

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16

Samarbeid mellom frivillighet og næringsliv. Prinsipper og anbefalinger

Frivillighet Norge, 2017



**FRIVILLIGHET
NORGE**

17
18
19
20

21 **Innholdsfortegnelse**

22		
23	Bakgrunn for dokumentet	3
24	Historisk utvikling	4
25	Muligheter og utfordringer i møtet mellom næringsliv og frivillighet	4
26	Erfaringer fra Frivillighet Norges medlemsorganisasjoner	6
27	Det offentliges ansvar	8
28	10 bud for godt samarbeid mellom næringsliv og frivillighet	9
29	Om frivillighetens funksjon i samfunnet.....	9
30	Kilder og videre lesning	12

31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66

Rapporten er skrevet av Guri Idsø Viken fra Frivillighet Norge

Bakgrunn for dokumentet

I november 2016 vedtok Frivillighet Norges årsmøte "Handlingsplan for Frivillighet Norge 2017", som sier at det skal utvikles "et dokument med prinsipper og anbefalinger for samarbeid mellom næringsliv og frivillig sektor¹". For å gjennomføre dette, oppnevnte Frivillighet Norge en tidsbegrenset arbeidsgruppe, som fikk følgende mandat:

Arbeidsgruppen skal bidra til å styrke kunnskapen og bevisstheten om samarbeid mellom næringsliv og frivillighet gjennom å utvikle et dokument med prinsipper og anbefalinger for samarbeid mellom næringsliv og frivillig sektor. Arbeidsgruppen skal tydelig beskrive og analysere både de positive mulighetene og de dilemmaene og risikoområdene slikt samarbeid kan innebære².

Dette dokumentet oppsummerer arbeidsgruppens arbeid, først gjennom en gjennomgang av historisk utvikling og relevante problemstillinger diskutert i gruppen, dernest gjennom en oppsummering av deltakerne i arbeidsgruppen sine erfaringer med næringslivssamarbeid i sine respektive organisasjoner. På bakgrunn av dette foreslår vi 10 bud for godt samarbeid mellom næringsliv og frivillighet. Gjennom diskusjonen i arbeidsgruppen har det også blitt klart at det er sentralt at det offentlige, både på statlig, regionalt og kommunalt nivå, spiller en rolle i å utvikle gode samarbeid. Vi har derfor valgt å inkludere 10 bud for stat og kommune i dokumentet.

Arbeidsgruppen har vært ledet av Frivillighet Norges styremedlem og visepresident i Norges Idrettsforbund, Oddvar Johan Jensen. Politiske rådgiver i Frivillighet Norge Guri Idsø Viken har vært sekretær. Øvrige medlemmer i arbeidsgruppen har vært:

- Ragnhild Østmo, Kirkens Bymisjon
- Fredrik Vaaheim, generalsekretær, KANDU
- Tone Poulsson Torgersen, Nasjonalforeningen for folkehelsen
- Eline Moe Melgalvis (vara Bjarne Dæhli), Norsk Musikkråd
- Torill Pallesen, Blå Kors
- Tommy Christensen, Norges Kulturvernforbund
- Bo Alexander Gleditsch, Astma- og Allergiforbundet
- Kristen Jester, PWN Norway
- Sigrid Flaata, Kirkerådet (har møtt for Guro Hellgren, som var oppnevnt)
- Tone Elin Liavaag, Norges Handikapforbund
- Kjell-Erik Wahlstrøm, Mental Belse
- Vanja Konradsen, Frivilig.no (ikke oppnevnt, men har deltatt fra Frivillighet Norges sekretariat)

¹ (Frivillighet Norge, 2016, ss. 26)

² (Frivillighet Norge, 2017)

Historisk utvikling

Frivillige organisasjoner har spilt og spiller fortsatt en viktig rolle i det norske demokratiet, som pionerer og samfunnsbyggere, som kompetente og legitime deltakere i meningsutveksling og politikktutforming og gjennom å bygge demokratisk kompetanse og politisk engasjement blant sine medlemmer, frivillige og andre interessenter. Med sin interne demokratiske oppbygning, kan også organisasjonene framstå som legitime representanter og kanaler for sine interessegrupper med høy tillit i befolkningen³.

