid med næringslivet var forenlig med organisasjonens rolle som ideell organisasjon. Det var to organisasjoner som fant samarbeid uforenlig med organisasjonens profil, og en som svarte at det var et “nødvendig onde”.

Begrepet partnerskap gir ulike assosiasjoner. Til tross for at vi i følgebrevet til spørreskjemaene presiserte hvilke former for partnerskap vi var interessert i å belyse og i hvilken kontekst vi ønsket dette belyst, kan det synes som om spørreskjemaene er blitt forstått noe ulikt av de forskjellige bedriftene og organisasjonene. Ved utfylling av skjemaet valgte for eksempel Regnskogsfondet å ikke nevne en konferanse om regnskogsproblematikk som de arrangerte i samarbeid med Telenor. Ved direkte spørsmål om dette kom det frem at spørreskjemaet hadde blitt tolket som en undersøkelse om “sponsing” og at samarbeidet med Telenor ikke ble nevnt først og fremst fordi det ikke involverte pengestøtte til Regnskogsfondet.

Kirkens Nødhjelp, på sin side, bruker begrepet partnerskap utelukkende om partnerorganisasjoner i utlandet mens samarbeid med næringslivet her hjemme benevnes som alliansepartnere.¹¹

¹⁰ I spørreskjemaet ba vi organisasjonene om å oppgi hvor stor del av organisasjonens inntekt som kom fra “samarbeid med næringslivet” i 2002 (spørsmål 10). Vi ba ikke om en spesifisering av sponsing kontra midler knyttet til partnerskap, kun om andel fra konsulentvirksomhet/tjenesteyting. Prosentandelen vi viser til inkluderer derfor både rene sponsormidler, støtte til partnerskapsprosjekter, samt konsulentvirksomhet og tjenesteyting.

¹¹ Intervju med Atle Sommerfeldt 27.05.02.

Tabell 2. Norske organisasjoners samarbeid med næringslivet

Organisasjonens navn	Antall	Form for støtte/samarbeid
Amnesty International	2	Menneskerettighetsopplæring (Statoil, Norsk Hydro), annonseinntekter, etc.
Bellona	34	Partnerskap med Statoil, SAS, BP, Industrikraft Midt-Norge mfl. Utveksling av informasjon og kompetanse. Også avtaler som kun omfatter annonsering.
Blå Kors		Har nylig utviklet ny strategi for å nå ut til næringslivet. Har provisjonsavtaler for salg av produkter og mottar gaver og støtteannonser, men ingen samarbeid.
CARE Norge	8	Sponsorsamarbeid med Rimi, Lexmark, Libresse, Hansa/olden, Smart Club, Kaffehuset Friele, HENNE, og Sør Norge Aluminium.
Caritas Norge	0	
De Norske Pinsemenighetenes Ytremisjon	0	
Den Norske Misjonsallianse	0	
Fadderbarnas Framtid	0	
Fellesrådet for Afrika	0	
Framtiden i våre hender	0	Jobber kritisk opp mot norske bedrifter som er etablert i utlandet gjennom NorWatch. Kan være i dialog, men ikke motta økonomisk støtte.
Forum for utvikling og miljø	0	
FORUT	0	
Kirkens Nødhjelp	7	Omfattende samarbeid gjennom NOREPS-programmet. Var initiativtakere til Initiativ for Etisk Handel. "Jobb for livet"-gjøvertjeneste med ansatte i bedrifter. Avsluttet prosjektrettet partnerskap med Hydro Polymers AS. Er i dialog med flere mulige støttespillere. Annonsering.
Kristen Muslimmisjon	0	
Leger uten grenser	0	Ingen i Norge, men over 70 internasjonalt.
Metodistkirkens Misjonsselskap	1	Noe støtte fra Norsk Hydro lokalt i Angola.
Norges Blindedeforbund	0	Ikke noe samarbeid med næringslivet når det gjelder sitt internasjonale arbeid. Dette er noe de ønsker å jobbe mot i fremtiden.
Norges Idrettsforbund og Olympiske Komité	0	Ikke noe samarbeid med norsk næringsliv i forbindelse med sitt utviklingssamarbeid.
Norges Røde Kors	6	Samarbeid med Storebrand, If, Statoil, Bergesen, Høegh og Jotun. Finansiell støtte, kompetanseoverføring og nettverk for distribusjon.
Normisjon	0	
Norsk Ergoterapeutforbund	0	Ikke noe samarbeid i forbindelse med sitt utdanningsprosjekt for ergoterapeuter i de palestinske områdene.
Norsk Folkehjelp	5	Norsk Hydro, Statoil, Scandic Hotels, SATS, og Body Shop. Samarbeidet med Statoil gjelder både tilskudd til minerydningsarbeid og til rene utviklingsprosjekter. Samarbeidet med Hydro har et kommersielt preg (kjøp av mineryddingstjenester).

Norsk Luthersk Misjonssamband	2	Toyota Norge og Blom Fiskeoppdrett.
Plan Norge	7	Sponsorsamarbeid med Telenor, Postbanken/DNB, Arthur Andersen Business Consulting, Leo Burnett, DM-Huset, Leiv Vidar og Statoil
Redd Barna	7	Sponsorsamarbeid med SAS, Tine, Cubus, Telenor, Artegruppen, Trumf og Cultura Sparebank
Regnskogfondet	3	Dialog med byggebransjen, og hagemøbelbransjen. SAS, Reiseklinikken, ENØK-senteret (annonser)
SOS-Barnebyer	9	Sponsorsamarbeid med Cermaq, Ford, Alparma, ABB, Rimi, P4, Grieg Gruppen, Adecco og Orkla.
Stiftelsen Areopagos	0	
United World College ¹²	1	Økonomisk støtte fra Norsk Hydro.
Yme	12	Sponsoravtale med Statoil, samarbeidsavtale med PLASTEK, ENJEK og Clear Water Holding. Har også samarbeidet/bidratt med rådgivning i forhold til en rekke andre bedrifter (Scansem, Hydro, DM huset, Rofi, W. Giertsen, Start Prosjekt, Snøhetta, Norsk Form, Eksportrådet og GF Sveits).
WWF Norge Verdens Naturfond	8 (+)	Leif Høegh & C.O, Best Western Hotell, Norgesgruppen, Hakon Gruppen, Aktiv Kapital, Norsk Returkartong, Norges Rederiforbund, Star-Reefers. Bedriftene får bruke WWFs logo under gitte rammebetingelser. Samarbeidet er også knyttet opp mot prosjekter, slik at feks. Rederier er tilknyttet et havprosjekt.

¹² Til tross for at United World College ikke kan regnes som en frivillig organisasjon, er skolen tatt med i skjemaet fordi den er en av Hydros samarbeidspartnere.

4 Strategier og eksempler på partnerskap

Dette kapitlet diskuterer de kvalitative forholdene rundt partnerskap. Kapitlet bygger i all hovedsak på intervjuer. Første del tar for seg hvilke strategier organisasjonene og bedriftene bruker for å skape partnerskap. I kapitlets siste del vil vi presentere noen partnerskap i forhold til de dimensjonene vi skisserte i kapittel 2, det vil si *proessorienterte*, *prosjektorienterte* og *produktorienterte* partnerskap.

Ved Partnerskapskonferansen 2001 var det langt større oppmøte fra frivillige organisasjoner enn fra bedrifter.¹³ Dette kan tyde på at de frivillige organisasjoner i Norge er mer interessert i partnerskap enn det næringslivet er. Responsen på vår spørreundersøkelse peker i samme retning. Noe av forklaringen på dette kan være at bedriftene ofte er i dialog med andre konsulenter og eksperter, samt internasjonale og nasjonale NGOer. Veidekke, en bedrift som flere ganger er blitt fremhevet som sosialt ansvarlig, er blant de bedriftene som oftere søker ekspertise fra konsulenter og lokale NGOer i de landene de jobber enn fra norske frivillige organisasjoner.

4.1 Organisasjonenes strategier

Det synes å være en trend at organisasjonene nærmer seg næringslivet i måten å organisere seg på. Tre av “de fem store” organisasjonene,¹⁴ Norsk Folkehjelp, Redd Barna og Norsk Flyktningsråd har hentet sine ledere fra næringslivet. Dette får konsekvenser for intern kultur og driften av de frivillige organisasjonene. Generalsekretær Atle Sommerfelt i Kirkens Nødhjelp nevner endringer i språk som en indikator på denne tendensen. I stadig større grad snakker en om organisasjonens “produkter”, “kostnadseffektivitet” og annen terminologi hentet fra næringslivet. Det er godt mulig at denne utviklingen gjør det lettere for organisasjonene å inngå partnerskap med næringslivet. Intervjuundersøkelsen avdekket imidlertid at på langt nær alle som sa at de var opptatt av partnerskap hadde utviklet strategier for å tiltrekke seg partnere.

For de fleste frivillige organisasjonene ble finansiell støtte fremhevet som den viktigste årsaken til å søke partnerskap med næringslivet. Imidlertid påpekte noen organisasjoner at de også aktivt søkte etter partnere som kunne bidra med varer og tjenester og kunnskap som de selv manglet. Transport, utstyr og kontaktnett ble nevnt spesielt. De ulike organisasjonenes har ulike strategier både når det gjelder selve organiseringen av partnerskapet (pakkeløsning versus skredderløsning) og krav til etikk hos samarbeidspartneren.

Et av budskapene fra næringslivet er at organisasjonene har mangelfull oversikt over egen kompetanse, hva de kan tilby næringslivet og et mangelfullt apparat til å møte næringslivets interesser. En oversikt ville gjøre organisasjonene mer

¹³ Partnerskapskonferansen ble arrangert av NORAD i samarbeid med NHO.

¹⁴ Blant de fem store regnes Kirkens Nødhjelp, Røde Kors, Norsk Folkehjelp, Flyktningsrådet og Redd Barna.

tilgjengelig for bedriftene og dermed også tilrettelegge for samarbeid. Flere av organisasjonene jobber imidlertid målrettet mot et næringslivssamarbeid og har utarbeidet strategier for dette. Amnesty og Redd Barna er gode eksempler i så måte og vi nå se nærmere på deres strategier. Ut fra ulik profil og arbeidsområder har disse to organisasjonene valgt ulike strategier for å nå ut til næringslivet.

Redd Barna

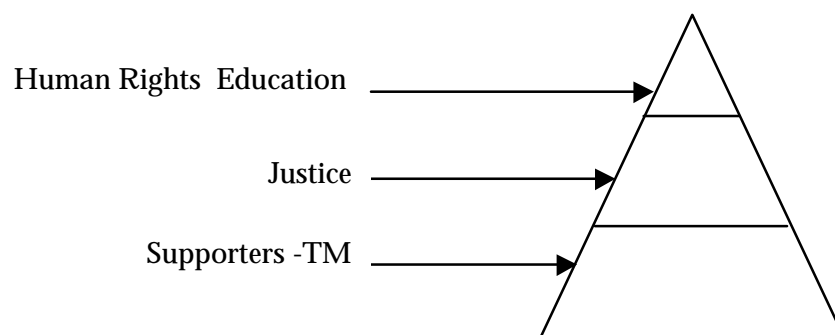
Redd Barna er en av de organisasjonene som har lengst erfaring med målrettet arbeid mot næringslivet. De har jobbet med dette siden 1997. Før den tid var flere i organisasjonen skeptisk til næringslivssamarbeid, men dette har nå endret seg. Erfaring har vist at Redd Barna ikke "selger" integriteten sin ved å samarbeide med næringslivet slik enkelte innad i organisasjonen fryktet i utgangspunktet.

Organisasjonens næringsavdeling har utviklet en presentasjon av Redd Barnas virksomhet, organisasjonens mål og arbeidsområder, hva organisasjonen kan tilby næringslivet, og hvilke fordeler det er ved å samarbeide med Redd Barna. Redd Barnas mål for langsiktig samarbeid er å få 4-5 hovedsamarbeidspartnere, en partner til hvert fordypningstema. I tillegg ønsker de flere mindre samarbeidspartnere. Prosjektene er ikke en ferdig pakke, men utvikles i samarbeid med bedriftene.

Redd Barna har to hovedformer for samarbeid med næringslivet. Den første gjelder "tradisjonell støtte" (særlig finansiell, men også i form av tjenester som assistanse med IKT, transport etc.). I tillegg har Redd Barna rådgivningsvirksomhet i form av konsulenttjenester. Det er et mål for Redd Barna at begge parter skal få noe ut av samarbeidet og at det skal være mer enn bare økonomisk støtte.

*Amnesty International*¹⁵

Amnestys samarbeid med næringslivet er økende. Samarbeidet med næringslivet er dels tradisjonell sponsorvirksomhet og dels et strategisk samarbeid. Amnesty har utviklet tre ulike bedriftsprogrammer, og presenterer dette som en pyramide:



¹⁵ Vi ser her kun på virksomheten til Amnesty International Norge.

Amnesty tar i bruk uortodokse metoder

Det er ikke alltid like lett å få oppmerksomhet rundt sine fremstøt til bedriftene. Amnesty prøvde en ny vri da de introduserte sitt Justice-program. Den ikke helt anonyme skuespilleren Mia Gundersen troppet opp på utvalgte selskapenes hovedkontor for å overrekke direktøren en invitasjon til samarbeid. Invitasjonen hadde form av en pakke som inneholdt Norges Lover, menneskerettighetskonvensjonen, et Amnesty-lys og en knipetang. Knipetangen var pakket inn i et bilde av en person som er i ferd med å få trukket ut neglene (en torturmetode brukt flere steder). I pakken lå også et brev fra generalsekretær Petter Eide med invitasjon til et møte for å diskutere samarbeid. Denne henvendelsen har stort sett blitt godt mottatt, men enkelte har reagert negativt på henvendelsen. I løpet av seks måneder har invitasjonen blitt overrakt 7-8 bedrifter og en har fått i stand 3-4 møter.

Human Rights Education (HRE) er den mest gjensidig forpliktende formen for samarbeid. HRE-programmet innebærer at Amnesty forplikter seg til å drive opplæring av bedriftens ansatte innen menneskerettighetsproblematikk. Dette skjer både ved kursing og ved at Amnesty lager intranettpakker med artikler/materiell om menneskerettigheter som blir gjort tilgjengelig for bedriftens ansatte. Målet (både fra Amnesty og bedriftenes side) er at bedriftenes ansatte skal ha et bevist forhold til menneskerettighetsproblematikk i sitt daglige virke, og på en slik måte bidra til en styrking av selskapenes sosiale ansvarlighet. Per dags dato har to bedrifter, Statoil og Norsk Hydro inngått slikt samarbeid med Amnesty. Prisen på et slikt samarbeid er 1 million kroner for et år.

Justice er et nyopprettet program. Det er myntet på bedrifter av ulik størrelse og involverer et tradisjonell appell/kampanjearbeid. Bedrifter knyttet til Amnesty gjennom Justice vil få oppfølging med oppdatering av nyheter og om hva som skjer på kampanjefronten. Bedriftene blir invitert til å delta på konkrete kampanjer, det blir holdt konferanser og bedriften får bruke Amnestys logo. Målet er å bevisstgjøre ansatte i bedriften om menneskerettighetsbrudd rundt om i verden, og å aktivisere dem i arbeidet mot brudd.

Supporters TM innebærer mer tradisjonell sponsorvirksomhet med annonsering i Amnestys nyhetsblad, salg av postkort etc. Det er dette programmet Amnesty har flest bedriftsavtaler knyttet til.

Yme

Yme¹⁶ skreddersyr sine avtaler med næringslivet. En typisk avtale inneholder to aspekter; a) en donasjon - pengegave som ikke er øremerket til noe spesielt formål eller prosjekt og, b) en avtale om kompetanseutveksling, og/eller materiell til

¹⁶ Yme er en frivillig stiftelse som har som mål å fremme mobilisering av lokale ressurser for å forbedre grunnleggende infrastruktur i utviklingsland.

konkrete prosjekter. Størrelsen på donasjonene bestemmes i hvert enkelt tilfelle. Yme er også villig til å bidra med kunnskap til bedrifter som ikke er partnere. Dersom slike tjenester krever en viss arbeidsinnsats ber Yme om å bli kompensert for dette. Partnerne får en del gratistjenester som en del av partnerskapsavtalene, men Yme tar honorar for hjelp til konkrete arbeidsoppdrag som ikke er spesifisert i avtalene.

Ymes strategi er også å involvere offentlige myndigheter i partnerskapene. Organisasjonen mener at i et triangel mellom lokal myndigheter, frivillige organisasjoner og næringsliv vil man kunne trekke på hverandres kompetanse og man vil få verdifulle innblikk i hverandres metoder og arbeidsoppgaver. Det kan være nyttig for partnerne å få kunnskap om alternative arbeidsmetoder. Direktøren for Yme, Andreas Koestler, viser til et eksempel: det å inkludere lokale myndigheter og vise at resultater kan oppnås uten "smøring", kan være viktig både for selve partnerskapet, og i arbeidet mot korrupsjon i et videre perspektiv.

Yme har opplevd å få henvendelser fra bedrifter som de mener kun er ute etter bistandskroner. Da kutter Yme samarbeidet. De mener at en humanitær tanke må ligge til grunn for partnerskap, og at partnerskap handler om respekt¹⁷.

Bellona

Bellona er den organisasjonen i undersøkelsen som har desidert flest partnere, 34 i alt. Tanken om å knytte til seg partnere fra næringslivet startet i 1996. Statoil tok da initiativ til et samarbeid med Bellona der de tilbød penger mot at Statoilansatte kunne bruke Bellona som konsulenter i miljøspørsmål. Bellona mislikte imidlertid at det var Statoil som skulle definere aktiviteten og de sa derfor nei til denne avtalen. Etter dette jobbet Bellona med å utvikle et fagprogram for å stå rustet til å kunne jobbe sammen med store institusjoner uten at samarbeidet foregikk på deres premisser. Arbeidet tok halvannet år og resultatet ble Fagstrategien B-7 med syv fastlagte arbeidsområder.¹⁸ Det ble bestemt at partnerne bare kunne kanalisere midler innenfor et av disse fagområdene uten nærmere spesifisering. I følge Bellona gjør de 34 B7-partnerne det mulig for Bellona å arbeide langsiktig og systematisk for å realisere sitt arbeidsprogram.

Bellona er i utgangspunktet åpen for partnerskap med alle slags bedrifter så lenge partnerskapet kan bidra positivt i forhold til Bellonas målsetting. Partnerskapsavtalene er individuelle, men har til felles at partnerne bidrar med penger, kompetanse og/eller informasjon. Bellona på sin side bidrar med kompetanse, informasjon og profilering. Bellona har spisskompetanse på områder som er attraktive for en del bedrifter. Bellona er svært bevisst på hvordan de profilerer seg selv og sine partnere. Organisasjonen har blant annet meget informative nettsider med lister over partnere, hva den enkelte avtale innebærer, og hva partene forventer av partnerskapet.¹⁹ Dette har ført til at flere bedrifter er blitt oppmerksomme på hva et partnerskap med organisasjonen innebærer.

