

# Offentlig-private partnerskap som supplement til det offentlige velferdstilbudet

av

Atle Midttun

i samarbeid med Tore Dirdal og Kristian Gautesen

Rapport fra prosjektet

"Organisert frivillighet – et bidrag til fornyelse av offentlig sektor"

Forskningsrapport 6/2005

Handelshøyskolen BI

Institutt for innovasjon og økonomisk organisering

Senter for bedriftens samfunnsansvar

Atle Midttun i samarbeid med Tore Dirdal og Kristian Gaudesen:  
*Offentlig-private partnerskap som supplement til det offentlige velferdstilbudet*

© Forfatterne  
2005

Forskningsrapport 6/2005  
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI  
0442 Nydalen  
Telefon: 06600

Trykk: Nordberg Hurtigtrykk

Rapporten kan bestilles på våre hjemmesider [www.bi.no](http://www.bi.no)  
under Forskning/Forskningspublikasjoner

## Forord

Bærum kommune /Frivillighetssentralen har gjennom en fireårsperiode gjort forsøk med å engasjere private bedrifter i partnerskap med kommunen. De to første årene var prosjektet underlagt Frivillighetssentralen i Bærum kommune. Fokus var rettet mot næringslivet for å motivere utvalgte bedrifter til samfunnsengasjement i et sosialt eller offentlig-privat partnerskap<sup>1</sup> med offentlig og frivillig sektor. Prosjektet ble etter hvert sterkere forankret på politisk og administrativt nivå i Bærum kommune, som videreførte prosjektet.

Bærum kommunes initiativ kommer på en tid da sosiale partnerskap i stigende grad lanseres internasjonalt, både på nasjonalt og overnasjonalt nivå. Særlig har Storbritannia satset sterkt i denne retning, men også FN har engasjert seg i å fremme partnerskap omkring de store utfordringene i den globale utvikling.

Denne rapporten presenterer noen refleksjoner omkring prinsipielle sider ved sosiale eller offentlig-private partnerskap og foretar, mot denne bakgrunn, en evaluering av Bærum kommunes forsøk med sosiale partnerskap mellom bedrifter og kommunal forvaltning.

Avslutningsvis drøftes generelle fordeler og ulemper ved ”Bærumsmodellen” så langt, og på grunnlag av evalueringen presenteres tiltak for å styrke det sosiale eller offentlig-private partnerskapsarbeidet. Som del av prosjektet har Bærum kommune også utarbeidet en egen manual for sosialt partnerskapsarbeid.

Evalueringsprosjektet er vært gjennomført som et samarbeid mellom Bærum kommune og Handelshøyskolen BI, med finansiering fra Kommunal- og regionaldepartementet og Arbeids- og administrasjonsdepartementet. Vi takker Bærum kommune for et fruktbart samarbeid og departementene for den økonomiske støtten. Vi vil også få takke Jorunn Dreksler, Bærum kommune; Jack Eklund, Bærum kommune; Trine Groven, Bærum kommune; Henrik Junker, Toyota; Terje Kaupang, Kirkens Bymisjon; Bente Knagenhjelm, Røde Kors; Toril Lahnstein KRK; Jacob Landsverk, Oslo kommune; Kari Langeland, varaordfører Bærum; Frode Lindtvedt, KS; Per Anders Owren, Norske Shell; Marit Pettersen, Bærum kommune; Astrid Ramnefjell, politiker Bærum kommune (v); Anne Gerd Steffensen, politiker Bærum kommune (fr.p); Lars Wang, selvstendig

---

<sup>1</sup> Sosialt partnerskap ble definert som et samarbeid mellom et offentlig tjenestested og en bedrift som forplikter seg til å utføre et nærmere definert ”frivillig arbeid” utført av bedriften i den betalte arbeidstiden. Vi bruker i det følgende sosiale partnerskap synonymt med offentlige-private partnerskap

rådgiver; Grethe Sofie Årrestad, Bærum kommune som har deltatt i fokusgrupper i tilknytning til prosjektet. Deres innspill har gitt vesentlige bidrag til analysen.