At frivilligheten har bidratt til å skape et balansert velferdssamfunn preget av høy tillit og deltakelse har kommet næringslivet til gode i form av lave transaksjonskostnader og lite korrupsjon og bidrar til ansatte med høyt engasjement og ansvarsfølelse⁴.

Frivillighetens rolle i samfunnsutviklingen har vært sikret av et nært og respektfullt samarbeid med det offentlige, som anerkjenner frivillige organisasjoner som viktige demokratiske aktører. De har kanaler for påvirkning som gir gjennomslag og blir hørt og respektert som sentrale representanter for sine medlemmer og interessegrupper.

Det er også en risiko for at økt press på velferdsstaten i framtiden vil skape utfordringer for frivillig sektor, enten i form av at overføringer minker eller ved at det fører mer detaljerte krav med overføringene som utfordrer frivilligheten sin uavhengighet⁵. En framtidsrettet frivillighet bør derfor se på flere finansieringsmuligheter og samarbeidspartnere for arbeidet sitt.

Samtidig er samfunnet i endring og preges av både økende globalisering og større innflytelse fra næringsaktører på flere områder. Blant verdens 100 største økonomier er nå bare 58 stater, mens 42 er privateide selskaper. Det har gjort at næringsaktører ikke lenger bare spiller en rolle i verdiskapingen, men også blir aktivt involvert i arbeidet med å oppnå samfunns mål, som FNs bærekraftsmål⁶. Flere selskaper ønsker også å spille en viktigere rolle i samfunnsutviklingen og ta mer samfunnsansvar. Dette skaper både muligheter og utfordringer for frivilligheten.

Muligheter og utfordringer i møtet mellom næringsliv og frivillighet

Næringslivets økte samfunnsansvar fremheves oftest som positivt og nødvendig. For frivilligheten kan det gi gode muligheter for konstruktive samarbeid der næringsaktøren ikke bare er en sponsor eller velgjører, men også en aktiv og likeverdig samarbeidspartner. Mer sammenfallende mål og større forståelse for samfunnets behov kan skape mer gjensidig utveksling av ressurser og kompetanse som kommer alle parter til gode.

³ (Wollebæk, et al., 2000, ss. 166-192)

⁴ Se for eksempel Algan & Cahuc, 2013 eller Andersen, 2017

⁵ Dette har for eksempel vært en trend i Storbritannia, se (Sloccock, 2016)

⁶ (Mehra, 2017)

En studie Frivillighet Norge fikk gjennomført på Norges Handelshøyskole (NHH) våren 2017⁷ ser på hvordan man kan bygge gode partnerskap mellom næringsliv og frivillighet. Ifølge studien er det avgjørende at partene har god forståelse for hverandre, både ved at frivillige organisasjoner vet hva de kan tilby næringsaktører og ved at næringsaktører har forståelse for verdien av frivillige organisasjoner og deres kompetanse. For at partnerskap skal fungere, sier studien at begge parter aktivt må dele kompetanse og ressurser og bygge sammenfallende langtidsstrategier som tar utgangspunkt i disse. Blant gode eksempler studien nevner, er IKEAs samarbeid med Redd Barna, hvor Redd Barna bidrar med sin kompetanse for å hjelpe IKEA å forhindre barnearbeid i sine leverandørkjeder i Pakistan og India. Et annet eksempel er kjøleskapsprodusenten Foron, som klarte å unngå konkurs ved å utvikle et mer energieffektivt og miljøvennlig kjøleskap i samarbeid med Greenpeace. Fordi Greenpeace aktivt samarbeidet med Forons ingeniører, kunne de utvikle en ny, bærekraftig teknologi som påvirket markedet positivt.