¹⁷ Intervju med Ymes direktør Dr. Andreas G. Koestler, 29.08.02.

¹⁸ Bellonas hovedsatningsområder er miljørettigheter, internasjonalt miljøvern, miljøforvaltning, økonomi, miljøteknologi, energi og fakta.

¹⁹ Bla. SAS, BP, og Industrikraft Midt-Norge.

Om partnerskapet mellom Bellona og Bertel O. Steen

“Vår primære hensikt med samarbeidet med Bellona er å videreutvikle egenkompetansen innen miljø- og kvalitetsledelse. Dernest ønsker vi også å delta i debatten om de miljøutfordringer veitransporten står overfor”, sier konsernsjef Marius Steen. “Bak valget av Bellona som samarbeidspartner ligger en erkjennelse av at organisasjonen har en meget god samlet kompetanse”.

“Vi ser samarbeidet med Bertel O. Steen som en fin anledning til å lære mest mulig om bilindustri og bilbransje, og skaffe oss praktisk erfaring som kan styrke vår innsats for å skape miljøriktige løsninger for denne delen av transportsektoren”, sier Bellonas leder Fredrik Hauge. “For oss er Bertel O. Steen også en viktig lyttepost for å få bedre forståelse av hva europeisk bilindustri tenker om fremtiden”.

Innen Bellonas samarbeidsprogram med næringslivet, B7, vil partene spesielt konsentrere seg om helse-, miljø- og trivelsprogrammet under innsatsområdet for miljørettigheter samt program for samferdsel under innsatsområdet miljøteknologi (hentet fra www.bellona.no).

Generelt

De frivillige organisasjonen har mer eller mindre fastlagte “produkter” å tilby næringslivet. Ytterpunktene i vår undersøkelse (blant organisasjonene som hadde en strategi) er Amnesty som tilbyr fast definerte pakkeløsninger og Redd Barna som starter med en helt åpen dialog og hvor veien i stor grad blir til mens man går. Organisasjonene har også ulike tilnærminger i forhold til samarbeidspartnerens etiske standpunkt og historie i forhold til det å være sosialt ansvarlig. Mens enkelte organisasjoner kun har en idé om at de helst ikke vil samarbeide med “verstinger”, har andre en klar holdning om å ikke inngå samarbeid med bedrifter som bryter FNs menneskerettserklæring eller på andre måter har en “frynsete historie”. For Norsk Folkehjelp er det blant annet uaktuelt å samarbeide med bedrifter som handler med israelske varer.

Det at det er en miljøorganisasjon som har flest samarbeidspartnere henger trolig sammen med at det sivile samfunn har vært opptatt av bedrifters ansvar i forhold til forurensningsspørsmål relativt lenge. Oppmerksomhet omkring bedrifters ansvar i forbindelse med utviklings- og menneskerettighetsspørsmål er av nyere dato. I tillegg har det kanskje hatt noe å si at Bellona har mottatt lite offentlig støtte og derfor har vært nødt til å aktivt søke andre støttespillere.

4.2 Næringslivets strategier

*“The notion that any corporation can make real progress on human rights issues without partnership is naive”
David Rice, Director of Policy Unit, BP*

Som diskutert i kapittel to henger næringslivets strategier for partnerskap ofte sammen med deres strategier for sosial ansvarlighet. Internasjonalisering innebærer kontakt med nye markeder, kulturer og systemer. Partnerskap med frivillige organisasjoner er i første rekke en metode for å nå mål som er satt i forhold til miljø, arbeidsforhold, og lokalsamfunn. Men i tillegg kan vellykkede partnerskap også gi positive utslag på bedrifters pekuniære bunnlinje. Av dette følger engasjement på områder som ligger utenfor bedriftens kjernekompetanse. Mange bedrifter søker derfor etter partnere som kan hjelpe dem med å nå målene om sosial ansvarlighet.

Ofte vil de frivillige organisasjonene sitte med betydelig landkompetanse og de vil kunne komme med innspill i forhold til kultur, etiske normer og forventinger. Organisasjonene har også nettverk og kontakter i landene som bedriftene kan ha interesse av. Telenor ga blant annet uttrykk for at det ideelle er å finne samarbeidspartnere som har prosjekter i de samme landene som bedriftene har virksomhet, og som er orientert mot fagfelt som kan ha betydning for bedriftens virksomhet.

Undersøkelsen viste at de bedrifter som ønsker partnerskap også har utviklet strategier for dette. Imidlertid er det færre bedrifter enn organisasjoner som ønsker partnere og antallet bedrifter som hadde utarbeidet strategier er derfor lavere enn for frivillige organisasjoner.

Statoil

Statoil har ulike former for tilknytting til frivillige organisasjoner på ulike nivåer. På konsernnivå har selskapet *konsernpartnere*. Disse er partnere for hele virksomheten. I tillegg kan hvert enkelt utekontor og underavdeling i konsernet knytte til seg aktuelle partnere. Konsernledelsen oppfordrer underavdelingene til å benytte seg av konsernpartnerne, eller utenlandske samarbeidspartnere av disse.²⁰ Konsernets avdeling for landanalyse og samfunnsansvar har ansvar for å kvalitetssikre hver enkelt avdelings samarbeid med frivillige organisasjoner i henhold til konsernets profil.

Statoil har konsernavtale med fire organisasjoner; Amnesty International Norge, Norges Røde Kors, UNHCR, og Flyktningerådet. Konsernet har ikke planer om å utvide partnerskaps-porteføljen på dette nivået, men heller utvikle de eksisterende avtalene. Grunnen til dette er at de føler de får dekket sine behov gjennom de eksisterende partnerne, og at oppfølgingen av disse er ressurskrevende nok.

²⁰ Dette har ført til at Statoil Azerbadjan samarbeider med Røde Halvmåne i Azerbadjan og til at Statoil benyttet seg av AI som konsulent for å finne en MR organisasjon i Nigeria.

Statoil har lang erfaring med samarbeid med miljøorganisasjoner i forbindelse med konsekvensanalyser av oljevirkksomheten på norsk sokkel. Når det gjelder samarbeid med humanitære organisasjoner hadde Statoil en dialog med Amnesty i 1995, men det er først i løpet av de siste 1-2 år at samarbeidet med humanitære organisasjoner har utviklet seg til sin nåværende form. Statoils mål med avtalene er organisasjonsutvikling i vid forstand. Gjennom konsernavtalene håper Statoil å utvikle egen organisasjon. Avtalene har noe ulikt innhold. Mens avtalen med Amnesty er konkret i formen, er avtalen med Norges Røde Kors relativt løs og man kommer frem til aktiviteter som skal omfattes av avtalen underveis. Kontaktpersonen for Røde Kors avtalen jobber i markedsavdelingen, mens kontaktpersonene for de andre avtalene jobber i avdelingen for landanalyse og samfunnsansvar. Det indikerer at avtalen med Røde Kors brukes mer aktivt i markedsføringsøyemed.

De partnerskapene Statoil inngår lokalt eller i den enkelte avdeling har som hovedmålsetting at de skal være *kompetanseoppbyggende*. Det er ikke et krav at de er kompetanseoppbyggende for Statoil på kort sikt, men de bør bidra til utvikling av kompetanse i befolkningen generelt, og spesielt i forhold til kompetanse som Statoil kan ha nytte av på lang sikt. Eksempler på denne strategien er Statoils støtte til menneskerettighetsprogram i Venezuela. I Venezuela samarbeider Statoil blant andre med UNDP og Amnesty om opplæring av dommere i internasjonal lov og menneskerettigheter. Statoil støtter et tilsvarende program i Nigeria. Disse programene vil kunne være stabiliserende for samfunnet på lang sikt og dermed bedre investeringsklimaet. Enkelte av Statoils nåværende partnerskap er an "arv" fra samarbeidet med BP. Noen av disse vil bli forsøkt avvirket fordi de ikke oppfyller kravet om kompetanseoppbygging. Et eksempel er støtte til drift av et barnehjem i Angola. Statoil vil imidlertid ikke trekke seg ut før alternativ finansiering er på plass. Et vannboringsprosjekt i samme land vil fortsatt få støtte, og det samme gjelder et HIV/AIDS prosjekt.

Vannboringsprosjektet kom i stand ved at en frivillig organisasjon presenterte seg for Statoil. Prosjektet siktet seg ikke direkte inn mot kompetansebygging men tangerer mot dette i og med at det drives stort sett av lokale arbeidere som har fått opplæring av organisasjonen. Det at partneren gav et seriøst inntrykk var avgjørende for at partnerskapet kom i stand. HIV/AIDS prosjektet ble til som følge av at Statoil søkte etter et prosjekt som rettet seg inn mot HIV/AIDS fordi det er et stort problem i regionen. Prosjektet er delvis kompetanseoppbyggende fordi informasjonsspredning og konsultasjon er viktige deler av prosjektet. Dersom selskapet blir tildelt operatøransvar utenfor norsk sokkel, vil selskapet engasjere seg sterkere i lokale forhold. Det vil da vil bli aktuelt med flere partnerskap.

Statoils konsernavtaler er bi-sektorale (Statoil og en frivillig organisasjon), mens en del av de lokale partnerskapene er tri-sektorale (involverer myndigheter, internasjonale organisasjoner og/eller andre selskaper). Statoil har blant annet

vært involvert som støttespiller på NORAD finansierte prosjekter. Dette gjelder de fleste samarbeidsprosjektene Statoil har med frivillige organisasjoner i Angola.²¹

Norsk Hydro

Norsk Hydro ønsker å konsentrere sine sosialt ansvarlige aktiviteter til tre områder: utdanning, menneskerettigheter og helse - særlig HIV/AIDS arbeid. Hydro ønsker å knytte til seg partnere som kan bidra med å utvikle egen organisasjon i forhold til disse områdene, spesielt menneskerettigheter, og som kan drive prosjekter sammen med Norsk Hydro. Norsk Hydro er opptatt av hvilken profil eventuelle partnere har. En av grunnene til å opprette partnerskap er forholdet til de ansatte; at de ansatte skal kunne identifisere seg med, og føle et eierskap for organisasjonen. Derfor kan ikke partnerne være for kontroversielle. Hydro har et langsiktig perspektiv på sine partnerskap. Målet med partnerskapsavtalen med United World College er å tilby utdanning til unge lovende individer rundt Hydro operasjoner i den tredje verden. Tre studenter fra Angola vil få finansiert et toårig studium ved colleget i Swaziland gjennom Hydro.

Kynoch Fertilizer er et datterselskap av Hydro i Sør Afrika. Bedriften igangsatte i 2001 et prosjekt med opplæring av ansatte og deres familier. Prosjektet gjøres i samarbeid med lokale NGO'er og helsemyndigheter og ledes av en person med opplæring fra Fredskorpset. Informasjonsarbeidet som gjøres på bedriften vil sannsynligvis gi ringvirkninger i lokalsamfunnet.

Hydro velger også å gjennomføre noen prosjekter på egenhånd. I Angola har Hydro et vannbørings- og irrigasjonsprosjekt. Her har Hydro valgt å tilegne seg den kompetansen og utstyret de trenger for å drive prosjektet selv for å lage gode forhold for dyrking av jorden.

De partnerskapsavtalene Hydro har inngått med konkrete avtaler om kompetanseoverføring er bi-sektorale. I tillegg har Hydro, gjennom medlemskap i diverse internasjonale næringslivsorganisasjoner som arbeider med miljøspørsmål, humanitære spørsmål og utvikling av lokalsamfunn, en rekke samarbeid av tri-sektor og multi-sektor karakter. Gjennom medlemskap i disse organisasjonene vil Hydro kunne trekke på andres erfaringer med partnerskap og vil dermed være bedre i stand til å utvikle sine egne strategier for dette.

Generelt

Intervjuene viste at det å ha en formulert strategi for partnerskap er nytt for bedrifter i Norge. Strategiene har ført til at bedriftene generelt er blitt mer kritiske i forhold til hvilke prosjekter de engasjerer seg i og til hvilke organisasjoner de samarbeider med. Det er en tendens til at bedriftene ønsker å samle sine prosjektorienterte partnerskap om visse aktiviteter, og gjerne knytte dem til bedriftenes egne aktiviteter. Et eksempel på dette er partnerskapet mellom Telenor og Redd Barna som går ut på at Telenor finansierer en stilling hos Redd Barna som jobber med å drive en internettportal for barn. Bedriftene vil at

²¹ Ymes vannbøringsprosjekt i Cabinda provinsen, Norsk Folkehjelps opplæringsprogram for mineryddere og Flyktningerådets opplæring av lokale lærere i flyktningeleire.

partnerskapene skal gi dem noe, og ønsker å knytte dette opp mot de overordnede strategier for virksomheten. Dersom bedriften har en strategi om at den ønsker å skape samhørighet og engasjere sine ansatte, kan man forsøke å bruke partnerskap til å skape engasjement omkring det som ledelsen anser som viktig og givende å engasjere seg i. Et eksempel på et partnerskap som ikke ville kommet i stand nå er Statoils støtte til et barnehjem i Luanda. Prosjektet faller på siden av den typen aktivitet Statoil ønsker å konsentrere seg om. Prosjekter som faller utenfor en bedrifts strategi vil imidlertid kunne falle innunder en annens. Statoil støtter for eksempel opplæring av mineryddere, men de støtter ikke lenger selve mineryddingen. Dette er det andre aktører som gir støtte til.

Generelt vil bedriftene at partnerskapene skal være kompetanseoppbyggende og organisasjonsutviklende. Det kan være rom for prosjekter som ikke faller inn under bedriftenes strategier i den grad de er seriøse og av stor betydning der bedriften er lokalisert, eller har en underavdeling. HIV/AIDS prosjekter i Afrika sør for Sahara er for eksempel noe bedrifter ofte vil støtte selv om det ligger på siden av strategier for sosialt engasjement. Dette fordi epidemien har store konsekvenser for deres egen arbeidsstokk. Hydro, Statoil og Telenor har nylig gått sammen for å støtte opprettelsen av Transparency International Norway. Bedriftene ser på kampen mot korrupsjon som viktig fordi det blir regnet som et problem i næringslivet. Høy grad av korrupsjon i et samfunn vil skape en mer usikker situasjon for næringsvirksomhet.

Bedriftenes engasjement og støtte til lokalsamfunnet er avhengig av størrelsen på investeringene og hvor synlig selskapene er. Selskaper som er medeiere men uten operatøransvar har svakere incentiver for å engasjere seg i lokalsamfunnet enn selskaper som er ansvarlige for selve driften av virksomheten.

Bedriftsrepresentantene vi intervjuet mente de hadde mye å bidra med i forhold til sosialt utviklingsarbeid. De ønsket at deres kompetanse og nettverk skulle komme til nytte også utenfor bedriften, for eksempel på områder som fattigdomsbekjempelse, miljø og menneskelig utvikling. De mente at frivillige organisasjoner hadde en tendens til å være litt for fokusert på pengestøtte og ikke nok fokusert på bedriftenes kompetanse og nettverk, eller på bedriftenes behov, for eksempel for produktutvikling. NHO understreket at i en del områder og land har bedriftene allerede opparbeidet god lokalkunnskap selv, spesielt i forhold til prosjektutvikling, byråkrati og flaskehalser.

4.3 Proessorienterte partnerskap

Med *proessorienterte* partnerskap menes som tidligere nevnt at frivillige organisasjoner på en eller annen måte tar del i bedrifters overordnede ledelsesstyrings-, og organisasjonsutviklingsprosesser. Effekten av slike partnerskap er ofte kun målbar på lang sikt. Det å endre en organisasjonskultur er en møysommelig prosess og resultatene kan være vanskelig å spore tilbake til de enkelte tiltak og beslutninger.

Samarbeidet mellom Statoil, Hydro og Amnesty om opplæringspakker er proessorienterte partnerskap. Som del av partnerskapet holder Amnesty kurs for ansatte med beslutningsmyndighet i Statoil og Hydro om menneskerettigheter. I

tillegg til dette har Amnesty Norge utarbeidet en internettbasert opplæringspakke som skal være tilgjengelig for alle ansatte (Statoil har inngått avtale om dette, mens Hydro ennå vurderer et slikt opplegg). Selskapenes mål med dette er at ansatte skal bli bedre i stand til å ta hensyn til menneskerettigheter i den daglige drift og ved beslutninger av mer langsiktig karakter. Amnesty Norge får gjennom disse opplæringsprogrammene spredt informasjon om menneskerettigheter generelt og til personer med beslutningsmyndighet spesielt.

Bellona ønsker å samarbeide med næringslivet på et så høyt ledelsesplan som mulig. De fleste samarbeidsavtalene innebærer dermed å bidra til organisasjonsutviklingsprosesser og til bedriftenes styringsprosesser. I tillegg til avtalen med Bertel O. Steen har Bellona prosessorienterte partnerskap med blant andre SAS og BP (se egen ramme).

Partnerskapet mellom SAS og Redd Barna er av langt mindre omfang enn de som er skissert ovenfor. Det vil allikevel falle inn under kategorien prosessorienterte partnerskap ettersom Redd Barna deltar på møter med SAS-ledelsen og er ment å være en del av selskapets strategiske tenking.

Prossessorienterte partnerskap er interessante for bedriftene fordi de frivillige organisasjonene ofte har et helt annet utgangspunkt eller ståsted enn dem selv. Det å inngå partnerskap kan bringe nytt tankegodt inn i bedriftene. Det å se bedriften og de utfordringer den står overfor fra et nytt perspektiv er nyttig for bedrifter som

Avtalen mellom Bellona og SAS

*“På bakgrunn av SAS behov for å få frem miljøfakta om transportbransjen og dermed påvirke miljø og rettfærdige rammebetingelser, ser vi frem til samarbeid i B-7 gruppen. SAS vet at Bellona har stor troverdighet i samfunnet når det gjelder miljøspørsmål. Bellona har hatt en klar dreining fra problemorientering til fokus på miljøløsninger for fremtiden. Flybransjen er en internasjonal/global aktivitet og SAS ser på Bellona internasjonale engasjement som et viktig parameter i B-7 samarbeidet. Bellona har bygget opp tillit og respekt i et kontaktnett til opinion, politisk miljø og media som er viktig hvis noen skal påvirke holdninger og rammebetingelser. Der SAS og Bellona har sammenfallende interesser ønsker vi å benytte felles ressurser til kostnadseffektive miljøløsninger”
(hentet fra www.bellona.no).*

Avtalen mellom Bellona og BP

“Da vi i vår valgte å innlede et samarbeid med miljøstiftelsen Bellona som sponsor av miljøprogrammet B7 - og Program for renere energi - var dette begrunnet i flere forhold.