Sandvika, mars 2005

Atle Midttun, Tore Dirdal og Kristian Gautesen

## Innhold

FORORD .....	3
INNHold .....	5
SAMMENDRAG .....	7
OFFENTLIG- PRIVATE PARTNERSKAP: SAMSVARER PARTENES AGENDAER? .....	10
OFFENTLIG-PRIVATE PARTNERSKAP.....	10
FORRETNINGSARGUMENTET FOR OFFENTLIG-PRIVAT PARTNERSKAP .....	11
BEGRUNNELSE FOR OFFENTLIG-PRIVATE PARTNERSKAP SETT FRA MYNDIGHETSSIDEN .....	13
OFFENTLIG-PRIVATE PARTNERSKAP, ET BYTTETEORETISK PERSPEKTIV .....	14
APPLIKASJONER I BÆRUM-CASENE .....	18
ERFARINGER FRA PARTNERSKAPENE I BÆRUM/”“TID FOR ANDRE” PROGRAMMET” .....	19
UTVALG AV PARTNERSKAPSPROSJEKTER OG EVALUERINGSDESIGN .....	19
HOVEDMØNSTRE FRA SEKS PARTNERSKAP.....	20
TOYOTA ASKER –GJETTUM UNGDOMSSKOLE.....	20
TINE FELLESMEIERIET- AMMERUDHJEMMET/KIRKENS BYMISJON.....	22
THE BODY SHOP NORGE OG OVERFORMYNDERIET/UDI.....	24
NORDEA-ARBEIDSENTRA .....	27
SCANDIC HOTELL OG STABÆKTUNET BO- OG BEHANDLINGSSENTER .....	29
FRANZEFOSS OG HOSPICE STABEKK .....	31
UTFORDRINGER OG MULIGHETER.....	34
INNLEDNING.....	34
LÆRING OG DYNAMIKK OPP IMOT STABILITET OG FORUTSIGBARHET .....	35
GRENSENITTET MELLOM PARTENE .....	36
STRATEGISK KOMPETANSEFOKUS ELLER ENGASJEMENT PÅ ALLMENNEMNESKELIGE PREMISSE?.....	37
NORMATIVE KONKLUSJONER/ ANBEFALINGER .....	38
STRATEGISK KONSEPTUTVIKLING .....	38
UTVELGELSE AV STRATEGISKE SATSINGSOMRÅDER .....	39
ORGANISERING .....	40
METODISK SATSING, TILTAK OG EKSPERIMENTERING .....	41
LITERATUR.....	42

VEDLEGG .....	45
<i>Tematisk mal for evalueringsintervjuene</i> .....	45
KJERNEN .....	45
FASENE .....	45
EVALUERING .....	45

## Sammendrag

Både på den globale og den europeiske arena blir samfunnsansvarlig opptreden fra privat sektor - gjerne kanalisert gjennom offentlig-private partnerskap - sett som et viktig element i det framtidige velferdssamfunnet. Det involverer privat sektor i løsning av samfunnsmessige utfordringer, og spiller på styrken i privat sektor som kreativitet, effektivitet, fleksibilitet og finansielle ressurser, rettet inn mot offentlige oppgaver.

Med utgangspunkt i internasjonal litteratur presenterer rapporten perspektiver på offentlig-private partnerskap. Den drøfter prinsipielle forutsetninger for partnerskap, både i forhold til privat virksomhet og offentlig sektor i et bytteteoretisk perspektiv. Deretter evalueres erfaringene fra partnerskapsatsinger i Bærum kommune og "Tid for Andre" -programmet.

Eksempelene fra Bærum og "Tid for Andre" -programmet viser at det er et åpenbart potensial for å øke velferdsskaping gjennom partnerskap, men illustrerer også samtidig partnerskapenes begrensning. Vi finner således betydelig spredning i erfaringene fra sosiale partnerskap i Bærum/"Tid for Andre" -initiativet så langt. De fleste av partnerskapene har opplevd store svingninger i engasjement og innsats, og flere er de facto avsluttet, eller har blitt betydelig innskrenket i kjølvannet av at ildsjeler har forlatt arenaen på bedrifts- eller myndighetssiden. Samtidig gis det gjennomgående uttrykk for positive erfaringer med partnerskapene fra både privat og offentlig side. Flere av partnerskapene har også vært karakterisert som svært vellykkede i perioder.

Partnerskapskasene fra Bærum/"Tid for Andre" har således hatt flere sentrale utfordringer. En av dem har vært å balansere den læring og dynamikk som nødvendigvis må oppstå i utprøving av nye partnerskapsprosjekter opp mot behov for stabilitet og forutsigbarhet i de aktuelle velferdstilbud. En annen sentral utfordring har vært å utforme hensiktsmessige grensesnitt mellom partene. En tredje problemstilling har dreid seg om bedriftenes partnerskapsatsinger i forhold til egen kjernekompetanse på den ene siden, og allmennmenneskelige hensyn og motiver på den annen. Sist, men ikke minst, har det for begge parter vært et tilbakevendende spørsmål hvordan de forankrer partnerskapet nedover i organisasjonen. Vi skal i det følgende gi en kort utdyping for hver problemstilling/utfordring.