Studien påpeker også hvor viktig det er for de ulike partene at deres interessegrupper har tillit til at samarbeidet har et faktisk altruistisk motiv og resultat. Det er fare for at et samarbeidsprosjekt kan bli oppfattet som såkalt "grønnvasking", der partene forsøker å kommunisere at de gjør en sosial innsats uten å følge dette opp med konkrete tiltak med målbare resultater. Dette vil både kunne påvirke kunder, som kan føle seg lurt til å kjøpe et produkt på falske premisser og organisasjonens medlemmer/interessenter, som kan oppleve at organisasjonen gir legitimitet til noen som ikke "fortjener" det og går på akkord med egen integritet og uavhengighet.

Måter å unngå utfordringer med grønnvasking på, er ifølge studien å finne felles mål som sammenfaller med både næringsaktørenes og organisasjonens ordinære arbeid, samt å løfte arbeidet ut av markeds- og informasjonsavdelingene over på strategisk nivå. Det er også positivt for næringsaktøren med samarbeid i seg selv, da organisasjonene har inngående kjennskap til hvilke samfunnsutfordringer som fins og hvordan disse best kan løses. Samtidig framhever studien at organisasjonene vil bli mer attraktive for næringsaktører om de jobber for å fremme synlighet og kjennskap til egen organisasjon i offentligheten⁸.

Noen av de viktigste samarbeidene skjer også lokalt, hvor frivillige organisasjoner spiller en sentral rolle som nærmiljøbyggere, inkluderingsarena og sosiale møteplasser. Her kan næringslivet vinne mye på samarbeidsprosjekter, for eksempel ved å støtte lokale festivaler, idrettsarrangement og kulturarenaer. Slik blir næringsaktørene en viktig og synlig aktør i lokalmiljøet og bygger nærhet til kunder og interessenter. På mindre steder er det også et poeng for lokalt næringsliv at frivilligheten er med på å bygge attraktive lokalsamfunn hvor verdifull arbeidskraft ønsker å bo.

Uten samarbeid skaper det utfordringer for frivilligheten når næringslivet ekspanderer inn i politikk og strategisk økonomisk planlegging. Den globale sivilsamfunnsalliansen Civicus peker på flere av disse i sin årsrapport State of Civil Society Report 2017⁹.

⁷ (Bertoli, Brun, & Schwind, 2017)

⁸ (Bertoli, Brun, & Schwind, 2017)

⁹ (Civicus, 2017)

Civicus viser hvordan noen næringsaktører bidrar aktivt til å minske rommet for sivilsamfunnet gjennom å angripe kritiske aktivister eller samarbeide med myndigheter for å hindre disse. Et annet problem er at næringsaktører i stadig større grad involveres i strategiske prosesser, eksempelvis i ulike FN-fora og offentlige utviklingsarbeid, ofte på bekostning av frivilligheten. Når næringsaktørers finansielle muskler er så store at de setter premisser for samfunnsutviklingen, for eksempel ved at uoversiktlige selskaper som Google og Facebook styrer stadig mer av informasjonsstrømmen, er det vanskeligere for frivilligheten å fremme sine interesser på demokratisk vis.

Når næringsaktører tar sosialt ansvar, er det ikke nødvendigvis klart hvem sine interesser de representerer og hvorfor. Næringslivet har ikke de samme kravene til representativitet og helhetlig ansvar som det offentlige, men kan i større grad velge å jobbe for de samfunnsmålene som best passer deres virksomhet. Faren er derfor også at noen mål blir glemt eller at frivilligheten blir stående igjen som eneste vokter av små og svake gruppers interesser. Civicus sitt sentrale poeng er derfor at frivilligheten ikke bare må gå inn i partnerskap med privat sektor, men ha et aktivt, kritisk forhold til næringslivet og påvirke det i positiv retning gjennom partnerskap som sidestiller profitt hensyn med verdier og rettighetsbaserte tilnærminger. Slik kan også frivilligheten påvirke den globale økonomien i en mer sosial retning¹⁰.

Frivilligheten må også passe på å ikke gå bort fra sin særegenhet i møtet med næringsliv, for eksempel ved å tilpasse seg næringsaktørers måte å jobbe på. Frivillighetens styrke ligger i at den henter sin legitimitet i folket, ikke hos den enkelte donor, og det kan påvirke folkets tillit til organisasjonene negativt om disse tilpasser sine mål og arbeidsmetoder til kommersielle samarbeidspartnere¹¹. De ulike aktørene måler også resultater ulikt, og må ta hensyn til dette i møtet med hverandre.