Først og fremst har vi en sammenfallende målsetting i det å kontinuerlig forbedre miljøkostnadene ved den energien vi produserer. Dette er en stor utfordring hvor samarbeid mellom miljøekspertise og oljeselskaper er viktig. Det er videre vår målsetting at Bellona med sin kompetanse på miljøspørsmål kan bli en samarbeidspartner som Phillips kan benytte for å bevisstgjøre seg som selskap - og ikke minst bevisstgjøre våre ansatte - innen satsingsområdet miljø i bedriften” (hentet fra www.bellona.no).

ønsker bedre informasjon om seg selv og sine omgivelser. Denne typen partnerskap vil være mest aktuelt for bedrifter som forsøker å ta hensyn til og imøtekomme sine *interessenter*. For å utvikle strategier i forhold til bedriftens omgivelser og berørte parter vil slike partnerskap være en måte å sikre at strategiene er i samsvar med det bedriften kan gjøre og det interessentene forventer.

4.4 Prosjektorienterte partnerskap

Prosjektorienterte partnerskap er den hyppigste og mest omtalte partnerskapsformen. Dette er fordi fordelene ved partnerskap er svært åpenbare når det kommer til det å samarbeide om konkrete prosjekter. Resultatene er gjerne synlig etter kort tid og det er en tettere “link” mellom den arbeidsinnsatsen som legges ned og de resultatene som oppnås, ofte i form av konkrete installasjoner.

Samarbeid om yngel og oppdrett i Indonesia

Norsk Luthersk Misjonssamband har samarbeidet med Blom Fiskeoppdrett og professor Trygve Gjedrem ved Norges Landbrukshøgskole for å utrede muligheten for å etablere en avlsstasjon for tilapia, en tropisk fiskeart, i Toba sjøen på Nord Sumatra, Indonesia.

Formålet er å kunne produsere fiskeyngel av høy kvalitet som kan selges til lokale oppdrettere for å gi muligheter for en bedre produksjon. Målsetningen er at norske investorer fra oppdrettsnæringen skal kunne danne et selskap, INDOFISH A/S, i Indonesia. Fagpersonell fra Norsk Luthersk Misjonssamband (NML) vil stå for driften.

Samtidig som en ønsker å gjøre selskapet økonomisk bærekraftig vil det bli et ledd i bygde- og næringsutvikling i Indonesia. Det er tatt kontakt med Indonesiske myndigheter om dette. En ønsker også å etablere kontakt med utdanningsinstitusjoner både i Norge og Indonesia for å bidra til generell heving og utveksling av kompetanse både i Indonesia og her hjemme.

I undersøkelsen kom det frem at prosjektorienterte partnerskap er den formen for partnerskap flest kjenner til. Et eksempel som krever relativt lite ressurser og planlegging – men allikevel er godt synlig for allmennheten – er Røde Kors sitt

samarbeid med Statoil. Partnerskapet innebærer blant annet at Røde Kors får benytte seg av Statoils bensinstasjoner når de har kampanjer og innsamlingsaksjoner.

Statoil har et annet og mer krevende prosjektorientert partnerskap med Yme knyttet til vannforsynings- og sanitetsprosjekter i Angola. Prosjektet ble initiert av Yme. Organisasjonen henvendte seg til NORAD for finansiering og til Statoil for transport av utstyr såvel som finansiering. Den samme partnerskapskonstellasjonen driver et tilsvarende prosjekt i Etiopia. Her har Statoil levert utrangert utstyr som gjennom en ombygging av Yme fungerer som vannboringsutstyr. Yme peker på at det er stor forskjell på den teknologien og kunnskapen som trengs for å drive vannboring i forhold til oljeboring. Statoil ville ikke kunne drive en slik type aktivitet alene uten å tilegne seg ny teknologi.

En stor utfordring for bedrifter med mange ansatte i afrikanske land er HIV/AIDS epidemien. I Uganda har Veidekke samarbeidet med en lokal NGO i dette spørsmålet. Norske ingeniørfirma med underkontor ute, som Veidekke, Norplan, og Norconsult har ofte mange års erfaring fra de landene de jobber i og mange lokalt ansatte med universitets- og høyskoleutdanning. Det ser ut til at det for disse selskapene er viktigere å opprette kontakt med lokale organisasjoner enn med norske. Det å inngå partnerskap direkte med lokale organisasjoner vil kunne gi bedriften en sterkere lokal forankring. Det kan også gi bedriften en bedre forsikring om at partnerskapet er tilpasset lokale behov.

I forbindelse med sin etablering i Brasil, har Hydro bedt Kirkens Nødhjelp om assistanse for å finne en passende lokal partner for et HIV/AIDS prosjekt. Statoil derimot, har funnet en lokal partner i Angola for et lignende prosjekt uten bruk av en norsk organisasjon som "mellomann".

Norsk Luthersk Misjonssamband har et samarbeid med Toyota Norge som har karakter av både tradisjonell "sponsing"²² og prosjektrettet samarbeid. Det prosjektrettede samarbeidet går ut på at begge institusjoner støtter en teknisk skole i Etiopia som utdanner bilmekanikere. Organisasjonen er også involvert i et samarbeid om yngel og oppdrett i Indonesia (se egen ramme).

4.5 Produktorienterte partnerskap

Produktorienterte partnerskap involverer frivillige organisasjoner i spesifikke produktutviklingsprosesser og/eller godkjenningsprosesser. I likhet med prosessorienterte partnerskap kan det være nødvendig å jobbe i lang tid før resultatene viser seg i form av forbedrede produkter. Resultatene er likevel i likhet med produktorienterte partnerskap lett å spore tilbake til konkrete teknikker og beslutninger. Slike partnerskap er gjerne preget av langvarig møysommelig arbeide som kan resultere i stadige forbedringer eller plutselige gjennombrudd.

Bellona har inngått produktorienterte partnerskap med Aker-Kværner, Statskraft og Shell. Partene skal samarbeide om utvikling og drift av brenselceller. Bellona initierte samarbeidet fordi de er opptatt av klimaproblemer og måter å redusere

²² Toyota Norge var hovedsponsor for NLMs landsmøte både i 2001 og i 2002.

CO₂-utslipp på gjennom alternative energikilder. For næringslivspartnerne er det, i tillegg til miljøaspektet, også et kommersielt potensiale i samarbeidet. I samarbeidet bidrar alle partene med sin kjernekompetanse: Shell har teknologien, Aker-Kværner er verdensledende på å bygge kraftanlegg, Statskraft skal skape et kommersielt marked og drive anlegg, mens Bellona leder samarbeidet og fungerer som rådgiver for alle partnerne.

Bellona har også inngått samarbeid med Industrikraft Midt-Norge. Intensjonen med samarbeidet er at partene skal bidra til å utvikle bedre miljøløsninger for et varmekraftverk i Skogn. Målsetningen er at partnerskapet skal omfatte ett eller flere av følgende områder: tilrettelegging for framtidig teknologi for gasskraft med minimale CO₂-utslipp, kombinert bruk av naturgass og bioenergi, utvikling av gassbasert næringsvirksomhet, miljøforbedring ved bruk av naturgass som alternativ til olje og diesel, og samarbeidsprosjekter for CO₂-reduksjon (www.bellona.no).

Organisasjoner som driver nødhjelp har i mye større grad enn andre organisasjoner et kundeforhold til næringslivet. The Norwegian Emergency Preparedness System (NOREPS) er det største samarbeidsprosjektet i så måte. NOREPS er organisert av Norges Eksportråd i samarbeid med sivilforsvaret, leverandører og "de fem store" bistandsorganisasjonene (Kirkens Nødhjelp, Norsk Folkehjelp, Flyktningerådet, Røde Kors og Redd Barna). Gjennom denne avtalen forplikter leverandører av nødhjelpsutstyr seg til å ha forhåndslagre av varer slik at NOREPS kan rykke ut med øyeblikkelig nødhjelp når behovet

Samarbeid mellom Kirkens Nødhjelp og Hydro Polymer for å bidra til å utrydde guineaormen i Sudan

Prosjektet har gått ut på å produsere og distribuere spesialsugerør med vannfilter for å utrydde guineaormen i Sudan. Guineaormen er en parasitt som kommer inn i kroppen gjennom drikkevannet. Guineaormen kan bli opp til en meter lang, og har vært en viktig årsak til at barn i Sudan lider, er borte fra skolen eller ikke får nok næring.

Mens ormen nesten er utryddet i de aller fleste land, har den fortsatt vært et stort problem i Sudan. Ni millioner sugerør med påsatt halssnor og filter er blitt delt ut i Sudan. Dersom rørene blir brukt når man drikker vann, unngår en at parasitten kommer inn i kroppen.

Rørene produseres i Kenya, filtrene i India og monteringen gjøres lokalt i Nairobi før det ferdige produktet distribueres i Sudan. Kirkens Nødhjelp i samarbeid med svenske Redda Barna har sørget for utdelingen av rørene.

I tillegg til Kirkens Nødhjelp og Hydro Polymers AS, har Noretyl AS, Carterstiftelsen, HDI International og Naturvernforbundet i Telemark vært med i samarbeidet som nå er avsluttet. Sugerøret er blitt tatt flittig i bruk, og prosjektet regnes som en suksess.

oppstår. En av tankene bak NOREPS samarbeidet var at organisasjonene skulle gi tilbakemeldinger til produsentene slik at de kunne forbedre produktene kontinuerlig. Flere av bedriftene savner slik tilbakemelding. Yme er imidlertid blant de organisasjonene som tar dette alvorlig. Yme noterer seg styrker og

svakheter ved det utstyret som blir benyttet. Når produsenten får denne tilbakemeldingen kan bedriften utvikle produkter som er mer egnet for formålet. Partnerne er derved engasjert i en produktutviklingsprosess som kommer begge til nytte. Et konkret prosjekt gjaldt levering av vannforsynings- og sanitærutstyr til et sykehus som Norsk Folkehjelp hadde bygget. Utstørsleverandøren leverte gratis utstyr og betalte transport mens Yme installerte utstyret, stod for opplæring av lokalt ansatte og overvåker anlegget. Erfaringene med installasjonen kommer både Yme og leverandøren til gode.

I utgangspunktet er NOREPS samarbeidet ment å fungere slik at bedriftene som er med får prøvd ut sine produkter under ulike forhold slik at de kan utvikles på bakgrunn av de tilbakemeldingene de frivillige organisasjonene gir. En ekstra fordel er at de frivillige organisasjonene kan presentere produktene for andre potensielle kunder. Imidlertid har det vært noe misnøye fra bedriftenes side over at rutineene med tilbakemelding ikke har fungert tilfredsstillende.

Produktorienterte partnerskap gir bedriftene en mulighet til å presentere produktene sine i et større marked og samtidig utvikle produkter for nye markeder. Det å teste ut og utvikle produkter under de forhold de skal anvendes, samt å være i dialog med brukerne, kan være av avgjørende betydning for senere suksess. Den økende graden av avbinding av ulike lands bistandsmidler gir som tidligere nevnt nye muligheter for norske bedrifter internasjonalt - muligheter som kanskje kan utnyttes bedre ved bruk av partnerskap.

4.6 Partnerskap i forhold til mottakerlandenes egne bistandsstrategier

Da det Internasjonale Pengefondet (IMF) og Verdensbanken (World Bank) initierte innføringen av *Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP)* var en av hovedanbefalingene bred deltagelse og samarbeid mellom ulike aktører. Et viktig poeng var at strategiene skulle bygge på signaler nedenifra. IMF og Verdensbanken har senere foretatt en omfattende gjennomgang av de PRSP'ene som har blitt utarbeidet. Et av hovedaspektene de undersøkte var *deltagelse*. I forhold til tidligere strategier er PRSP'ene assosiert med en mer åpen dialog innad mellom myndighetene og med deler av det sivile samfunn. IMF og Verdensbanken mener likevel at PRSP'ene må vektlegge deltakelsesprosessen ennå mer. Myndighetene bør i sine strategier gi uttrykk for et ønske om ennå tettere samarbeid med et bredt register av utviklingspartnere, nasjonale såvel som internasjonale (World Bank and IMF 2002).

EU kommisjonen har også evaluert PRSP'ene i forhold til det de mener er nøkkelfaktorene i forhold til fattigdomsreduksjon. De viser til at man i PRSP'ene ønsker deltagelse og samarbeid med lokale grupper fra det sivile samfunn. Kommisjonen etterlyser likevel konkrete strategier for hvordan slikt samarbeid kan sikres - med andre ord hvordan dette skal institusjonaliseres (The European Commission).

Vår gjennomgang av PRSP'er for Zambia, Uganda, Tanzania, Mosambik og Malawi bekrefter funnene fra IMF/WB og EU. Partnerskap mellom frivillige

organisasjoner og næringsliv nevnes ikke spesielt, men frivillige organisasjoner regnes som viktige samarbeidspartnere for myndighetene. PRSP'ene understreker også viktigheten av lokal entreprenørvirksomhet og oppbygging av prosjekter som kan stå på egne ben.

For myndigheter i utviklingsland er det et mål å bli mindre avhengig av bistand. Det at næringslivet deltar i utviklingsprosjekter og bidrar med sin kompetanse på det å drive business, kan føre til at prosjektenes evne til å stå på egne ben blir bedre ivarettatt. Partnerskap mellom bedrifter og frivillige organisasjoner med lokal tilknytning kan dessuten være med på å sikre at programmene eller prosjektene er i overensstemmelse med overordnede strategier.

UD og NORAD anser PRSPene som et viktig verktøy for samordning av bistand og det å sette mottakerlandene selv i førersetet for å utvikle fattigdomsreduksjonsplaner. Dette fremheves blant annet i handlingsplanen for fattigdomsreduksjon. Sett i lys av dette er det ønskelig at både frivillige organisasjoner og norsk næringsliv setter seg inn i hvilke områder regjeringene i mottakerlandene har prioritert for sin innsats, og hvordan de tenker at dette skal gjøres.

Ingen av de bedriftene eller organisasjonene vi intervjuet hadde sjekket om deres partnerskapsprosjekt stemte overens med landenes egne overordnede utviklingsstrategier eller strategier for fattigdomsbekjempelse (PRSP'er). Både organisasjonene og næringslivet mente imidlertid at de prosjektene de drev ikke gikk på tvers av landenes egne strategier og at de bidro til en positiv utvikling som var i landets egen interesse. Mange av partnerskapsprosjektene involverte lokale partnere, ofte lokale myndigheter. Både organisasjonene og næringslivet mente at det dermed var en indirekte kontroll opp mot nasjonale strategier. Det å kontrollere et prosjekt eller program opp mot nasjonale utviklingsstrategier var heller ikke vanlig for andre prosjekter bedriftene eller de frivillige organisasjonene drev.

5 Praktiske utfordringer

“De frivillige organisasjonene må bli flinkere til å sette seg inn i bedrifters hverdag. Dersom bedrifter bidrar med utstyr til nødhjelpsarbeid eller utviklingsarbeid, må organisasjonen følge opp med tilbakemelding til leverandøren om hvordan utstyret fungerer. Et partnerskap krever oppfølging fra begge parter for at man skal få fullt utbytte” (Dr. Andreas G. Koestler, Yme).

5.1 Utfordringer og hindringer for partnerskap

Dialog

Den første store utfordringen organisasjoner og næringsliv møter i arbeidet med å opprette partnerskap er hvordan de skal skape den første dialogen. Her har organisasjonene og næringslivet gjort mange erfaringer, både positive og negative. De fleste organisasjonene oppgir på sine skjema at samarbeid er kommet i stand etter henvendelse fra dem selv. Det finnes også eksempler på at det er bedrifter som har tatt den første kontakten, men dette skjer langt sjeldnere.

På jakt etter oppskriften til den gode tilnærmingen er det også blitt klart at mye er avhengig av personlige egenskaper, kjemi og evne til å skape tillit. Partnerskap mellom bedrifter og næringsliv er et relativt nytt arbeidsfelt. I oppstartsfasen er dermed mye av arbeidet kjennetegnet av entreprenørarbeid der personlig initiativ, idealisme og pågangsmot synes viktig. Hos de organisasjonene og bedriftene som har hatt slike prosjekter en stund har samarbeid blitt en mer integrert del av virksomheten.

Dialog mellom bedrifter og deres interessenter er viktig for å kunne utvikle felles prosjekter. Et problem for bedriftene kan være at de ikke vet hvem interessentene er, eller at de ikke selv ser problemer knyttet til egen virksomhet. En første samtale kan komme i stand ved at en organisasjon peker på problemer med en bedrifts virksomhet eller produkter. Bedriften blir dermed oppmerksom på at det finnes interessegrupper som har meninger om virksomheten. Bedriften kan invitere organisasjonen til å bistå med rådgivning som siden kan utvikle seg til et formalisert partnerskap.

For å oppnå videre kontakt, er det meget viktig at organisasjonene og bedriftene er i stand til å gi en ryddig presentasjon av seg selv, sine mål og hva en kan tilby den andre part. Telenor viser til en henvendelsen fra Redd Barna som et eksempel på hvordan en bør gå frem for å etablere kontakt.²³ Redd Barna hadde en ryddig presentasjon, de kunne gjøre greit rede for sin kompetanse og hva de hadde å tilby Telenor. Henvendelsen resulterte i en avtale der de to partene skulle gå sammen

²³ Intervju 30.05.2002.

om å lage en internettportal for barn. En slik ryddighet bærer i seg en forståelse av hva næringslivet søker, og på hvilket grunnlag en kan samarbeide. Dette innbyr til gjensidig tillit.

En god tilnærming er vanskelig å få til, og det er gjort en rekke negative erfaringer på dette området. Manglende evne til å utvikle dialog og se mulighetene for mer enn ensidig pengestøtte setter gjerne en stopper for samarbeid. Særlig Telenor etterlyser det å kunne ha dialog med organisasjonene for å få innsikt i hverandres kompetanse, hva en har å tilby hverandre og for å se hvordan det er mulig å få til et samarbeid. Imidlertid oppleves det slik, fra Telenor sin side, at en vanskelig kan invitere organisasjonene til dialog uten at det forventes å ligge en avtale om pengestøtte til grunn.