Med de utfordringene vi har skissert og med tradisjonelt lite samarbeid mellom næringsliv og frivillighet, er det fare for en del gjensidig mistillit eller manglende forståelse mellom de to sektorene. Denne er det viktig å jobbe mot. Ingen skaper et godt samfunn alene, og alle vinner på et velfungerende samfunn. Det er også en økende trend, særlig blant unge, at det legges mindre vekt på hvilken sektor som gjør hva til fordel for hva slags sosiale resultater ulike initiativer skaper¹². Erfaringene fra Frivillighet Norges medlemsorganisasjoner sier noe om hvordan vi kan skape bedre resultater gjennom å jobbe sammen.

Erfaringer fra Frivillighet Norges medlemsorganisasjoner

Organisasjonene i Frivillighet Norges arbeidsgruppe har ulike erfaringer med samarbeid med næringslivsaktører i større og mindre skala. Noen har kommet langt med arbeidet, mens andre så vidt er i gang med en strategisk satsning på samarbeid med privat sektor.

Flere av organisasjonene opplever større iver fra næringslivet til å bidra, særlig om arbeidet kan relateres til ett eller flere av FNs bærekraftsmål. Andre opplever at

¹⁰ (Worthington, 2017) og (Civicus, 2017b)

¹¹ (Civicus, 2017b s. 11) og (Bertoli, Brun, & Schwind, 2017)

¹² (Worthington, 2017)

næringsaktører ikke ser samfunnsverdien av deres arbeid, dette gjelder særlig kultur- og fritidsorganisasjonene. Tros- og livssynsorganisasjoner har også opplevd utfordringer med at ledelsen i private selskaper er skeptisk til religiøst forankrede organisasjoner selv om selve aktiviteten de samarbeider om er livssynsnøytral.

På den andre siden har det også vært noen skepsis internt i organisasjonene til å samarbeide med næringsaktører. Noen har interne diskusjoner om hvorvidt organisasjonen bør gi legitimitet til aktører som tjener penger, og flere av de som er ansvarlig for næringslivssamarbeid i organisasjonene, bruker mye tid på å bygge tillit internt i organisasjonen til at det er greit å samarbeide strategisk med næringslivet. Dette må ses i sammenheng med at strategisk samarbeid mellom næringsliv og frivillighet om å oppnå sosiale mål er et relativt nytt felt i Norge. Her har det vært sentralt å synliggjøre overfor medlemmer og brukere hva sponsormidler og andre ressurser brukes til og hvordan de går tilbake til samfunnet, slik at alle ser verdien av samarbeidet. Samtidig må næringsaktører som bidrar inn i organisasjonen, kunne være ambassadører for denne og ikke formidle noe annet enn organisasjonen står for i et samarbeid.

Medlemmene i arbeidsgruppen rapporterer at de samarbeidene som fungerer best, er de hvor organisasjonen og næringsaktørene har funnet felles mål som ikke går mot eller utenfor eksisterende mål eller arbeidsområde i de respektive organisasjonene. Her oppfordres organisasjonene til å tørre å følge egne prinsipper om kvalitet og ikke gå vekk fra sin egen kjernevirksomhet, men knytter eventuelle nye initiativ til denne.

Det er en suksessfaktor at samarbeid med næringsaktører faktisk bidrar til å oppfylle mål i organisasjonen og ikke skaper for mye ekstraarbeid. For eksempel har det vært en tendens at private selskaper ønsker at deres ansatte skal være frivillige i arbeidstiden som en del av selskapets markedsføring og/eller interne motivering av ansatte. Dette bidrar ikke nødvendigvis til mer kapasitet i organisasjonen, da det også krever ressurser å organisere frivillige. Innsats det skrives arbeidstid for er heller ikke å regne som frivillig innsats. Hvis organisasjonen skal aktivisere bedriftens ansatte, bør dette heller inngå som en del av en større tiltakspakke, der partene samarbeider mer konkret om hverandres mål.

Det er også viktig at næringsaktørene har respekt for den tilliten, kunnskapen og kvaliteten de frivillige organisasjonene har blant sine medlemmer, ansatte og brukere og ikke utfordrer denne i sin velmente iver etter å hjelpe. I organisasjoner som jobber opp mot brukere som har behov for assistanse, er det for eksempel sentralt at frivillige er til gagn for brukerne gjennom å ta utgangspunkt i organisasjonens kompetanse i stedet for potensielt å gjøre skade gjennom å bygge på subjektive erfaringer.

Forutsigbarhet er viktig for organisasjonene. De organisasjonene som har velfungerende samarbeid, forteller at de har langsiktige avtaler der næringslivssamarbeidet integreres i eksisterende planer. Et eksempel på hvordan dette kan gjøres, er å lage årsplaner sammen med noen større, strategiske partnere.

Kompetanse er et annet sentralt tema når det gjelder gode samarbeid. Det er viktig at næringsaktører og organisasjoner har forståelse og respekt for hverandres kompetanse og at partene bygger ned tidligere stereotype oppfatninger om sektorene til fordel for denne forståelsen.

Organisasjonene i arbeidsgruppen forteller at de har mye kompetanse som har vist seg verdifull for næringslivet. En hjelpeorganisasjon kan for eksempel formidle erfaring fra ledelse i konfliktsituasjoner. En diagnoseorganisasjon kan bidra med sin dybdekunnskap og erfaring fra likemannsarbeid i utvikling av nye varer og tjenester som igjen kommer deres brukere til gode. Organisasjoner med lang erfaring med politisk arbeid og godt utbygd kontaktnettverk kan være verdifulle samarbeidspartnere for næringsaktører når det gjelder å løfte felles tema på agendaen. Og for en organisasjon som bruker frivillige med høy kompetanse på IT, er utveksling av frivillige og kompetanse med private selskaper en verdi for begge parter.

Samtidig kan mangel på kompetanse også være en utfordring, særlig for de små organisasjonene. Flere melder at inngåelse av sponsoravtaler og økende profesjonalisering av avtaler skaper behov for kunnskap og erfaring som ikke har eksistert i deres organisasjoner og som de ikke nødvendigvis har kapasitet til å skaffe seg. Det er også krevende å følge en vedtatt policy, og mange mindre aktører har ikke ressurser til å la være å følge pengene, for eksempel på kulturfeltet.

Det offentliges ansvar

Det offentlige må spille en rolle for å legge godt til rette for samarbeid. Det kan de gjøre gjennom å styrke insentivordninger, som at grensen for skattefradrag for gaver til frivillige organisasjoner heves for bedrifter. Studien fra Norges Handelshøyskole viser til flere internasjonale eksempler¹³, hvor langt høyere skattefradrag til bedrifter bidrar til større finansiering fra privat sektor. Noen norske kommuner har også gått aktivt inn og koblet næringsaktører og frivillige organisasjoner i konkrete samarbeid, for eksempel i frivilligbørsene til Bærum og Drammen. Det kan utvides til flere kommuner.

Det er også viktig at ikke offentlige lover og regler bidrar til en skjevfordeling av sponsormidlene. Et viktig virkemiddel her er en videre tolkning av regelverket for sosiosponsing enn det som er tilfellet i dag, hvor skattemyndighetene mener positiv assosiasjonsverdi alene ikke gir rett til skattefradrag.¹⁴ Kulturdepartementets gaveforsterkningsordning for kunst- og kulturformål har vært et godt virkemiddel for å forsterke gaver til organisasjoner som driver med profesjonell kulturvirksomhet. Departementet bør se på å utvide denne til å gjelde flere frivillige organisasjoner, for eksempel kulturvernorganisasjonene.