Mange organisasjoner finner det vanskelig å komme i kontakt med bedrifter, og bedriftene på sin side blir "nedringt" av organisasjoner - også fra organisasjoner innen idrett og kultur - med forespørsel om støtte og sponsormidler. I noen tilfeller har også henvendelsene fra de frivillige organisasjonene blitt opplevd som "pushy", utpressende og truende. Enkelte organisasjonene har satt pengeinnsamling ut til profesjonelle salgsbyråer, noe som umuliggjør dialog i forbindelse med henvendelser. Bedriftene gir uttrykk for at frivillige organisasjoner ser dem som nær sagt "utømmelige pengesekker".

Intervjuene har avdekket eksempler på at samarbeid mellom næringsliv og organisasjoner har strandet på misforståelser og dårlig kommunikasjon. En organisasjon og en bedrift som hadde vært i dialog om et prosjekt presenterte to ulike forklaringer på hvorfor de ikke klarte å arbeide frem en avtale. Bedriften viste til at de ikke hadde hatt midler til å gå inn i avtalen. Istedenfor å vise fleksibilitet og prøve å finne en felles løsning hadde representanten fra organisasjonen lagt press på bedriften på en måte som ble opplevd som lite tillitsvekkende og ubehagelig. Organisasjonen hadde latt det skinne gjennom at de kunne sette bedriften i et dårlig lys dersom de ikke samarbeidet. Representanten for organisasjonen på sin side var overrasket over at det som så ut til å bli et godt samarbeid gikk i vasken. I utgangspunktet lå forholdene usedvanlig bra til rette for samarbeid, og forhandlingene hadde kommet ganske langt. Dette eksemplet viser at personlige egenskaper og kjemi betyr mye. Forhandleren fra organisasjonen fanget ikke opp signaler fra bedriften før forhandlingene hadde kommet inn på feil spor. Gjensidig forståelse for den andres mandat var ikke til stede.

Avtale

En av utfordringene man står overfor når man skal etablere partnerskap er utforming av en avtale. Avtaler som har en fast struktur og som beskriver partenes ansvarsoppgaver og arbeidsoppgaver kan være vanskeligere å komme frem til enn avtaler som kun spesifiserer overordnede mål med partnerskapet. På den annen side kan en mer strukturert avtale være lettere å gjennomføre og være mindre konfliktfylte underveis.

Samarbeid mellom NORPLAN, Norsk Folkehjelp og ANC

Tidlig på 1980 – tallet og frem til 1990 finansierte Utenriksdepartementet oppbyggingen av to flyktningleirer for ANC. Arbeidet besto i rehabilitering og nybygging av flyktningleirene, inkludert infrastruktur. Prosjektet omfattet en forvaltning av ca 40 millioner kroner per år. Norsk folkehjelp ledet prosjektet med NORPLAN som teknisk konsulent. De tre aktørene opplevde mye frustrasjon i prosessen med å komme frem til endelige løsninger og i det praktiske feltarbeidet. Bakgrunnen for dette var store forskjeller i bakgrunn og kultur.

*ANC hadde, som frigjøringsbevegelse, klare militære mål; Norsk Folkehjelp, som frivillig organisasjon, hadde idealistiske humanitære mål; og NORPLAN, med en forretningsmessig kultur, var opptatt av å definere en klar målsetting. Erfaringene til NORPLAN fra dette prosjektet var at man tidlig må definere en klar struktur og bli enig om samarbeidsformer mellom de impliserte parter. NORPLAN mener at det er essensielt med en gjensidig toleranse mellom konsulenter og hjelpeorganisasjoner.
(NIFs Bistandsforum 2000)*

Intervjuene viste at respekt og gjensidig forståelse av hverandres hverdag ble ansett som viktige faktorer for vellykkede partnerskap. Strukturerte avtaler vil kunne gjøre det aspektet mindre usikkert ved at man i den innledende fasen har kommet frem til en enighet om konkrete mål og hvilke aktiviteter man skal samarbeide om.

Uavhengighet

Noen organisasjoner er fortsatt skeptiske til samarbeid med næringslivet. Av de intervjuede organisasjonene skiller Fremtiden i Våre Hender (FIVH) seg ut som den som i størst grad heller mot konfrontasjonslinjen. Bakgrunnen for dette er den rollen organisasjon har som “næringslivsrefser”. NorWatch, som har vært en del av FIVH siden 1995, kartlegger og overvåker norsk næringsliv i Sør. NorWatch undersøker bedriftenes hensyn til miljø og menneskerettigheter, og har registrert over 1600 norske selskaper i en database. I de første årene ga NorWatch ut kritiske rapporter om norske bedrifter, men de har nå gått over til å publisere månedlige nyhetsbrev.

Som følge av den kritiske og konfrontative tilnærmingen til næringslivet blir det for FIVH ekstra viktig å ta vare på sin uavhengighet, og organisasjonen mottar derfor ikke økonomisk støtte fra næringslivet. Imidlertid kan de være i dialog med bedrifter, slik de for eksempel har vært med Telenor i forbindelse med deres nybygg på Fornebu. Formålet med kontakten er å avklare hvilke forventninger de har til næringslivets etiske gehalt. Kirkens Nødhjelp har i likhet med FIVH hatt en klar profil som “næringslivsrefser” (se egen ramme). Denne organisasjonen har hittil vært avventende i forhold til samarbeid, men har nå utviklet en egen næringslivsstrategi.

Kirkens Nødhjelp som Næringslivsrefser

I 1998 fikk Kirkens Nødhjelp en henvendelse fra en partnerorganisasjon i India vedrørende Norsk Hydros utbygging av aluminiumsfabrikk i Orissa, India. Kirkens Nødhjelp tok i første omgang kontakt med næringsminister Lars Sponheim. Sponheim ønsket ikke å instruere Norsk Hydro i denne saken. Kirkens Nødhjelp valgte da å kjøpe aksjer i Norsk Hydro for å kunne delta på bedriftens årsmøte.

Ved årsmøtet fremmet Generalsekretær Atle Sommerfelt kritiske spørsmål om menneskerettighetshensynene ved Norsk Hydros virksomhet i Orissa og saken ble slått stort opp i media.

5.2 Vilkår for godt samarbeid

Et av formålene for denne rapporten er å drøfte hva som er vilkårene for et godt samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringslivet. Både bedrifter og organisasjoner hadde klare meninger om dette spørsmålet: (Listene er i stor grad ordrette sitat fra spørreskjemaene)

Sett fra NGOenes side:

- Felles mål for samarbeidet
- Nært og stabilt forhold
- At begge parter oppfatter samarbeidet som en vinn - vinn situasjon. Slike samarbeid varer og utvikler seg over tid.
- Tydelig definere oppgaver/avklarte forventninger
- Organisasjonene bidrar til mer enn økt omdømmekapital (PR) dvs. at organisasjonene kan bidra med kunnskap om fremmede land og kompetanse på bistandsspørsmål. Dette bidrar til et mer forpliktende samarbeid for begge parter og muliggjør relasjonsbygging.
- Strategisk samarbeid forankret i begge organisasjoner
- Åpenhet, forståelse og ikke kun et samarbeid for å bedre bedriftenes "image"
- Avtalen må være forankret hos ledelsen hos begge parter
- Må være del av bedriftens strategi
- Begge parter bør ha sammenfallende verdier
- Langsiktig tenking
- Enighet om hvordan verdiene/suksessfaktorene av avtalen skal være
- Samarbeidet må være forenlig med organisasjonens verdier og drives ut fra organisasjonens premisser

Sett fra bedriftenes side:

- Felles mål
- Hyppig kontakt
- Faste kontaktpersoner
- Avsatt tid og mandat
- Felles verdier og holdninger

- Noe å hente for begge parter
- Finne relevante tema for samarbeid
- At midlene går til dem som trenger det
- Aktivisere kunder og ansatte
- At organisasjonene selv står for arbeidet²⁴

Tillit og gjensidig respekt

Tillit og gjensidig respekt nevnes i intervjuene som den viktigste forutsetningen for samarbeid. Bedrifter og næringsliv har ofte representert ulike interesser og hatt et motsetningsfylt forhold. Det å samarbeide og bygge broer er i seg selv en utfordring og kanskje særlig hos enkelte organisasjoner som tradisjonelt har vært kritiske til næringslivet. De fleste organisasjonene understreker at de i et samarbeid må ivareta sin integritet, sine verdier og legitimitet fra medlemmer og bidragsytere. Imidlertid opplever organisasjoner som har samarbeid med næringslivet (blant andre Redd Barna og Amnesty International), at det har vært mulig å finne samarbeidsformer som på samme tid ivaretar organisasjonens identitet, gir økt inntekt og bidrar til å fremme organisasjonens interesser.

Gode kanaler for dialog

Gode kanaler for dialog og engasjement helt opp til ledernivå nevnes også som viktige forutsetninger for samarbeid. Dialog bidrar til å bygge et gjensidig tillitsforhold, gir kjennskap til hverandres organisasjon, og synliggjør mulighetene for et formelt samarbeid. Et godt samarbeid starter ikke nødvendigvis med en formell avtale, men ved at både organisasjoner og bedrifter er åpne for uformell kontakt og dialog. I løpet av intervjuene har det vært bedrifter som har uttrykt ønske om større mulighet for dialog. Det oppleves som et problem at en må "putte på penger" for å få frivillige organisasjoner i tale. Flere nevner at samarbeidet må være forankret helt opp til ledernivå. Dette er viktig for å skape legitimitet for prosjektene innad i bedrifter og organisasjoner. Det nevnes også at engasjement på ledernivå gjør uformell dialog mellom organisasjon og bedrift lettere. Terskelen for å ta kontakt blir mindre, og tilgjengeligheten til hverandres toppledere likeså.

Finne prosjekter som bygger på eksisterende kompetanse

Et av hovedpoengene i samarbeidsprosjekt mellom bedrifter og organisasjoner er å kunne ta i bruk allerede eksisterende kompetanse. Det gjelder å finne områder der organisasjoner og bedrifter har sammenfallende interesser, og å utvikle prosjekter som kommer begge parter til gode. For å kunne gjøre dette er kartlegging av kompetanse og hva man har å tilby hverandre viktig. Mange frivillige organisasjoner synes å ha en vei å gå der.

²⁴ Denne kommentaren var basert på et sponsorsamarbeid. Bedriften fant slik virksomhet ressurskrevende, og mente det var en fordel at organisasjonene tok seg av den praktiske biten.

Definere felles mål og lage klare avtaler

Klare og ryddige avtaler og samarbeidsrammer er også et viktig vilkår for godt samarbeid. En felles forståelse av mål, progresjon og tidsrammer, klargjøring av forventninger og en definert arbeidsfordeling bidrar til forutsigbarhet og reduserer faren for konflikt og uenighet underveis.

Gjensidig forpliktelser

Begge parter må bidra aktivt i samarbeidet. Det er et dårlig utgangspunkt for videre samarbeid om arbeidsbyrde og engasjement er asymmetrisk. Ideelt bærer derfor et godt partnerskap preg av å være et "vinn-vinn" prosjekt. Dette innebærer at begge parter har utbytte av prosjektet og vil prioritere det ressursmessig. Både organisasjoner og bedrifter ser fordelene av at samarbeidet/partnerskapet blir innarbeidet som del av den andre parts strategi. Dette signaliserer seriøsitet og prioritering.

Komplementær kompetanse

Komplementær kompetanse og det å bygge på allerede eksisterende kompetanse er viktig for å sikre "vinn-vinn" situasjoner. Dersom ikke partene er villig til å dele informasjon og kompetanse kan man komme i en situasjon der en part gir mye og får lite tilbake og derfor trekker seg ut. Det å ha en strukturert avtale for partnerskapet vil kunne avhjelpe en slik situasjon. Likeledes vil gjennomsiktighet (transparency) i bedriften/organisasjonen være med på å sikre dette.

Eksponering av sponsorer

For mange bedrifter og organisasjoner er sponning av prosjekter den eneste formen for samarbeid. Det viktigste bytteforholdet blir i slike sammenhenger økonomisk støtte til organisasjoner mot synliggjøring av bedrifter, gjerne i form av eksponering av logo. En aktuell spørsmålsstilling fra bedriftenes side er "hvordan synliggjøre bedriften mest mulig uten at det virker smakløst og påtrengende?". Gode løsninger og imøtekommenhet fra organisasjonenes side blir en viktig forutsetning for videre samarbeid. Det at pengene går til et konkret og synlig prosjekt med synlige resultater vurderes også som viktig, og de fleste organisasjonene knytter bidragene til konkrete prosjekter fremfor til organisasjonens arbeid i helhet. SOS Barnebyer viser til gode erfaringer med at bedrifter (og skoler, foreninger, osv.) blir koblet til enkelte navngitte barnebyer. Det blir dermed lettere å vise til konkrete resultater av bidragene.

6 Organiserte møteplasser

6.1 Møteplasser i Norge

Det er få organiserte møteplasser for samarbeid mellom næringsliv og frivillige organisasjoner i Norge. Ettersom møteplasser ser ut til å være etterspurt fra organisasjonenes såvel som bedriftenes side, vil vi her kort ta for oss de mulighetene som allerede finnes: KOMpakt, NIFs Bistandsforum, Max Havelaar og Initiativ for Etisk Handel.

KOMPakt

KOMPakt ble etablert i 1998 av Utenriksdepartementet. KOMPakt er ment å være et konsultativt organ for menneskerettigheter og norsk næringsliv i utlandet. Målsetningen er å fremme forståelse for de utfordringene næringslivet møter i forhold til menneskerettighetsproblematikk, og å stimulere til refleksjon og strategier for å håndtere disse utfordringene. Kompakt samler deltakere fra næringsorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner, NGOer, forskningsinstitusjoner, bedrifter og myndigheter.²⁵ Tre ulike arbeidsgrupper har fokusert på henholdsvis den normative, økonomiske og politiske dimensjonen ved menneskerettigheter og næringsliv, og fem hefter om næringslivets sosiale ansvar har blitt produsert. Etter at arbeidsgruppene avsluttet sitt arbeid har KOMPakt forum vært samlet ca. fire ganger i året for å diskutere aktuelle tema.

NIFs Bistandsforum

NIFs Bistandsforum, under Norske Ingeniørers Forening, er en møteplass for u-landsinteresserte medlemmer fra private såvel som offentlige institusjoner. Medlemmene samles blant annet under den årlige konferansen U-landsdagen. I 1999 var konferansens tema *Humanitær bistand, politiske utfordringer og næringslivets og frivillige organisasjoners rolle*. Konferansen avdekket et behov for en tenkegruppe som kunne jobbe for å komme fram til måter å få til bedre ressursmobilisering og kvalitetssikring i langsiktig bistand, og i overgangen fra nødhjelp til mer langsiktig bistand. Tenkegruppen, initiert av Halle Jørn Hansen (daværende leder av Norsk Folkehjelp), fikk form av en referansegruppe og et arbeidsutvalg. Arbeidsutvalget var sammensatt av 10 personer, hvorav 4 fra frivillige organisasjoner, en fra NOREPS (eksportrådet) og 5 fra næringsliv og næringslivsorganisasjoner. Det innledende møtet konkluderte med at det er et behov for:

²⁵ Medlemmer av KOMPakt: Den norske Helsingforskomité, Amnesty International, Næringslivets Hovedorganisasjon (formidler kontakt til næringslivet), Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund, Norsk PEN, Mellomkirkelig Råd, LO, Kirkens Nødhjelp, Universitet i Oslo v/Institutt for menneskerettigheter og Senter for utvikling og miljø, Olje- og energidepartementet, Handelens- og servicenæringens hovedorganisasjon, Norges Rederiforbund, Norges Eksportråd, Forum for utvikling og miljø, Chr. Michelsens Institutt, Handelens- og servicenæringens hovedorganisasjon, NORAD og INTSOK.

- Mer formalisert samarbeid mellom næringsliv, konsulenter og private organisasjoner i overgangen fra nødhjelp til bistand
- Samarbeid og samordning i langsiktig bistand og i fasen fra nødhjelp til langsiktig bistand.

Arbeidsutvalget vurderte behovene til de ulike aktørene. Resultatet er tilgjengelig i rapporten *Samarbeidsforum for ressursmobilisering og kvalitet fra nødhjelp til langsiktig samarbeid* (NIFs Bistandsforum 2000). Rapporten inneholder blant annet en skematisk oppstilling av den kompetansen som finnes innen de ulike sektorene når det gjelder utviklingssamarbeid.

Arbeidsutvalget har diskutert muligheten for en permanent møteplass i etterkant av dette initiativet, men dette er foreløpig ikke avklart. Sekretæren i utvalget, Svein G. Dyblin, peker på at NIFs Bistandsforum i dag er bredt sammensatt og at de allerede fungerer som en møteplass mellom organisasjoner og næringsliv, men at en møteplass med en klarere profil kan bli aktuelt.

Max Havelaar Norge

Max Havelaar arbeider for en mer rettferdig handel. Organisasjonen ble stiftet i Nederland i 1988, og i dag har 17 vestlige land sin egen nasjonale Max Havelaar organisasjon. Max Havelaar forhandler ikke selv varene, men merker varene med sin egen elefantlogo etter fastsatte kriterier. Hovedformålet er at produsentene skal sitte igjen med større andel av fortjenesten. Dette gjøres blant annet ved å unngå mellommenn. Max Havelaar-ordningen hjelper bøndene til å selge produktene sine direkte til importører, og sikrer en garantert minstepris. Max Havelaar Norge ble stiftet av Norges Bondelag, Handel og Kontor, Norges Nærings og Nytelsesarbeiderforbund, WWF Norge, Kirkerådet og syv humanitære organisasjoner.²⁶ Kaffe er den varen flest butikker har valgt å ta inn, men man kan også få kjøpt te, bananer og appelsinjuice med Max Havelaar garanti. Ytterligere fem andre varer er under lansering (www.maxhavelaar.no).

Initiativ for Etisk Handel

Initiativ for Etisk Handel (IEH) ble stiftet i november 2000, inspirert av det engelske initiativet Ethical Trade Initiative (ETI). Initiativtaker var Kirkens Nødhjelp, som fikk med seg Landsorganisasjonen, Handel- og Servicenæringens Hovedorganisasjon og COOP Norge.²⁷ Formålet med foreningen er å fremme økt kunnskap, forståelse og engasjement for etisk handel, og å arbeide for tiltak som bidrar til at varer produseres etisk forsvarlig. Foreningen fungerer som rådgiver i spørsmål som har med dette å gjøre.

²⁶ Norges Vel, Kirkens Nødhjelp, Norsk Folkehjelp, Framtiden i våre hender, Redd Barna, Utviklingsfondet og Frikirkens Globale informasjon.

²⁷ Medlemmer av Initiativ for Etisk Handel per 15.08.2002: Bama-Gruppen, Body Shop Norge, Coop Norge, Fabel Tekstil Norge, Hakon Gruppen A/S, KappAhl, Norgesgruppen, Rema1000, Fellesforbundet, GRIP, Handels- og Servicenæringens hovedorganisasjon, Handel og Kontor Norge, Kirkens Nødhjelp, LO og Norsk Folkehjelp. IEH har fått en rekke henvendelser fra kommuner og fylkeskommuner som ønsker å innføre en etisk innkjøpspolitikk. Dette på tross av at IEH ikke har vært proaktive ovenfor den gruppen.

Coop tilbyr bananer dyrket på en etisk forsvarlig måte

Våren 2002 lanserte Coop Norge Futura bananer på 21 OBS-varehus. Futura godkjenning er basert på samme krav om arbeidsforhold som de Max Havelaar benytter seg av. En avtale inngått mellom Bananarbeidernes fagforening, SITRAP, og arbeidsgiveren Oro Verde i Costa Rica skal sikre at bananproduksjonen i framtiden foregår på en etisk forsvarlig måte. Gjennom direkte avtale med Oro Verde kan Coop holde samme butikkpris som på konvensjonelle bananer. Dersom forsøket blir vellykket, er Coop Norden interessert i å selge Futura-bananer i Sverige, Danmark og Finland. Håpet er at dette kan påvirke Chiquita og Dole til å bedre arbeidsforholdene for sine arbeidere

I løpet av våren 2002 meldte alle de fire store dagligvarekjedene seg inn i IEH. I avtalene med leverandørene inkluderer medlemmene krav om sosial ansvarlighet når det gjelder forholdet til arbeiderne, befolkningen rundt plantasjene/fabrikkene og til lokalmiljøet generelt. Avtalen sier at man ikke skal bryte kontrakten med leverandøren dersom det oppdages brudd på kravene, men igangsette forbedringsprosjekter. Det er IEHs bevisste strategi å legge til rette for at bedriftene skal inngå partnerskap med aktører i sør både for forbedringsprosjekter, overvåkning og verifisering.²⁸ Her vil en blant annet kunne bruke kontaktnettet til IEHs medlemsorganisasjoner. Dette er allerede gjort i Thailand og Filippinene (Kirkens Nødhjelp Årsrapport 2001).

6.2 Møteplasser internasjonalt

*The Copenhagen Centre*²⁹

The Copenhagen Centre (TCC) er en internasjonal institusjon opprettet av danske myndigheter. TCC kom til blant annet som en følge av FNs toppmøte i 1995 om sosial utvikling og the Copenhagen Conference i 1997 (*New partnership for Social Cohesion*). TCC fremmer frivillige partnerskap mellom næringsliv, myndigheter og det sivile samfunn for å skape muligheter for mindre privilegerte til å forsørge seg selv og til å bli aktive og produktive borgere.

The Copenhagen Center har undersøkt sentrale myndigheters rolle i forhold til det å utvikle nye sosiale partnerskap³⁰. Undersøkelsen sammenlignet myndigheters rolle i syv EU medlemsland. Fokus var på partnerskap innenfor Europa. Rapporten fra undersøkelsen kan være aktuell for offentlige institusjoner som søker å definere sin rolle i forbindelse med partnerskap. Den vil også kunne være

²⁸ Det være seg NGOer, fagforbund, bransjeforbund, arbeidsgiverorganisasjoner og lokale myndigheter.

²⁹ Les mer om TCC på www.copenhagencentre.org

³⁰ Undersøkelsen ble foretatt av the Ashridge Centre for Business and Society med assistanse fra TCC.

nyttig for bedrifter og organisasjoner som ønsker å sette seg inn i de ulike myndigheters plassering av seg selv i en partnerskapskontekst. Det finnes mange fellestrekk mellom land i forhold til de ulike sektorenes rolle, men rapporten peker også på at sektorenes rolle naturlig nok vil variere innenfor land med ulik organisering av sosial sektor (The Copenhagen Centre and Ashridge Center for Business and Society 2001).

Ashridge Centre for Business and Society³¹

Ashridge er en av Europas ledende handelsskoler. The Ashridge Centre for Business and Society (ACBAS) er hovedforskningsprogrammet ved skolen. ACBAS hevder å være ledende innen forskning på relasjoner mellom næringsliv, myndigheter og lokalsamfunn, særlig i forhold til næringslivets endrede rolle. ACBAS samarbeider med TCC.

World Business Council for Sustainable Development

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), etablert i 1995, er en koalisjon av 160 internasjonale selskaper, hvorav 6 norske.³² Målsetningen er en gjensidig forpliktelse om økonomisk, økologisk balanse og sosial fremgang. Medlemmene kommer fra mer enn 30 land og omfatter bedrifter fra 20 sektorer. I tillegg har organisasjonen nettverk til 40 nasjonale og regionale næringslivsorganisasjoner. Organisasjonen jobber med å utvikle næringslivets respons på utfordringen om bærekraftig utvikling og er en møteplass og et talerør for næringslivet i spørsmål om bærekraftig utvikling. En av tiltakene WBCSD anbefaler er nettopp det å danne partnerskap på tvers av ulike sektorer, dvs at privat sektor, offentlig sektor, de frivillige organisasjoner og eventuelt forskning samarbeider om å få til en utvikling som er bærekraftig. Organisasjonen har selv vært aktiv med å følge opp og gi råd til partnerskap som medlemsbedriftene har vært involvert i.

Business for Social Responsibility

Business for Social Responsibility (BSR) er en global frivillig organisasjon som hjelper medlemsbedrifter med å oppnå kommersiell suksess på en måte som respekterer etiske verdier, mennesker, lokalsamfunn og miljø. BSR mener det er helt nødvendig for næringslivet å inngå i tett samarbeid og dialog med andre sektorer, både det sivile samfunn og det offentlige. Organisasjonen fungerer som en rådgiver som i første rekke retter seg mot næringslivet.

International NGO Training and Research Centre

International NGO Training and Research Centre (INTRAC) er en organisasjon som tilbyr støtte til organisasjoner som er involvert i internasjonal utvikling. Målet er å sette frivillige organisasjoner bedre i stand til å lede og effektivisere sin drift. Organisasjonen tilbyr konsultasjon og opplæring og driver forskning på tema som er aktuelle for frivillige organisasjoner. INTRAC fungerer også som en

³¹ Les mer på www.ashridge.com

³² De norske bedriftene som er medlemmer av WBCSD er: Telenor, Storebrand, Statoil, Norsk Hydro, Leif Höegh & Co og Det Norske Veritas.

møteplass for ulike organisasjoner. Organisasjonen har blant annet hatt et toårig forskningsprogram på partnerskap som ble avsluttet i 2000.

Konsulentselskaper

En del konsulentselskaper har utviklet kompetanse på partnerskap. Pricewaterhouse Coopers, for eksempel, har en egen partnerskapsgruppe som gir råd til næringslivet og organisasjoner innen dette feltet.

Global Compact

Global Compact ble lansert av FNs hovedkvarter i New York i juli 2000. Ledere fra 50 multinasjonale selskaper, arbeiderbevegelsen og frivillige organisasjoner innen menneskerettigheter, miljø og utvikling var tilstede under lanseringen. Som det norske KOMpakt skal Global Compact være et forum for dialog og læring om næringslivets sosiale ansvar.

Global Compact er ikke et reguleringsinstrument, men en verdibasert plattform designet for å fremme institusjonell læring. Det tilrettelegges for åpenhet og dialog for å finne frem til gode erfaringer og instrumenter basert på universelle prinsipper. Global Compact definerer ni slike prinsipper, med bakgrunn i menneskerettighetene, ILO- konvensjonene og Rio-erklæringen om miljø og utvikling. Disse ni prinsippene er ment å ligge til grunn for medlemsbedriftenes virksomhet. Global Compact har derfor følgende mål eller suksessfaktorer:

- Integrere de ni prinsippene i selskapenes virksomhet
- Etablere en "erfarings- og lære bank" med eksempler på vellykkede erfaringer med prinsippene.
- Ha et større årlig møte med dialog rundt Global Compact-relaterte tema.
- Generere prosjekter for å fremme verdiene og prinsippene i Compact, spesielt med tanke på land i sør.

7 Konklusjon og anbefalinger

I løpet av de siste fem-seks årene har samarbeid mellom norske bedrifter og norske frivillige organisasjoner³³ blitt stadig mer vanlig. Denne kartleggingens hovedfunn er at samarbeidet fortsatt er dominert av tradisjonell sponsorvirksomhet, ikke reelt partnerskap. Med partnerskap har vi i denne rapporten ment organisert frivillig samarbeid mellom næringslivsaktører, sivile grupper og eventuelt offentlige institusjoner, som sammen søker å nå sosiale mål som kan gi fordeler for alle parter. Begrepet partnerskap gir imidlertid ulike assosiasjoner hos ulike personer. Vi har vist til eksempler der de ulike partene i et samarbeid definerer forholdet seg i mellom ganske ulikt. Det er derfor viktig at potensielle partnere blir enig om hva de legger i samarbeidet før de inngår partnerskap.

Et annet hovedfunn er at det er lite samarbeid mellom norske frivillige organisasjoner og norske bedrifter "ute". Norske bedrifter som har lang erfaring i sør tar gjerne direkte kontakt med lokale NGOer heller enn å gå via norske organisasjoner. Denne studien har kun tatt for seg norske aktører. Partnerskap mellom norske bedrifter og utenlandske NGOer er ikke undersøkt, men det er liten tvil om at slikt samarbeid kan være svært gunstig, særlig for å sikre lokal forankring. Dette er noe som kunne vært undersøkt i en eventuell oppfølgingsstudie.

Her hjemme har imidlertid mange av de store aktørene inngått forpliktende partnerskap. Bakgrunnen for at partnerskap vinner popularitet er bedriftenes ønske om å fremstå som sosialt ansvarlige. I enkleste form betyr dette at bedriftene oppnår "goodwill" i markedet når de kan vise til samarbeid med organisasjoner som fokuserer på for eksempel menneskerettigheter og miljø. I andre tilfeller er samarbeid med slike organisasjoner et kriterium for å bli oppført på indekser over bedrifter som driver etisk og/eller økologisk forsvarlig. Enkelte bedrifter benytter seg også aktivt av den kompetansen som organisasjonene besitter og har et eksplisitt ønske om å bidra til bærekraftig sosial utvikling.

I rapporten har vi kategorisert de ulike partnerskapene ut fra partenes målsetninger med samarbeidet og måten samarbeidet forgår på: *proessorienterte*-, *prosjektorienterte*-, og *produktorienterte* partnerskap. Kategoriseringen er gjort for å gjøre diskusjonen om partnerskap mer systematisk. Partnerskap innen de ulike kategoriene har en del viktige karaktertrekk til felles, men det vil selvsagt være mange aspekter som går på tvers av denne inndelingen, og mange partnerskap som vil være vanskelig å plassere innenfor én kategori.

Bellona, Amnesty og deres samarbeidspartnere er de som ser ut til å ha kommet lengst i arbeidet med *proessorienterte* partnerskap. Frivillige organisasjoner som arbeider med nødhjelp og mer langsiktig bistand har i noe mindre grad klart å oppnå denne typen forpliktende partnerskap. I denne gruppen ser Redd Barna og Yme ut til å være de som har mest erfaring og best definerte strategier, særlig i

³³ I denne sammenheng humanitære-, miljø-, og menneskerettighetsorganisasjoner.

forhold til *prosjektorienterte* men også til en viss grad *produktorienterte* partnerskap. NOREPS samarbeidet kunne ha vært et kron eksempelpå et produktorientert tri-sektoralt partnerskap. Imidlertid virker det som om det er for liten kontakt og dialog mellom partene til at samarbeidet oppfyller målsetningen. En felles forståelse av hverandres mål, samt en avtale om tettere oppfølging vil kunne heve de positive effektene for samarbeidet for både organisasjoner og bedrifter.

Som allerede nevnt er det lite partnerskap mellom norske bedrifter og norske frivillige organisasjoner i land i sør. Norsk Folkehjelp har samarbeid med Statoil i Angola (bla. minerydning) mens Kirkens Nødhjelp har vært mer tilbakeholden til samarbeid med næringslivet som følge av sin tradisjon som "næringslivsrefser". De har imidlertid gjennomført et vellykket produktorientert samarbeid med Hydro Polymer om utvikling av vannrensningsutstyr til bruk i Sudan. Organisasjonen utarbeider nå en næringslivsstrategi der tradisjonelt sponsorsamarbeid skal ledsages av en økt satsing på prosjektorienterte partnerskap.

Innen prosjektorienterte partnerskap skiller HIV/AIDS-prosjekter seg ut som det hyppigste samarbeidstemaet. Hydro har bedt Kirkens Nødhjelp om bistand til å finne en lokal partner for dette arbeidet i Brasil. Statoil, Veidekke, Norplan og Norconsult har allerede opprettet en del slike HIV/AIDS prosjekt, der de selv har tatt direkte kontakt med lokale NGOer.

Ingen av bedriftene eller organisasjonene i undersøkelsen hadde kontrollert sine partnerskap opp mot myndighetenes strategier for fattigdomsreduksjon (PRSPer). Bedriftene mente at partnerskap med frivillige organisasjoner var en måte å sikre dette på, mens de frivillige organisasjonene gjennom samtaler med sine lokale kontakter følte seg trygge på at deres aktiviteter var i overensstemmelse med lokale behov.

Suksessfaktorer

En av målsetningene med denne rapporten var å finne frem til suksessfaktorene for et vellykket samarbeid. Med suksessfaktorer mener vi generelle faktorer/betingelser som synes å være viktige for at partnerskap skal fungere. På bakgrunn av spørreundersøkelsen og intervjuene har vi trukket ut noen faktorer som var gjengangere:

- Felles mål
- Åpenhet og ærlighet
- Tett dialog – forankring på ledernivå
- Kompetanseutveksling

Det å ha et felles mål og lage klare avtaler ble fremhevet som sentralt. Det kan være vanskelig å komme frem til dette. Det å strebe etter felles mål vil som regel være nytteløst. At kommersielle bedrifter og frivillige organisasjoner skal komme frem til felles mål er urealistisk. Det trenger heller ikke være en nødvendig betingelse. Det er mulig å forfølge ulike mål innenfor rammene av et partnerskap. Enkelte av organisasjonene tilbyr "pakkeløsninger" til bedriftene. Dette gir lite

rom for reelt partnerskap, ettersom bedriften da ikke får samme mulighet til å inkorporere sine ønsker og sin spesielle kompetanse.

Åpenhet og ærlighet ble nevnt av svært mange i studien. Det var nesten ingen bedrifter som så det som problematisk at frivillige organisasjoner fikk innsyn i interne prosesser, eller var redd for at eventuelle partnere skulle røpe bedriftssensitive opplysninger. I utgangspunktet skulle altså forholdene ligge vel tilrette for åpne dialoger fra næringslivets side. En annen forutsetning for en åpen dialog er at partene forsøker å legge til side forutinntatte holdninger om hverandre. En mistenkeliggjøring av hverandres mål vil neppe føre til et fruktbart partnerskap.

En åpen dialog er viktig for å sikre de andre suksessfaktorene. Dette vil være viktig så lenge et partnerskap varer. Hyppige evalueringer vil kunne oppklare misforståelser eller eventuelle uenigheter på et tidlig tidspunkt. En tett dialog kan sikres gjennom en avtale som inneholder tidspunkt for hvor ofte partene skal komme sammen/kommunisere. Flere la vekt på at partnerskapene burde være forankret på et så høyt ledelsesnivå som mulig.

Disse faktorene er i samsvar med det som er kommet frem i tidligere studier av partnerskap (se kap. 2). I tillegg understrekes ofte *komplementaritet* som en faktor som kan sikre et varig og utviklende partnerskap. I forhold til dette kan det bemerkes at *erkjennelse* av partnerens kompetanse må ligge til grunn. Det er viktig å være klar over hverandres styrke/komparative fordeler og at en sammen kan få til noe man ikke kan klare alene.

I forhold til de ulike strategiene for partnerskap vi har avdekket viste undersøkelsen at det er få aktører som har utarbeidet strategier for partnerskap. Dette gjelder bedrifter såvel som frivillige organisasjoner. De strategiene vi avdekket var generelt mindre utfyllende enn de strategiene man finner ellers i litteraturen omkring fenomenet. For organisasjonenes vedkommende er det interessant å merke seg at ingen av dem pekte på næringslivets kompetanse på det å igangsette og drive lønnsomme prosjekter. Sett i lys av de idéene som ligger til grunn for partnerskap, er det bemerkelsesverdig at det ikke synes å være noen erkjennelse av at dette er en form for kompetanse som organisasjonene kunne ha nytte av i egne prosjekter.

Evnen til å skape dialog over tid synes å være en nøkkel til både det å finne felles prosjekter, kartlegge hverandres kompetanse og kompetansebehov og til å kunne skape et tillitsforhold mellom partene. Et vellykket samarbeid er et "vinn-vinn" prosjekt der begge/alle parter har interesser og tjener på det gjensidige engasjementet. Tillit og gjensidig respekt, gode kanaler for dialog, prosjekter som bygger på eksisterende kompetanse, evne til å definere felles mål og lage klare avtaler, gjensidig forpliktelser, og synlige resultater blir betraktet som viktige vilkår for godt samarbeid. En måte å skape en åpen dialog på er at partene, før de innleder samtaler, setter seg inn i den/de andres situasjon; hvilke krav som stilles, hvilken kontekst den opererer i og hvilken kompetanse den har. En slik metode vil kunne føre til at man tidligere kommer frem til et felles mål eller en felles målforståelse.

Anbefalinger

Denne rapporten er ment å være en kartlegging av partnerskap i Norge og det ligger ikke i mandatet å utarbeide konkrete anbefalinger til oppdragsgiver for hvordan de bør gå frem videre. På grunnlag av det vi har funnet ser vi imidlertid noen tiltak fra NORADs side (evnt. i samarbeid med NHO) som kan bidra til at partnerskap blir mer utbredt enn det er i dag:

- Opprette en møteplass (nettside) hvor frivillige organisasjoner og næringsliv i Norge og i sør kan profilere seg og enkelt få tilgang til informasjon om andre aktørers kompetanse.
- Spre informasjon om hvilke muligheter som ligger i det å samarbeide tett med andre sektorer.
- Oppfordre egne partnere (i hovedsak frivillige organisasjoner og bedrifter som mottar støtte/utfører oppdrag) til å samarbeide med andre sektorer.
- Bidra til å fremme partnerskap mellom lokale frivillige organisasjoner og lokalt næringsliv i mottakerland.
- Invitere partene i spesielt vellykkede partnerskap i Norge til å dele sine erfaringer.
- Se nærmere på eksisterende partnerskap i mottakerland.