Det offentlige går i økende grad inn i partnerskap med næringslivet på ulike politiske områder. En fare med disse kan være at det offentliges rolle endres over tid fra å være reguleringsmyndigheter med en armlengdes avstand til næringen og politiske mål, eksempelvis innen folkehelse, til å komme nært på næringslivets selvreguleringsmekanismer. Det offentlige kan da få en egeninteresse i å fremme disse ordningenes suksess fremfor å kreve større endringer eller regulering på vegne av gitte politiske mål.

I tilfeller som beskrevet ovenfor, kan frivillige organisasjoner bli sittende igjen som den eneste aktøren som sikrer folkets interesser, gir legitimitet til partnerskapene og

¹³ Blant annet i Italia og Nederland. Se (Bertoli, Brun, & Schwind, 2017)

¹⁴ For en nærmere beskrivelse av dette, se (Fredum, 2017)

som innehar en vaktbikkjefunksjon gjennom å monitorere og sikre ansvarlighet. Det kan være en krevende rolle for frivillige organisasjoner med ulik kapasitet satt opp mot sterke næringsinteresser. Er partnerskapene i tillegg preget av manglende åpenhet og objektivitet er det krevende for frivilligheten å delta i partnerskapene.

Denne problemstillingen har vært behandlet av en arbeidsgruppe i Verdens Helseorganisasjon (WHO)¹⁵. Arbeidsgruppen anbefaler å beskytte politikk for særinteresser fra næringen, samt å anerkjenne og håndtere reelle interessekonflikter. Arbeidsgruppen understreker også at jo mer av styringen som baseres på partnerskap, jo viktigere er gjennomsiktighet og monitorering. Det er det offentliges ansvar å sikre at dette skjer.

10 bud for godt samarbeid mellom næringsliv og frivillighet

Om frivillighetens funksjon i samfunnet

Frivilligheten har en egenverdi og frivillig aktivitet er i seg selv et gode. Samtidig fyller frivilligheten viktige funksjoner som gagnar samfunnet. Frivilligheten fyller rommet mellom individer, og mellom det offentlige og næringslivet, og er dermed en egen samfunnssektor som må stimuleres med andre virkemidler enn offentlig sektor og næringslivet.¹⁶

Frivilligheten spiller en avgjørende rolle i den nordiske samfunnsmodellen som hjørnestein i både demokratiet og velferdssamfunnet. Frivilligheten er avgjørende for det sivile samfunn som er grunnleggende i demokratiet. Organisasjonene er:

- demokratiskoler, kanaler for påvirkning og "vaktbikkjer"
- arenaer for inkludering, og bygging av sosial kapital
- kulturbærende og kunnskapsformidlende
- pionerer og samfunnsbyggere
- samarbeidspartnere for den offentlige beredskapen og velferdsproduksjonen
- nærmiljøbyggere som skaper tilhørighet, varme og liv og røre i lokalsamfunnene
- bidragsytere til bedre folkehelse¹⁷

Samarbeid mellom frivillighet og næringsliv må ikke utfordre de funksjonene frivilligheten spiller i samfunnet, men bidra til å bygge opp under og styrke dem til det beste for samfunnet som helhet. Under følger 10 bud fra Frivillighet Norges medlemsorganisasjoner til godt samarbeid mellom privat og frivillig sektor.

1. De beste resultatene skaper vi sammen

Samfunnets mål er større enn våre enkelte mål, og sammen har vi muligheter til å skape resultater som er større enn summen av de vi skaper hver for oss. De siste årene har globale strategier som FNs bærekraftsmål¹⁸ gitt oss rettesnor vi kan jobbe etter. Gode og inkluderende partnerskap bygges på felles visjoner og mål, prinsipper og verdier på globalt, regionalt, nasjonalt og lokalt nivå.

¹⁵ (World Health Organization, 2015)

¹⁶ Utdrag fra (Frivillighet Norge, 2014)

¹⁷ Ibid.

¹⁸ (United Nations, 2015)

2. Næringslivets samfunnsrolle må ikke skade sivilsamfunnet

Både kommersielle aktører og frivillige organisasjoner har interesse av å bevare den demokratiske dialogen. Næringslivet må ta samfunnsansvar sammen med, ikke på bekostning av, frivilligheten, og store selskapers innpass i strategisk samfunnsutvikling må ikke gå på bekostning av frivillighetens deltakelse og samfunnsmål.

Frivilligheten må gå i dialog med næringslivet og jobbe for å sikre at næringsaktørenes påvirkning på samfunnet ikke legger premisser som begrenser ytringsfrihet eller øvrig demokratisk deltakelse uten at disse kan påvirkes.

3. Respekter hverandres ulike formål og finn fellesnevner

Parter som samarbeider kan ha ulike grunnleggende mål og eksistensgrunnlag hver for seg. Samtidig vil samarbeid som henger sammen med de ulike partenes formål, skape nødvendig tillit i befolkningen. Løft samarbeid opp på strategisk nivå i bedriftene, framfor å bare knytte dem til markedsføring og kommunikasjon. Jobb for å finne fellesnevner, og utnytt hverandres styrker til å bygge relevante prosjekter sammen.

4. Skap forståelse og anerkjennelse for frivillighetens verdi

Frivilligheten er mangfoldig og får tillit og legitimitet gjennom å være uavhengig og kritisk. Denne rollen er verdifull både for organisasjonen, for kommersielle partnere og for samfunnet som helhet. Frivilligheten må ha et aktivt, kritisk forhold til næringslivet og påvirke det i positiv retning gjennom partnerskap som sidestiller profittsyn med verdi- og rettighetsbasert arbeid. Parter i et samarbeid må forstå og respektere hverandres uavhengighet.

5. Forstå og del hverandres kompetanse

Næringsaktører som vil samarbeide med frivillige aktører må forstå den verdien og kompetansen organisasjonene sitter på og hvordan de kan bidra til å bygge opp under den. På samme måte må frivillige organisasjoner forstå hvilken verdi næringsaktørene kan bidra med og hvordan man sammen kan bygge synergier og resultater som er større enn hva de to partene kunne fått til hver for seg.

I gode samarbeid gjør partene hverandre sterkere. Del kompetanse og ressurser med hverandre, og bygg sammenfallende langtidsstrategier som tar utgangspunkt i disse.

6. Avklar forventninger og forstå hverandres prioriteringer

Gode avklaringer av hva som er formålet med samarbeidene og hva som er forventet resultat er viktig hos alle parter. Hvis disse er godt forankret på tvers av organisasjonen og selskapet, bidrar det til velfungerende og forutsigbare avtaler med høy grad av eierskap. Vit også om hverandres prioriteringer og respekter at samarbeidet noen ganger må underordnes disse. Organisasjonsdemokratiet er en hovedprioritet i organisasjonene.

7. Utvikle ideer sammen

De beste samarbeidene er de alle involverte parter har et eierskap til. Jobb sammen fra tidlig fase og utvikle felles prosjekter sammen. Inviter hverandre med i innovasjonsarbeid og inspirer hverandre til nytenking.

8. Søk samarbeid som bidrar til faktisk kapasitetsheving i organisasjonene

Små og mellomstore organisasjoner har ofte få administrativt ansatte og lite kapasitet og kompetanse til å utvikle profesjonaliserte samarbeid. Pass derfor på at ikke næringslivets bidrag skaper ny arbeidsmengde eller stor administrativ byrde i organisasjonene.

Det er positivt om bedrifter vil bidra med sine ansatte som frivillige eller på pro bono-basis, men det krever ressurser å organisere dem og lære dem opp. Dersom aktivisering av ansatte er en del av en større samarbeidsavtale, der næringsaktøren forplikter seg til å bidra inn i organisasjonens eksisterende planer og strategier, gir gjerne resultatet bedre utbytte.

9. Vern om de gode lokale samarbeidene og det lokale eierskapet

Frivillige organisasjoner er nærmiljøbyggere som skaper tilhørighet, varme og liv og røre i lokalsamfunnene. Folk vil bo i gode lokalsamfunn, og de tiltrekker seg verdifull arbeidskraft for næringslivet. Lær av de små samarbeidene som fungerer, anerkjenn verdien av samarbeid som skjer lokalt, skap samarbeidsprosjekter som bygger gode nærmiljø og tenk nedenfra og opp når nasjonale avtaler inngås.