Kunnskap om hverandres kompetanse er en av de viktigste enkeltfaktorene for å få til samarbeid mellom næringsliv og ideelle organisasjoner. For å stimulere til økt samarbeid mellom organisasjoner og næringsliv bør slik kunnskap bli lettere tilgjengelig. I løpet av denne undersøkelsen har det vist seg tungvint å få oversikt over bedrifter med virksomhet i utviklingsland. Til tross for at det er lettere å få oversikt over hvor de frivillige organisasjonene har virksomhet, kunne en oversikt over kompetanse med fordel vært gjort lettere tilgjengelig. En mulig løsning på et slikt problem er å lage et nettsted med en søkemotor der en ved å søke på land får oversikt over bedrifter, organisasjoner, type virksomhet og kontaktadresser. Nettstedet bør ha linker til/fra NORAD, eksportrådet, de enkelte organisasjonene, bedriftene, og eventuelt til andre nettsteder som er opptatt av partnerskap. I tillegg kan et nettsted inneholde pekere til hvor man finner litteratur om emnet.

Kapittel 4 ga eksempler på møteplasser. Det kan imidlertid være til hjelp for såvel næringsliv som frivillige organisasjoner med en møteplass med en klarere profil. Denne kan utvikles av en av de eksisterende møteplassene eller som et alternativ til de eksisterende. Eventuelt kan man knytte de eksisterende møteplassene sammen i et tett nettverk med linker mellom dem. Dette må imidlertid sees på som et nest beste alternativ. Brukervennligheten av internettbaserte møteplasser er av helt avgjørende betydning for suksessen av slike. En møteplass kan i tillegg til å ha en kompetanseoversikt også inneholde en nyhetsseksjon og arkiv hvor eksempler på partnerskap er beskrevet. Både organisasjoner og næringsliv vil ha muligheter til å markedsføre seg selv som attraktive samarbeidspartnere. Å opprette et elektronisk forum vil være et skritt i riktig retning for å fremme partnerskap, men det vil neppe være tilstrekkelig for å sikre god dialog mellom partene. Andre forum må derfor også vurderes.

Kunnskapsoverføring mellom frivillige organisasjoner og andre aktører har blitt fremhevet som en viktig grunn til å fremme ulike former for partnerskap (www.ids.ac.uk). Et samarbeid mellom næringsliv og ideelle organisasjoner basert på kunnskapsoverføring vil ikke bare føre til mer sosialt ansvarlige bedrifter - men også til at flere utenfor det etablerte bistandsmiljøet blir engasjert i bistandsspørsmål. Næringslivet vil i større grad kunne komme til å engasjere seg i bistandsrelaterte saker, stille spørsmål og foreslå løsninger. Et slikt engasjement synes verdifullt for utviklingssamarbeidet.

Denne rapporten har fokusert på samarbeid og partnerskap mellom norske frivillige organisasjoner og norske bedrifter. NORAD bør imidlertid også vurdere å gi støtte til *lokale* frivillige organisasjoner i mottakerland med det formål å sette dem i stand til å være aktuelle partnere for bedrifter. En slik støtte kan kanaliseres gjennom de norske frivillige organisasjoner som allerede har gjennomarbeidede partnerskapsstrategier. De norske organisasjonene kan informere om hvilke muligheter som ligger i partnerskap med bedrifter, hva bedrifter ser etter og ønsker, og lære opp lokale organisasjoner i hvordan man best presenterer seg for potensielle partnere. Et slikt tiltak vil samtidig kunne være en måte å sikre at prosjektene/programmene tilpasses lokale behov. DANIDA har i sin strategi for støtte til det sivile samfunn i utviklingslandene understreket nødvendigheten av at sivile organisasjoner i disse landene får anledning og kapasitet til å delta i de fora som setter dagsorden for den internasjonale utvikling (DANIDA 2000).

I NORADs videre arbeid for å fremme partnerskap bør alle de tre partnerskapsformene vi har diskutert vurderes. Vi gjør oppmerksom på at den kategoriseringen vi har utført først og fremst er gjort for å gjøre et uoversiktlig landskap mer oversiktlig, ikke for å *rangere* ulike typer partnerskap.

Når det gjelder *produktorienterte* partnerskap har vi vist til flere vellykkede samarbeid, blant annet mellom Kirkens Nødhjelp og Hydro Polymer. Produktorienterte partnerskap blir også fremmet av eksportrådet gjennom NOREPS initiativet. *Prosjektorienterte* partnerskap vil være med på å sikre bred deltagelse på enkeltprosjekter og vil trolig være de som er lettest å fremme ut fra NORADs ståsted. Både produkt- og prosjektorienterte partnerskap er konkrete, relativt kortvarige, og forholdsvis lett å evaluere.

Prosesorienterte partnerskap er den typen partnerskap som trolig gir flest positive ringvirkninger på lang sikt. Det at man samarbeider på et høyt styringsnivå innvirker på organisasjonsutviklingen hos partene. Gjennom slike partnerskap kan man få en felles forståelse for hvilke utfordringer man står overfor i fremtiden og hvilke alternativer man har for å møte disse utfordringene. I en tid med endrede roller og utvidet ansvarlighet hos næringslivet vil prosessorienterte partnerskap være en måte å sikre at de ulike sektorene trekker på hverandres erfaring og kompetanse slik at de står best mulig rustet i forhold til det å drive bærekraftige sosiale prosjekter i fattige land. Prosesorienterte partnerskap vil trolig lede til både produktorienterte og prosjektorienterte partnerskap.

Å bruke bistandsmidler til å støtte samarbeid mellom norske bedrifter og norske frivillige organisasjoner er ikke uproblematisk og en må være forberedt på at et

slikt initiativ kan bli kritisert. Initiativet er imidlertid vel begrunnet sett i lys av NORADs rolle som nettverksorganisasjon. Det bør gjøres klart at det oppfordres til partnerskap generelt, ikke minst med aktører i sør. I den grad NORAD aktivt går inn med støtte til et nettsted og/eller andre møteplasser bør det være en forutsetning at det legges inn linker til bedrifter og NGOer i sør.

I litteraturen om partnerskap er det som nevnt tri-sektorale partnerskap som ansees å ha mest å bidra med når det gjelder utviklingssamarbeid i land i sør. I spørsmålet om hvor mange parter en skal involvere i et prosjekt må man imidlertid foreta en avveining i forhold til kostnadene, både de organisatoriske og de økonomiske. Det vil ved større utviklingsprosjekter være naturlig å ha med mottakerlandets myndigheter i et tri-sektoralt partnerskap, mens bi-sektorale partnerskap kan være mer gunstig i forbindelse med mindre prosjekter.

I Appendiks 2 til denne rapporten er det en liste over en del private og offentlige organisasjoner, websider og en oversikt over diverse litteratur med partnerskap som tema. Listene over organisasjonene inneholder blant annet en beskrivelse av den enkelte organisasjon, organisasjonens formål, spesielle kompetanse, hva den kan tilby, samt kontaktadresse og web adresse. Som en guide til videre lesing har vi satt sammen en liste over aktuell litteratur. De fleste sammendragene er fra forfatterene selv. Noen av publikasjonene beskriver ulike tilnærminger og eksempler, andre diskuterer fenomenet partnerskap mer generelt.

8 Referanser

- Atkinson, Anthony B. Editor. 1993. *Alternatives to Capitalism: The Economics of Partnership*. Windsor: Palgrave.
- Business Partners for Development. 2000. *Overview of BPD and the Natural Resource Cluster*. London. Working Paper No.1.
- DANIDA. 2000. *Strategi for dansk støtte til civilsamfundet i udviklingslandene – herunder samarbejdet med de danske NGO'er*. DANIDA/Udenrigsministeriet. 30.10.2000
- Fiszbein, Ariel, and Pamela Lowden. 1999. *Working together for a change: government, business, and civic partnerships for poverty reduction in Latin America and the Caribbean*. EDI learning resources series. Washington, D.C.: World Bank.
- Heap, Simon. Editor. 2000. *NGOs Engaging with Business: A World of Difference and a Difference to the World*. Oxford, UK: INTRAC.
- NIFs Bistandsforum. 2000. *Samarbejdsforum for ressursmobilisering og kvalitet fra nødhjelp til langsiktig bistand*. Oslo: NIFs Bistandsforum.
- The Copenhagen Centre and Ashridge Center for Business and Society. 2001. *Governments as partners: The role of Central Government in Developing Social Partnerships, The Findings from Seven European Countries*. Copenhagen: The Copenhagen Centre.
- The European Commission. *PRSR Review: Key Issues*. The European Commission.
- World Bank and IMF. 2002. *Review of the PRSP Approach: main findings*. Washington DC: World Bank International Development Association and International Monetary Fund.
- www.bellona.no (Bellona)
- www.ftse4good.com (FTSE4Good)
- www.ids.ac.uk (Institute for Development Studies, UK.)
- www.maxhavelaar.no (Max Havelaar Norge)
- www.worldbank.org (Verdensbanken)

Appendiks 1

Mandat, følgebrev og spørreskjema

Partnerskapsundersøkelse – en kartlegging av samarbeidet mellom norsk næringsliv og frivillige organisasjoner

Introduksjon og bakgrunn

Norsk næringsliv og frivillige organisasjoner som er involvert i utviklingsland har gjensidige interesser og vil kunne dra nytte av et samarbeid. Bistanden har blitt mer fokusert på næringsutvikling og økonomisk vekst som et ledd i bekjempelse av fattigdom. En slik strategi krever kompetanse på relativt nye områder for organisasjonene. Næringslivet i Norge kan bidra med spisskompetanse innen prosjektutvikling og næringsoppbygging. Næringslivet på sin side ønsker å investere og etablere seg i utviklingsland. Bistandsorganisasjonene har opparbeidet seg kunnskap om land, kultur, konflikter o.a. gjennom mange års arbeid i en rekke land.

Frivillige organisasjoner trenger ny kompetanse og er avhengig av kapital for å kunne drive praktisk arbeide. Næringslivet trenger kompetanse bl.a. i form av landkunnskap og kunnskap om lokale organisatoriske forhold. I tillegg ønsker stadig flere bedrifter å ta et utvidet samfunnsansvar.

Gjennom en kartlegging av omfanget og ulike former for partnerskap kan man legge grunnen for en møteplass for interesserte parter med utveksling av kompetanse og erfaringer.

Det er tidligere kun gjort noen få undersøkelser fra organisasjonene og bedriftene selv omkring partnerskap. Kompetansen finnes i dag stort sett internt i den enkelte organisasjon eller bedrift. Det er ikke gjort systematiske studier av omfanget av slike partnerskap eller omfattende studier av erfaringene av slikt samarbeid.

Formål og fokus

Formålet med studien er å bidra med kunnskap som kan sette NORAD i stand til å være et forum for interesse- og kompetanseutvikling mellom frivillige organisasjoner og næringslivet. Gjennom å kartlegge omfanget av samarbeid, hvilke områder det samarbeides på og hvilken type samarbeid som eksisterer i dag, vil undersøkelsen kunne bidra med verdifull kunnskap for organisasjoner og næringsliv samt for arbeidet med å konkretisere bistandsstrategier knyttet til næringsutvikling.

Vi vil få frem og diskutere de ulike målene for partnerskap. Er målene forenlige eller divergerende? Kan i utgangspunktet divergerende mål forenes? Hvilke metoder brukes i praksis for å sikre et velfungerende partnerskap med måloppnåelse for begge parter?

Studien vil også inneholde en kort diskusjon omkring ulike aspekter ved partnerskap. Vi vil belyse en del fordeler og ulemper med partnerskap fra ulike perspektiver. I tillegg til næringslivets og organisasjonenes perspektiv, vil vi diskutere næringsutvikling med vekt på partnerskap som bistandsmetode i en bredere kontekst sett fra myndighetenes/samfunnsplanleggerens perspektiv. Vi vil legge vekt på mottakerlandets mottaker-

landenes myndigheter. Er de frivillige organisasjoners strategier i overensstemmelse med landenes egne strategier slik de kommer til uttrykk i landenes PRSP'er? Vil partnerskap med næringslivet ha noe å si for organisasjonenes strategier, vil de dreie seg mer eller mindre i retning av landenes egne strategier?

Metode

For å avdekke informasjon omkring omfanget av partnerskap mellom næringsliv og organisasjoner og hvilke samarbeidsområder og samarbeidsformer som eksisterer vil vi utarbeide et spørreskjema som sendes til aktuelle frivillige organisasjoner og bedrifter. Listene vil utarbeides på bakgrunn av informasjon fra NORAD, NHO og på bakgrunn av tidligere CMI studier av norsk handel med fattige land.

For å avdekke suksessfaktorer og hindringer vil vi foreta intervjuer med ca 10 organisasjoner og bedrifter i Norge.

Resultat

Prosjektet skal ende i en rapport. Denne vil bli skrevet å bakgrunn av de data vi har samlet inn. Den vil gi en oversikt over omfanget av partnerskap mellom norske organisasjoner og næringsliv.

Rapporten vil søke å gi svar på de spørsmålene som er skissert over gjennom å avdekke:

- a) kartlegge utbredelsen av partnerskap mellom norsk næringsliv og frivillige organisasjoner i Norge og samarbeidsland
- b) kritiske faktorer for velfungerende partnerskap
- c) hvilken lærdom man kan trekke av eksisterende partnerskap

Rapporten skal ikke overstige 30 sider (+evt. statistiske vedlegg), og vil inneholde et sammendrag på ca. 4 sider.

Tidsramme

Oppstart: Primo Juni
Avslutning: Primo september
(Til sammen 13 ukeverk)

Innvolverte forskere

Siri Lange
Arild Spissøy
Marie Brudvik



Bergen 25.06.02

Til sivile organisasjoner i Norge

Deres ref.: Vår ref.: Partnerskap 02

Kartlegging av interaksjon mellom norsk næringsliv og norske frivillige organisasjoner

Chr. Michelsens Institutt gjennomfører, på oppdrag fra NORAD, en kartlegging av samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringslivet. I den forbindelse vil vi be om at deres organisasjon svarer på vedlagt skjema.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge samarbeidet mellom næringsliv og sivile organisasjoner, og å gi en vurdering av hva forutsetningene for et vellykket samarbeid er. Kartleggingen skal dekke følgende områder: Antall organisasjoner/private selskaper, samarbeidsområder, samarbeidsformer, samarbeid i Norge vs. samarbeid i utlandet.

Vi ber om at dere fyller ut vedlagte skjema og returnerer det så snart som mulig (helst innen 1. august). Vi ber også om å få tilsendt rapporter eller evalueringer fra samarbeidsprosjekter med næringslivet dersom dere har laget slike.

Vedlagte skjema kan lastes ned på www.cmi.no. Skjemaet finnes nede til venstre på hjemmesiden. Skjemaet kan da returneres via e-mail (arild.spissøy@cmi.no). Ring gjerne om det er noe dere lurer på (Arild Spissøy 55 57 42 47).

Med vennlig hilsen

Siri Lange
Prosjektleder

Spørreskjema om samarbeid mellom frivillige organisasjoner og næringslivet (komprimert utgave)

1) Opplysninger om organisasjonen

Organisasjonens navn:

Kontaktperson (navn, telefonnummer og e-mailadresse):

Antall medlemmer:

Antall ansatte (ca. årsverk):

I hvilke land har organisasjonen virksomhet:

2) Hvilke former for samarbeid har deres organisasjon med næringslivet?

3) Hvilke bedrifter, norske eller utenlandske, har deres organisasjon samarbeidet med de siste tre årene?

4) Hvem har tatt initiativ til samarbeidet?

5) I hvilke land foregår samarbeidet?

6) Hva vurderer dere som fordelene med samarbeid med næringslivet?

7) Hvilke problemer har dere møtt?

8) Hva ser dere på som betingelsene (suksessfaktorene) for et vellykket samarbeidsprosjekt?

9) Som helhetsvurdering, hvordan vil dere karakterisere samarbeidet? (marker et alternativ)

Meget godt

Godt

Tilfredsstillende

Mindre godt

10) Økonomi 2001

a) Hvor stor del av organisasjonens inntekt i **2001** kom fra samarbeid med næringslivet? (svar oppgis i beløp og prosentandel av totale inntekter)

b) Hvor mye av dette beløpet var inntekt av konsulentvirksomhet/ tjenesteyting?

11) Økonomi 1995

a) Hvor stor del av organisasjonenes inntekt i **1995** kom fra samarbeid med næringslivet? (svar oppgis i beløp og prosentandel av totale inntekter)

b) Hvor mye av dette beløpet var inntekt etter konsulentvirksomhet/ tjenesteyting?

12) Hvordan vurderes samarbeid med næringslivet som forenlig med organisasjonens rolle som ideell organisasjon? (marker et alternativ)

Viktig del av virksomheten

Uproblematiske

Uforenlig

13) Øvrige kommentarer: (bruk bakside eller eget ark om nødvendig)



Bergen 25.06.02

Deres ref.: Vår ref.: Partnerskap 02

Kartlegging av interaksjon mellom norsk næringsliv og norske frivillige organisasjoner

Chr. Michelsens Institutt gjennomfører på oppdrag fra NORAD en kartlegging av samarbeid mellom norske frivillige organisasjoner og næringslivet. I den forbindelse vil vi be om at deres bedrift svarer på vedlagte skjema. Vi vil sette stor pris på at skjemaet blir returnert også i de tilfeller der det *ikke* foreligger noe samarbeid.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge samarbeidet mellom næringsliv og sivile organisasjoner, og å gi en vurdering av hva forutsetningene for et vellykket samarbeid er. Kartleggingen skal dekke følgende områder: antall organisasjoner/private selskaper, samarbeidsområder, samarbeidsformer, samarbeid i Norge vs. samarbeid i utlandet.

Vi ber om at dere fyller ut vedlagte skjema og returnerer det så snart som mulig (helst innen 1. august). Vi ber også om å få tilsendt rapporter eller evalueringer fra samarbeidsprosjekter med frivillige organisasjoner dersom dere har laget slike. Vedlagte skjema kan lastes ned på www.cmi.no. Skjemaet finnes nede til venstre på hjemmesiden. Skjemaet kan da returneres via e-mail (arild.spissøy@cmi.no). Ring gjerne om det er noe dere lurer på (Arild Spissøy 55 57 42 47).

Med vennlig hilsen

Siri Lange
Prosjektleder

Spørreskjema om samarbeid mellom næringsliv og frivillige organisasjoner (komprimert utgave)

1) Opplysninger om bedriften

Bedriftens navn:

Kontaktperson (navn, telefonnummer og e-mailadresse):

Antall ansatte (ca. årsverk):

I hvilke land har bedriften virksomhet:

2) Hvilke frivillige organisasjoner, norske eller utenlandske, har deres organisasjon samarbeidet med de siste tre årene? (Hvis ingen, vennligst forklar hvorfor dere ikke ser slikt samarbeid som formålstjenlig for bedriften)

3) Hvilke former for samarbeid har deres bedrift hatt med humanitære organisasjoner?

4) Hvem har tatt initiativ til dette samarbeidet?

5) I hvilke land har samarbeidet foregått?

6) Hva vurderer dere som fordelene med samarbeid med humanitære organisasjoner?

7) Hvilke problemer har dere møtt?

8) Hva ser dere på som betingelsene for et vellykket samarbeidsprosjekt?

9) *Som en helhetsvurdering, hvordan vil dere karakterisere samarbeidet? (marker et alternativ)*

- Meget godt
 Godt
 Tilfredsstillende
 Mindre godt

10) Økonomi

c) Hvor stor del av bedriftens utgifter i 2001 utgjør samarbeid med frivillige organisasjoner? (svar oppgis i beløp og prosentandel av totale utgifter, og helst fordelt på organisasjoner)

d) Hvor mye av dette beløpet var utgifter til konsulentvirksomhet/tjenesteyting?

11) Har bedriften mer eller mindre samarbeid med humanitære organisasjoner i dag sammenlignet med i 1995?

12) Samarbeid med frivillige organisasjoner kan medføre at utenforstående får innsyn i bedriftens interne anliggender. I hvilken grad vurderes dette som problematisk?

Utdyp gjerne.

- Uproblematisk
 Noe problematisk
 Svært problematisk

13) Øvrige kommentarer (bruk bakside eller eget ark om nødvendig)

Liste over organisasjoner som har blitt kontaktet

Intervju

- Amnesty International
v. Lasse Imrik (07.08.2002)
- Bellona
v. Siri Engesæth (28.08.2002)
- Fremtiden i våre hender
v. Arild Heimstad (28.05.2002)
- Kirkens Nødhjelp
v. Arild Isaksen og
Atle Sommerfelt (27.05.2002)
- Norsk Folkehjelp
v. Ivar Christiansen(28.08.2002)
- Norsk Luthersk Misjonssamband
v. Kåre Ekerol (28.05.2002)
- Redd Barna
Erna Bøhler og
Tove R. Wang (30.05.2002)
- United World College
v. Michael Knagenhjelm
(27.08.2002)
- Yme
v. Andreas Koester (29.08.2002)

Spørreskjema

- Adra
- Afghanistankomiteen
- Amnesty International
- Antirasistisk Senter
- Atlas-alliansen
- Blå Kors
- CARE Norge
- Caritas Norge
- CRN, Christian Relief Network
- De Frie Evangeliske Forsamlinger
- De Norske Pinsemenigheters Ytremisjon
- Den Evangelisk Lutherske Frikirke
- Den Norske Misjonsallianse
- Den Norske Tibetmisjon
- Det Norske Baptistsamfunn
- Det Norske Misjonsforbund
- Det Norske Misjonsselskap
- Fadderbarnas Framtid
- FAFO
- Fellesrådet for Afrika
- FIVAS
- Flyktningerådet
- FOKUS – Forum for Kvinner og
Utviklingsspørsmål
- Forum for Utvikling og Miljø
- FORUT, Solidaritetsaksjon for
utvikling
- Frelsesarmeen
- Fremtiden i Våre Hender
- Kirkens Nødhjelp

- Kristen Muslimmisjon
- Latin-Amerikagruppene i Norge
- Latin-Amerika Helsefond
- Leger Uten Grenser
- Lions Clubs International
- LO- Landsorganisasjonen i Norge
- Lærerforbundet – Utdanningsforbundet
- Metodistkirkens Misjonsselskap
- Miljøstiftelsen Bellona
- Mission Aviation Fellowship Norway
- Namibiaforeningen
- Norges Blindforbund
- Norges Idrettsforbund og Olympiske Komité
- Norges Naturvernforbund
- Norges Røde Kors
- Norges Speiderforbund
- Normisjon
- Norsk Bibliotekforening
- Norsk Ergoterapeutforbund
- Norsk Folkehjelp
- Norsk Luthersk Misjonssamband
- Norsk Psykologforening
- Norsk Sykepleierforbund
- Norske Boligbyggelags landsforbund
- Norske Fysioterapeutforbund
- Plan Norge
- Redd Barna
- Regnskogsfondet
- Samerådet, Norgga Sámiid Riikkasearvi
- Skoleaksjonen HEI
- SOS-barnebyer
- Stiftelsen Areopagos
- Strømmestiftelsen
- Studentenes og Akademikernes
- Internasjonale Hjelpfond
- Ungdom i oppdrag
- Utviklingsfondet
- WWF-Norge
- Yme-stiftelsen

Liste over næringslivsrepresentanter som har blitt kontaktet

Intervju

- NHO
v. Jon Vea (24.05.2002)
- Norsk Hydro
v. Camilla Nyhus Christensen og
Tove Veierød (27.08.2002)
- Statoil
v. Christine Neset, Odd Godal,
og Aina Sørhus (04.09.2002)
- Telenor
v. Beth Tungland og
Oda Nesby (30.05.2002)
- Veidekke
v. Yngvar Ellingbø (07.08.2002)

Spørreskjema

- A/S Eric Gjerulff Holding
- ABB AS
- Adecco Norge AS
- Aker Kværner
- Alcadon AS,
- Alpharma AS
- Arnulf L'Orsa A/S,
- Atello AS
- BAMA Gruppen AS
- Bedriftssystemer A.S
- Birger Gjestland A/S
- Bjarne Rein
- BKK
- BM-Food Hanssen & Sandborg,
- Bohus AS
- Bredengen AS
- BRIO
- Brødrene Flaarønning AS
- Braathens
- Cerealia
- Cermaq
- Collett AS
- Compact AS
- Control Design a.s
- Coop Hovedkontor
- Cubus
- da Vinci Consulting AS
- EG Components Norway AS
- EKORNES ASA
- Electronic Security Products AS
- Elektrodistribusjon AS
- Eric Gjerulf AS
- Ernst & Young AS
- ESH Import og Agentur

- Euro Marketing AS
- EUROCOM
Telecommunication AS
- F.W. Holst International
- Felleskjøpet
- Fiskars Norge AS
- Ford Motor Norge AS
- Future & Hope / Global.no
- Gave- og interiørgrossisten
Norsk Marketing AS
- Gilde
- Gravograph Norge AS
- Grieg Gruppen
- Hakon Detalj AS
- Hakon Gruppen AS
- Heath Comm A/S
- Hedalm Boliger AS
- HEGER A.S
- Helly Hansen Spesialprodukter
- HJELLEGJERDE ASA
- Holgers AS
- Håland Instrumentering AS
- Industribehov Molde A/S
- Ing. Arne Fagerås
- Inter Toy AS
- INTERSPORT
- Interstil
- IPnett as
- Isandi AS
- J.L. Carlsen AS
- John Gullichsen Trading AS
- Jotun A/S
- Kaffe-Buck
- Kaffehuset Friele
- Kongsberg Gruppen ASA
- Konsmo Fabrikker AS
- KPT Naturfag A/S
- Kraft Foods AS
- Landgraff & Flintab Vekter AS
- Martinsen Gruppen
- Medeco AS
- Minde Sjokolade
- Møbelringen
- Namasté Kjøpmannsgaten AS
- Naps Norge AS
- Nera Satcom
- Nidar
- Nodec AS
- Norconsult
- Norconsult Mapping Ass
- Nordby Gulv
- Nordic Associates
- Norgesmøllene DA
- NORPLAN
- Norsilva A.S
- Norsk Hydro ASA
- ORKLA AS
- Tomra Systems ASA,
- A. Ege Maskinforretning AS
- Norsk Kjøtthandel
- Norsk Kylling
- Norsk Polar
- Norske Skog,
- NSB

- Nycomed Pharma
- O.B. Wiik AS
- O.J. Dahl AS
- Oceanor AS
- Odfjell ASA
- Orkla ASA
- Oslo Energi
- P4 Radio Hele Norge ASA
- Perfect Home AS
- PERMAKEM A/S
- Plastec AS
- Polynor AS
- Posten Norge,
- Prior Norge AS
- Profil Design Norge AS
- Profitek AS
- PULS as
- REITAN HANDEL AS
- Rieber & Søn ASA
- ROFI Industrier AS
- SAS ,
- Scangifts
- Scanteam International AS
- Sealift AS
- Segel AS
- Selmer Skanska ASA
- Skandinavisk Dekk Import Norge AS
- Skan-Tre Norge AS
- Skeidar
- Skjelland Engros
- Sonnico AS
- Statoil
- Steen & Strøm ASA
- Storebrand ASA,
- Stork Project AS
- Telenor ASA
- Tiedemanns Tobaksfabrikk AS
- Tine Norske Meierier AS
- Toyota Norge AS
- Unikorn
- Varnergruppen,
- Veidekke ASA
- Voice ASA
- W. Giertsen AS
- Wallenius Wilhelmsen
- WILO Norge AS
- WM Interiør AS

Appendiks 2

Organisasjoner

Business for Social Responsibility (BSR)

Presentation and field of interest:

BSR is a U.S. based global resource for companies seeking to sustain their commercial success in ways that respect people, communities and the environment. Through membership in BSR, companies have access to practical information, research, education and training programs, technical assistance and consulting on all aspects of corporate social responsibility. More than 1,400 companies are BSR members or affiliates representing more than \$1.5 trillion in combined annual revenues and employing more than six million workers. BSR's companion organization, the BSR Education Fund, is a nonprofit charitable organization serving the broader business community and the general public through research and educational programs about responsible business practices. "Community Involvement" is one of several corporate social responsibility areas BSR addresses in its work with member companies.

Publications:

BSR has reports available to download from their web-site.

Contact data:

609 Mission Street, 2nd Floor

San Francisco, CA 94105

United States

Phone: 415.537.0888

Fax: 415.537.0889

Email: membership@bsr.org

Web: www.bsr.org

Business in the Community (BITC)

Presentation and field of interest:

Business in the Community was set up in 1982 against a backdrop of enormously high levels of unemployment and urban rioting. Many observed that although large companies were beginning to play a key role in sponsoring major sporting and cultural events, companies in the United States were much more involved with their local communities than their British counterparts.

BITC is a partnership for developing corporate social responsibility Working with companies to define and sell the business case to demonstrate how a company culture that has responsible business practise at its core can benefit from the enhanced relationships it will build:

sustainable business excellence in the environment,

opportunities in the workplace,

a competitive edge in the marketplace,

healthy communities.

Publications:

The organisation is offering books and articles for sale from their on-line shopping.

Contact data:

137 Shepherdess Walk
London N1 7RQ
United Kingdom
Tel: 0870 600 2482
E-mail: information@bitc.org.uk
Web: www.bitc.org.uk/

Business Partners for Development (BPD)

Presentation and field of interest:

Organisation that provides information on, and examples of partnerships, mostly tri-sector partnership.

Business Partners for Development (BPD) was a project-based initiative set up to study, support and promote strategic examples of partnerships involving business, civil society and government working together for the development of communities around the world. It was created, believing that tri-sector partnerships could provide long-term benefits to the business sector and at the same time meet the social objectives of civil society and the state by helping to create stable social and financial environments.

BPD Partners decided to spend three years (1998-2001) working intensively with 30 "focus projects" (i.e. pilots) in 20 countries and grouped into four "clusters" (Natural Resources Cluster, Water and Sanitation Cluster, Global Road Safety Partnership and Global Partnership for Youth Development).

The purpose of the Business Partners for Development "focus projects" was to share practical experience building partnerships and to learn together how to achieve the greatest impact on businesses and communities.

The BPD's web-site is still functioning.

Publications:

Publication about tri-sector partnership and case studies can be ordered from their web-site

Contact data:

There are different contact persons for the different clusters BPD grouped their project within. The different addresses are easily available on their web-site.

Web: www.bpdweb.org/

CSR Europe

Presentation and field of interest:

CSR Europe is a business-driven membership organization whose mission is "to encourage and help companies to prosper in ways that stimulate job growth, increase employability and prevent social exclusion; thereby contributing to a sustainable economy and a more just society." CSR Europe

has six program areas, one of which is “Business Education Partnerships with Universities and Business Schools.”

Publications:

Two publications addressing partnerships are: “Education for All: The first report of a study of innovative approaches to business-education partnership designed to promote social cohesion” (October 1998); and “Partners in Corporate Initiatives: stimulating job growth, improving employability and tackling social exclusion” (1997).

Contact data:

78-80 Rue du Facqz
B-1050 Brussels
Belgium
Phone: +3.22.502.83.54
Fax: +3.22.511.05.32
E-mail: csreurope@csreurope.org
Web: www.csreurope.org

Living Earth Foundation

Presentation and field of interest:

Living Earth Foundation is an international, not for profit organisation running programmes in over eleven countries from Brazil to Bulgaria, Uganda to Ukraine. It is at the heart of a growing community of Living Earth organisations around the world that work in a cooperative and supportive way to maximise their impact.

Living Earth Foundation is supported by development agencies including the European Union and the British Government, private companies, trusts, foundations and individuals. Living Earth also offers training and consultancy services to a broad range of corporate, academic and institutional clients.

Publications:

The foundation publishes an on-line newsletter on their web-site.

Contact data:

4 Great James Street,
London WC1N 3DB,
England
phone: +44 (0) 20 7440 9750
Fax: +44 (0) 20 7242 3817
E-mail: info@livingearth.org.uk
Web: www.livingearth.org.uk

NORAD

Presentation and field of interest:

NORAD er direktoratet for utviklingssamarbeid (Norwegian Agency for Development Cooperation), under Utanriksdepartementet (UD). Gjennom finansiering av tiltak som utviklingslanda sjølv prioriterer, investerer NORAD

i menneskerettar, demokrati, miljø, økonomisk vekst, utdanning, helse, velferd og likeverd.

Avdeling for sivil samfunn og næringsutvikling er hovedkontaktpunktet for norske bedrifter, frivillige organisasjoner og andre norske deltakere i utviklingssamarbeidet.

Contact data:

Ruseløkkveien 26

Postboks 8034 Dep.

0030 OSLO

Tlf: +47 22 24 20 30

Fax: +47 22 24 20 31

E-mail: informasjonssenteret@norad.no

Web: www.norad.no

Norges Hovedorganisasjon (NHO)

Presentation and field of interest:

NHO er den største interesseorganisasjonen for norske bedrifter. NHO skal arbeide for at medlemmene får arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter som styrker næringslivets konkurransedyktighet og lønnsomhet, og derved skape grunnlag for en god leve- og livsstandard i et økonomisk sunt og vekstkraftig samfunn.

Avdeling for strategi og samfunnskontakt ser på hvordan partnerskap med frivillige organisasjoner kan være til nytte for medlemmene og formidler informasjon om dette.

Contact data:

Middelthuns gate 27, Majorstuen.

Postboks 5250 Majorstuen,

0303 Oslo.

Telefon: 23 08 80 00

Telefax: 23 08 80 01

Web: www.nho.no

Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF)

Presentation and field of interest:

The Prince of Wales Business Leaders Forum is an international not-for-profit organisation founded by HRH The Prince of Wales in 1990 and active in some 30 countries around the world. The Forum promotes socially responsible business practices that benefit businesses and society and which help to achieve social, economic and environmentally sustainable development.

Business as Partners in Development Programme was launched with the World Bank and UNDP in 1995 to identify, analyse and promote good practice in responsible business. It has generated four publications: "Business as Partners in Development," "Managing Partnerships," "Building Competitiveness and Communities," and "Creating an Enabling Environment."

Publications:

The PWBLF website contains a searchable database on socially-responsible business practices and cross-sector partnerships; electronic versions of the Forum's newsletter and summaries of its publications. The database contains also contains external literature.

A useful website, and a comprehensive database.

Contact data:

15-16 Cornwall Terrace

Regent's Park

London NW1 4QP

United Kingdom

Phone:44.171.467.3656

Fax:44.171.467.3610

E-mail: info@pwblf.org.uk

Web: www.pwblf.org

The Copenhagen Centre (TCC)

Presentation and field of interest:

social cohesion, promote social partnerships, serve as an intermediary for governments, businesses and social partners, NGOs and sivil society.

The geographical area of interest is within EU.

Publications:

The organisation have many publications on their field of interst. The publications can be ordered on-line from their web-site.

Contact data:

Blegdamsvej 56

P.O. Box 2722

2100 Copenhagen O

Denmark

Tel: (+45) 35 28 85 80

Fax: (+45) 35 36 08 71

E-mail: tcc@copenhagencentre.org

Web: www.copenhagencentre.org

UN Global Compact

Presentation and field of interest:

The Global Compact is a network. At its core are the Global Compact Office and four UN agencies. The Global Compact involves all the relevant social actors: governments, who defined the principles on which the initiative is based; companies, whose actions it seeks to inform; labour, in whose hands the concrete process of global production takes place; civil society organizations, representing the wider community of stakeholders; and The United Nations, the world's only truly global political forum, as an authoritative convener and facilitator.

The Global Compact relies on the enlightened self-interest of companies, labour and civil society to initiate and share substantive action in pursuing the principles upon which the Global Compact is based.

The Global Compact is based on nine principles in the areas of human rights, labour, and the environment.

The Global Compact is an expression of common values and common goals of participating companies, UN agencies, labour (unions) and civil society organisations (NGOs). These common values are best expressed by partnership projects contributing to the achievement of the UN Development Millennium Goals.

Publications:

GC has a rich database that covers sections for: news & events, case studies, examples, projects and general articles.

Contact data:

The Global Compact Office
 United Nations
 Room DC1-1170
 New York, N.Y. 10017
 Email: globalcompact@un.org.
 Web: www.unglobalcompact.org/Portal/

UNDP Nordic

Presentation and field of interest:

UNDP Nordic har knyttet partnerskap direkte med bedrifter i Norden. De er opptatt av å samarbeide med interesserte parter innenfor privat sektor som kan bidra til å nå UNs milleniumsmål. I den senere tid ligger forholdene spesielt godt tilrette for å få i stand partnerskap mellom ulike sektorer. UNDP Nordic vil gjerne være en tilrettelegger og en samarbeidspartner i forhold til det å etablere og drive partnerskaper.

Publications:

Har utgitt en beskrivende brosjyre som beskriver UNDPs holdninger til samarbeid med næringslivet. Kan lastes ned på:
www.undp.org/business/buse101201.pdf

Contact data:

United Nations Development Programme
 Nordic Office
 Midtermolen 3, P.O. Box 2530
 2100 Copenhagen
 Denmark
 Kontaktperson:
 Søren Mandrup Petersen
 Senior Consultant, Business Partnerships
 e-mail: soren.petersen@undp.dk

tlf: (45) 35467083
www.undp.org/business

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Presentation and field of interest:

WBCSD is a coalition of 160 international companies united by a shared commitment to sustainable development via the three pillars of economic growth, ecological balance and social progress. The members are drawn from more than 30 countries and 20 major industrial sectors.