10. Lag avtaler som sikrer størst mulig grad av gjennomsiktighet, langsiktighet og forutsigbarhet

Gode avtaler er viktig for alle parter og et fundament for velfungerende samarbeid.

Sørg for avtaler som:

- Har et klart formål og bygger langsiktighet og forutsigbarhet, også i organisasjoner preget av endring
- Har en rimelig utbyttedeling partene imellom, der frivillighetens bidrag er riktig verdsatt, og der begge parter rettigheter og plikter er definert
- Er mest mulig tilgjengelige, gjennomsiktige og etterprøvbare i organisasjonen
- Viser til partenes overholdelse av etiske retningslinjer
- Sikrer størst mulig grad av forutsigbarhet og åpenhet rundt økonomiske betingelser
- Tåler offentlighetens lys innen rammen av hensyn til personvern og forretningshemmeligheter
- Klargjør betingelsene for oppfølging og rapportering
- Avklar spørsmål om eksklusivitet

Sørg også for at avtalene følges og evalueres fra alle parter og at eventuelle endringer klareres og dokumenteres i forkant.

Kilder og videre lesning

- Algan, Y., & Cahuc, P. (2013). Trust, Institutions and Economic Development. I S. Durlauf, & P. Aghion (Red.), *Handbook of Economic Growth* (1A. utg.). Amsterdam/Montreuil/Paris: Elsevier North-Holland.
- Andersen, J. J. (2017, februar 19.). *Hvor mye er tillit verdt*. Hentet fra BI Business Review: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/hvor-mye-er-tillit-verdt/>
- Bertoli, A., Brun, B., & Schwind, S. (2017). *Corporate Social Responsibility through partnerships with NGOs*. Bergen: Norwegian School of Economics/CEMS.
- Civicius. (2017). *State of Civil Society Report 2017*. Johannesburg: Civicius.
- Civicius. (2017b). *Strategic Plan 2017-2022*. Johannesburg: Civicius.
- Fredum, E. (2017). *Sosiosponsing – støtte til frivillige organisasjoner*. Deloitte Advokatfirma/Frivillighet Norge.
- Frivillighet Norge. (2014). *Større rom for frivilligheten. Frivillighet Norges frivillighetspolitiske plattform 2014-2019*. Frivillighet Norge.
- Frivillighet Norge. (2016). *Handlingsplan for 2017. Årsmøtepapirer 2016 og Årsmøteprotokoll 2016*. Oslo: Frivillighet Norge.
- Frivillighet Norge. (2017). *Styrepapirer og protokoll fra styremøte i Frivillighet Norge 22.-23.03.2017. Sak 23/17 Oppnevning av arbeidsgruppe – Prinsipper for næringslivssamarbeid*. Oslo.
- Mehra, S. (2017). Reimagining the Role of Business in Defending Civic Space. I Civicius, & A. Firmin (Red.), *State of Civil Society Report 2017* (Vol. 2017). Johannesburg: Civicius.
- Sloccock, C. (2016, januar). *"Protecting voluntary sector independence: lessons from the UK"* Presentasjon på Frivillighet Norges topplederkonferanse 2016. Hentet fra Frivillighet Norge: http://frivillighetnorge.no/no/om_oss/topplederkonferansen/Videoer+og+presentasjoner+fra+Topplederkonferansen+2016.b7C_wtrU4d.ips
- United Nations. (2015, September 25). *UN Sustainable Development Goals*. Hentet fra <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/#>
- Wollebæk, D., Selle, P., & Lorentzen, H. (2000). *Frivillig innsats. Sosial integrasjon, demokrati og økonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- World Health Organization. (2015). *Global Coordination Mechanism on the Prevention and Control of Noncommunicable Diseases, Final Report Working Group 3.1*. World Health Organization.
- Worthington, S. (2017). The Private Sector and US Civil Society Organisations. I Civicius, *State of Civil Society Report 2017*. Johannesburg: Civicius.