WBCSD was formed in January 1995 through a merger between the Business Council for Sustainable Development (BCSD) in Geneva and the World Industry Council for the Environment (WICE) in Paris.

The mission of WBCSD is to provide business leadership as a catalyst for change toward sustainable development, and to promote the role of eco-efficiency, innovation and corporate social responsibility.

Publications:

WBCSD publish interesting reports on their activities. The web-site also offers an overview of literature related to their field of interest.

Contact data:

WBCSD
4 chemin de Conches
1231 Conches-Geneva
Switzerland
Tel: (41 22) 839 3100
Fax:(41 22) 839 3131
E-mail: info@wbcsd.org
Web: www.wbcsd.org

Websites:

ethicalcorp.com

Ethical Corporation magazine is an independent business publication for corporate responsibility. Ethical Corporation magazine is dedicated to providing companies around the world with practical advice and examples of how to successfully integrate responsible corporate practice into your management systems.

The magazine also hold conferences and workshops.

Web: www.ethicalcorp.com

midler.no

En svært nyttig webside for bedrifter som ønsker å etablere seg ute, eksportere eller importere varer og tjenester fra/til Norge. Siden har pekere til ulike finansieringsinstitusjoner og forsikringsinstitusjoner. En skjematisk side som gir en god oversikt over ulike ordninger.

Web: www.midler.no

Books:

Fiszbein, A. and P. Lowden (1999). Working together for a change : government, business, and civic partnerships for poverty reduction in Latin America and the Caribbean. Washington, D.C., World Bank.

Heyser, R., J. V. Riker, et al. (1995). Government- NGO Relations in Asia: Prospects and Challenges for People-Centered Development. London, Macmillian Press Ltd.

Holliday, C. O., Stephan Schmidheiny, et al. (2002). Walking the Talk - The Business Case for Sustainable Development, Greenleaf publishing.

Abstract:As planetary anxieties about globalisation, poverty and climate change grow, where does the international business community stand? Are they a barrier to change or an engine for it? Drawing on a wealth of case studies and personal interviews from business leaders operating around the world, Walking the Talk clearly demonstrates that the vanguard who have operationalised leading-edge environmental and social initiatives are benefiting in a myriad of ways that benefit the bottom line, and the planet.

The solution provided by Walking the Talk is to mobilise markets in favour of sustainability, leveraging the power of innovation and global markets for the benefits of everyone. This means a further liberalisation of the market.

Long, F. J. and M. B. Arnold (1995). The Power of Environmental Partnerships. Forth Worth, Dryden Press.

Murphy, D. F. and J. Bendell (1997). In the Company of Partners: Business, Environmental Groups and Sustainable Development Post-Rio. Bristol, The Policy Press.

Steckel R. et al (1999). Making Money while Making a Difference: how to profit with a non-profit partner, High Tide.

Abstract:This book provides a fascinating insight into building bridges between business objectives and social action. It claims to be the only guide for managers who want to make a positive social impact and still make a profit. The book draws on the authors experience of working with a number of companies including Citicorp, Procter & Gamble, American Express and IBM. It offers practical guidance on building partnerships and strategic alliances.

Tennyson, R. (1998). Managing Partnerships: tools for mobilising the public sector, business and civil society as partners in development, PWBLF.

Abstract:This book is a highly practical guide to the partnership-building process. It follows a sequence from the early planning stages to the measurement of the impact of partnership activities. The book contains a mixture of tools and techniques - presentation materials, guidelines, and checklists for action. The lessons about partnerships are drawn from more than 25 examples around the world.

Books, edited:

Atkinson, A. B., Ed. (1993). Alternatives to Capitalism : The Economics of Partnership. Windsor, Palgrave.

Bendell, J. (2000). Terms for Endearment; Business, NGOs and Sustainable Development. Sheffield, Greenleaf Publishing.

Abstract: Business and NGOs are seen by many to be locked in a perpetual war of values and ideologies. What this book demonstrates is that the war has moved on. Many companies are now engaging with their stakeholders - even those with which they have traditionally had antagonistic relationships - as part of their strategies for improved social and environmental performance.

With contributions from an outstanding and diverse group of experts from business, consultancy, research institutes, NGOs and academia, Terms for Endearment investigates the how and why of these new collaborations and provides concrete examples of business working with stakeholder pressure for sustainable development.

The book forcibly argues the notion of organisations of civil society setting the standards for business behaviour in the 21st century. For those companies that choose not to pursue high standards of social and environmental performance, confrontation with NGOs must be expected, with negative consequences for sales, costs and social capital, i.e. the bottom line. Terms for Endearment therefore presents business with both a threat and opportunity as we move closer to establishing a social basis for global economic activity.

Heap, S., Ed. (2000). NGOs Engaging with Business: A World of Difference and a Difference to the World. NGOMP.

Abstract: This presents the findings of INTRAC's inquiry into the changing nature of relationships between NGOs and the Private Sector. By learning the lessons of such engagements, this two year research explored the potential for the two sectors to work together. For organisations having to make strategic and operational decisions about the nature of their external relations, this book's analysis of the issues is of key strategic importance to both NGOs and the Private Sector.

Book sections:

Bendell, J. and F. Sullivan (1996). Sleeping with the enemy? Business-environmentalist partnerships for sustainable development: The case of the WWF 1995 Group. In Environmentalist and Business Partnerships: A Sustainable Model? R. J. S. Aspinwall. Cambridge, The White Horse Press.

Murphy, D. F. (1996). In the company of partners - Businesses, NGOs and sustainable development: towards a global perspective. In Environmentalist and Business Partnerships: A Sustainable Model? R. Aspinwall and J. Smith. Cambridge, The White Horse Press.

Journal articles:

Bray, J. (1998). "Web Wars: NGO's, Companies and Governments in an Internet-Connected World." Greener Management International(24): 15.

Abstract: This article begins with a broad analysis of the strategies employed by NGOs in their use of the Internet, and the companies' responses. It focuses on two case studies. The article concludes with a general discussion of the changing relationship between companies, governments and NGOs, and the implications for the wider debate on the environment, human rights and sustainable development. The argument is made that, by making certain kinds of information more widely available, the Internet changes the balance of power between NGOs, companies and governments.

Crane, A. (1998). "Culture Clash and Mediation: Exploring the Cultural Dynamics of Business-NGO Relationship." Greener Management International(24): 15.

Abstract: This paper applies an organisational culture perspective to the study of business-NGO collaboration. It focuses on showing both the importance and limitations of understanding and managing cultural differences between participating organisations. It focuses on the crucial part played by individuals in a partnering process.

Elkington, J. S. F. (1998). "Partners for Sustainability." Greener Management International(24): 12.

Abstract: A survey on business-NGO partnership.

Through surveys and interviews of both companies and NGOs worldwide, we conclude that non-traditional alliances are highly valued, but vulnerable. In this survey, we recap the findings of the original exercise, including a mapping of potential types of partnership and NGO 'personalities'.

Heap, S. (2000). "NGO-Business Partnerships: Research-in-progress." Public Management 2(4): 555-563.

Hoffman, A. (1996). "Trends in corporate environmentalism: The chemical and petroleum industries, 1960-1993." Society and Natural resources 9: 47-64.

Abstract: A historical perspective on corporations and their environmental conduct.

Kennedy, E. T. (1998). "The New Gemenischaft: Individual Initiative and Business-NGO-University Partnership." Greener Management International(24): 18.

Abstract: A case study of tri-sector partnerships in Costa Rica and Panama. In order for business-NGO partnerships addressing sustainable development to be successful in circumstances where North-South interests and corporate-non-profit interests can be at odds, trust is critical. The project encourages partnerships within the communities and with key government and private organisations.

Petersen, U. S. H. (1998). "Changing the Rules: Business-NGO Partnership and structuration theory." Greener Management International(24): 10.

Abstract: This paper analyses the role of business-environmental group partnerships in the building of social and political structures. It shows why these mechanisms of institutional design are of high importance in an era of

"reflexive modernisation" and how these mechanisms can be conceptualised within the theoretical framework of Anthony Giddens' structuration theory. The paper illustrates its argument with three examples.

Reports:

Bendell, J. and D. Warner (1996). If you can't beat 'em, join 'em: The costs and benefits of collaborating with the environmental movement. Leeds, ERP.

Bendell, J (2000). Talking for Change? Reflecting on effective stakeholder dialogue, Bristol, New Academy of Business Innovation Network for Socially Responsible Business.

Finnes på: <http://www.new-academy.ac.uk/talking/index.html>

Business Partners for Development (2002). Putting Partnering to Work. London, Business Partners for Development.

Abstract: The report discusses the empirical and practical aspects about partnership. Useful both for business and organisations to get an overview of opportunities and some possible pitfalls.

Business for Social Responsibility (2002). Community Partnerships, Business for Social Responsibility: 20.

Abstract: The report discusses community partnership on a general level.

DANIDA (2000). Strategi for dansk støtte til civilsamfundet i udviklingslandene – herunder samarbejdet med de danske NGO'er, DANIDA/ Udenrigsministeriet.

Forrester, S. (1990). Business and Environmental Groups: A Natural Partnership? London, Directory of Social Change.

Kane, M. J. (2002). Resources for Promoting Global Business Principles and Best Practices. Washington D.C., U.S. Environmental Protection Agency: 162.

Abstract: A comprehensive world-wide directory over persons, organisations and web-sites concerned with environmental issues, business principles and best practices. Useful if you are looking for contacts in different countries.

Murphy, D. F. and J. Bendell (1999). Partners in Time? Business, NGOs and Sustainable Development. Geneva, UNRISD: 69.

Abstract: UNRISD Report no. 109 Investigates NGO-business relationship in different sectors and in different geographical contexts. The first part is a historical introduction with examples. Part two presents a theory to explain the expanding role of NGOs in the promotion of corporate responsibility for sustainable development.

It is argued that growing business responsibility is not only a rational business response to "win-win" opportunities. Neither simply a PR exercise. Rather, companies are responding to various pressures and influences from civil society organisations and movements.

Nelson, J. (1996). *Business as Partners in Development: creating wealth for countries, companies and communities*, The Prince of Wales' Business Leaders Forum: 288.

Abstract: This extensive report illustrates some of the ways in which business is contributing to economic and human development, environmental sustainability, urban renewal, rural development and emergency relief. It draws on more than 150 case studies and vignettes from over 50 countries and a wide range of industry sectors. The case studies include 24 detailed examples of multi-stakeholder partnerships between companies, international Egos and development agencies.

Peters, G. and G. Enderle (1998). *A Strange Affair? The emerging relationship between NGOs and TNCs*. London, PriceWaterhouse Coopers: 108.

Abstract: A survey of 133 NGOs worldwide in order to ascertain their view on TNCs. The report includes a NGO Directory.

The key message underlying this survey is that transnational corporations (TNCs) urgently need to reassess their global responsibilities if they are to overcome the prevailing scepticism among NGOs. The survey's results uniquely encapsulate NGOs' expectations of TNCs in the late 1990s, at a time when confrontation between the two camps characterises many aspects of global business development.

The Copenhagen Centre and Ashridge Center for Business and Society (2001). *Governments as partners*, The Copenhagen Centre; Ashridge Center for Business and Society: 116.

Abstract: The report aims to provide a better understanding of how and why national governments across Europe are seeking to work with business to promote social cohesion and combat social exclusion - in short to develop new social partnerships. It explicitly seeks to reflect the views of those in central government and those who shape government's policies. While new social partnerships cannot exist without the active involvement of business community and civil society, this report focuses primarily on the role of government.

The World Bank Group (2000). *Partnering with Business for Social, Human, Environmental and Economic Gain*, The World Bank Group: 10.

U-landskonferansen '99 (1999). *U-landskonferansen '99*. Asker, NIF Bistandsforum.

Abstract: Dette er en samling av foredragene på konferansen, gjengitt og redigert i kortversjon. I tillegg inneholder heftet noen manuskripter og transparenter.

UNEP/PWBLF/Tufts University/WICE (1994). *Partnerships for Sustainable Development: The Role of Business and Industry*, UNEP / PWBLF/ Tufts University / WICE.

Abstract: This report takes as its starting point the Rio summit and the creation of Agenda 21 which outlines activities for all sectors of society to support environmentally sound and sustainable development. It then goes on to examine how the corporate sector, working in partnership with others, can

deliver to that broad agenda. It sets out, through a number of in-depth case studies, how partnerships can be made to operate successfully at the international, national and local level. Each case study describes the particular initiative; looks at an evaluation of the results; and considers how the lessons learned can be replicated elsewhere.

WBCSD (1997). *Singals for Change*. Geneva, WBCSD.

Abstract: In the five years since Rio, and based on WBCSD member experience, this report shows that there has been a paradigm shift in the way business does business. There has been a move from a fractured view of environment and development to a holistic view of business and sustainable development.

WBCSD (1998). *Cleaner production and eco-efficiency: complimentary approaches to sustainable development*. Geneva, WBCSD.

Abstract: The report illustrates that the concepts go well beyond pollution prevention and are moving towards resource productivity, life cycle thinking, performance disclosure and greater stakeholder involvement. Practical applications are being translated into operating policies and business strategies worldwide.

WBCSD (1999). *Corporate social responsibility: meeting changing expectations*, WBCSD.

Abstract: Co-Authored by Lord Holme of Rio Tinto and Phil Watts of Shell, this report is designed to inform and stimulate the business and non-business communities alike to participate in the debate on CSR. The report defines the critical issues, provides a discussion on how CSR can be managed, has a current listing of key codes of practice and invites feedback from interested parties.

WBCSD (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. Geneva, WBCSD.

Abstract: This document is the result of dialogues held globally. It offers insight into how CSR is interpreted in different geographical regions, and offers some practical tools that companies everywhere can use to make CSR a reality.

WBCSD (2000). *Partnerships in practice: industry, fresh water and sustainable development*. Geneva, WBCSD.

Abstract: The main message of this report is that new and creative partnerships between the private and public sectors will be essential if society is to have any hope of meeting the fresh water needs of the global population. This message is illustrated with six pragmatic case studies where innovative and well-managed forms of cooperation achieved encouraging results.

WBCSD (2002). *Tomorrow's Markets, Global trends and their implication for business*. Geneva, WBCSD: 62.

Abstract: Backed with facts and figures, the report outlines 19 key economic, environmental and social trends that will shape the future business agenda and

market scenarios. Each topic is presented in a succinct, lively format that can be easily adapted for business use.

Summary

Denne rapporten tar for seg partnerskap mellom norske frivillige organisasjoner og norske bedrifter. Partnerskap innebærer et mer forpliktende samarbeid for å nå felles sosiale mål enn tradisjonelt sponsorsamarbeid. Partnerskap har i de senere år blitt fremhevet av sentrale aktører i internasjonal bistandsdebatt som veien å gå for en mer bærekraftig utvikling. Dette gjelder særlig partnerskap som involverer myndighetene i mottakerland (tri-sektorale partnerskap).

Kartleggingen som er foretatt for denne studien viser at samarbeidet mellom organisasjoner og bedrifter i Norge fortsatt er preget av sponsortenkning. Interessen for partnerskap er imidlertid økende. Press fra forbrukere og investorer bidrar til at bedrifter blir mer opptatt av å vise sosial ansvarlighet, og organisasjonene ser nye muligheter for inntekter og nye kanaler for innflytelse.

I rapporten blir partnerskapene kategorisert ut fra partenes målsetninger for samarbeidet og måten samarbeidet foregår på: *prosessorienterte*-, *prosjektorienterte*-, og *produktorienterte* partnerskap. Miljøorganisasjonen Bellona har nådd lengst i arbeidet med *prosess-* og *produktorienterte* partnerskap, mens partnerskap knyttet til bistand i stor grad er *prosjektorienterte*.

Et hovedfunn i undersøkelsen er at det foregår lite samarbeid mellom norske organisasjoner og norske bedrifter i sør. Et slikt samarbeid vil kunne ha positive synergieffekter i forbindelse med den pågående avbindingen av bistand samt økende fokus på næringsutvikling i mottakerland.

Recent Reports

- R 2002: 7 RAKNER, Lise and Lars Svásand
Multiparty elections in Africa's new democracies. Bergen, 2002, 34 pp
- R 2002-8 TVEDTEN, Inge et al.
Angola 2002/2003. Key development issues and aid control in a context of peace. Bergen, 2002.
- R 2002:9 SUHRKE, Astri et al.
Peacebuilding: Lessons for Afghanistan. Bergen, 2002, 120 pp.
- R 2002: 10 ISAKSEN, Jan et al.
Socio-economic effects of HIV/AIDS in African countries. Bergen, 2002, 89 pp.
- R 2002: 11 KOLSTAD, Ivar and Line Tøndel
Social development and foreign direct investments in developing countries. Bergen 2002, 29 pp.
- R 2002: 12 KAMETE, Amin Y.
Governance for sustainability? Balancing social and environmental concerns in Harare. Bergen, 2002, 56 pp.
- R 2002: 13 FJELDSTAD, Odd-Helge and Adel Zagha
Between Oslo and al-Aqsa. Taxation and state formation in Palestine 1994-2000. Bergen, 2002, 42 pp.
- R 2002: 14 KNUDSEN, Are
Political Islam in South Asia. Bergen, 2002, 60 pp.
- R 2002: 15 ISAKSEN, Jan
Restructuring SADC - Progress and Problems. Bergen, 2002, 82 pp.
- R 2002: 16 ISAKSEN, Jan and Göran Andersson
Best practice in capacity building in public finance management in Africa. Experiences of NORAD and Sida. Bergen, 2002, 53 pp.
- R 2002: 17 AMUNDSEN, Inge and Basem Ezbidi
Clientelist politics. State formation and corruption in Palestine 1994-2000. Bergen, 2002, 17 pp.

A complete list of publications, CMI's Annual Report and CMI's quarterly newsletter are available on CMI's homepage <http://www.cmi.no> .

For priced publications:

Surface mail (B-economique) free with prepaid orders. For airmail (A-prioritaire) outside the Nordic countries add 20 %

Four easy ways to pay:

Cheque, issued in Norwegian kroner
Post office giro, paid by International Giro: 0808 5352661
SWIFT: DNBANOB, Den norske Bank no: 5201.05.42308

Order from:

Chr. Michelsen Institute
P.O. Box 6033 Postterminalen, N-5892 Bergen, Norway
Fax: + 47 55 57 41 66 Phone: + 47 55 57 40 00
E-mail: cmi@cmi.no