På bakgrunn av Bærum-eksempelene argumenterer rapporten for at utvikling av offentlig-private partnerskap krever strategisk konseptutvikling, realistisk avgrensning og ikke minst hensiktsmessig organisasjonsutvikling for å støtte opp om partnerskapene. Partnerskapenes karakter av entreprenør-

iell nyskaping tilsier dessuten at det bør satses metodisk på tiltak og eksperimentering for å øke læring omkring ulike former for partnerskap og deres styrke og svakheter. Mer detaljert kan vi oppsummere anbefalingene til videre utforming av partnerskap slik:

- Det er fremdeles langt igjen til de relativt nye erfaringene med offentlig-private partnerskap kan sies å ha funnet sin plass i ”velferdssamfunnet”. For å kunne utnytte dette potensialet må det således være en vesentlig oppgave å utvikle systematiske målsettinger og strategier for offentlig sektor på dette området i tiden fremover.
- Som en del av den strategiske posisjonering av offentlig-private partnerskap må det utvikles begrunnede forestillinger om egnede satsingsområder. Offentlige velferdstilbud inkluderer områder der personvern hensyn, ansvarlighet, stabilitet og langsiktighet setter grenser for hvor langt tjenesten kan delegeres til partnerskap. En del av den strategiske avklaringen av partnerskapsfeltet må åpenbart være å finne fornuftige avgrensninger som ivaretar de hensyn det offentlige er satt til å forvalte. Som del av en slik avgrensning av strategiske satsingsområder må man vurdere i hvilke deler av det offentlige tilbudet man kan gi aksess og på hvilke premisser.
- Organisering av grensesnittet mellom offentlige og private partnere er en sentral utfordring for å videreutvikle partnerskapsmodellen. I Bærum kommune er det hittil ikke etablert rutiner og organisasjonsmodeller for å håndtere partnerskapene, utover ”Tid for Andre” -programmet. De får dermed karakter av mer eller mindre ad hoc preget entreprenøriell virksomhet. Dersom partnerskapene tenkes å bli et sentralt satsingsområde, bør man etablere en enhet i kommunalforvaltningen med dette som en eksplisitt oppgave. For å sikre velfungerende partnerskap må man arbeide med vertikal samordning gjennom begge organisasjoner og etablere horisontale forankringer på flere nivå. I bytteteoretiske termer må partene på alle nivå, både på privat og offentlig side, oppleve at ”de får noe igjen”.
- Erfaringene fra Tine-Ammerudhjemmet tilsier at frivillige organisasjoner kan framstå som interessante mellommenn i partnerskapsammenheng. Spesiell kompetanse fokusert på partnerskap, sammen med en bedriftskultur som er inkluderende i forhold til private innlegg, kan gjøre slike organisasjoner til gunstige grensesnitt mot private partnerskap. Frivillige organisasjoner med ideelle mål kan også ha et ”image” som lettere enn offentlige myndigheter spiller opp mot private bedrifters renommébygging gjennom partnerskapet. Engasjement av frivillige organisasjoner med bedriftspartnerskap med på kjøpet kan således være en aktuell offentlig organisasjonsmodell.



- Partnerskapenes entreprenørielle karakter tilsier at offentlige myndigheter bør etablere tiltak for videre systematisering og eksperimentering, systematisk erfaringssamling og typologisering for å utvikle modeller og konsepter. I denne sammenheng bør man også få i stand internasjonal sammenligning for å dra nytte av erfaringer i andre land.

## Offentlig-private partnerskap: Samsvarer partenes agendaer?

### **Offentlig-private partnerskap**

Offentlig-private partnerskap inngår i en redefinering av offentlig styring der det gis økt rom for privat deltakelse, og der private bedrifter forventes å bidra betydelig til felles velferd. Slike partnerskap innebærer på den ene side større private innslag i leveranse av tjenester som tidligere ble ytt av det offentlige, men også samtidig større offentlig fokus på privat sektors sosiale og miljømessige adferd og ringvirkninger.

På den internasjonale arena, framhever FNs kommisjon for sosial utvikling (UN, 2002) at offentlig-private partnerskap stadig oftere foretrekkes for å løse samfunnsmessige utviklingsoppgaver. De fleste internasjonale organisasjoner, mange nasjonale og internasjonale selskaper, sentrale NGOer, fagbevegelsen, sivilsamfunnsorganisasjoner og et økende antall nasjonale regjeringer ser partnerskap som et effektivt virkemiddel i fattigdomsbekjempelse, sosial utvikling, miljømessig stabilitet og balansert økonomisk vekst og utvikling. Johannesburg-møtet om global bærekraftig utvikling så vel som FNs Global Compact har lagt stor vekt på offentlig-private partnerskap på bekostning av tradisjonelle styringstiltak i offentlig-sektorregi.

Det er imidlertid også tradisjon for offentlig-private partnerskap i OECD-land. Fosler (1986) framhever således at de fleste elementene i dagens offentlig-private partnerskap også finnes tilbake til 1960-tallet da partnerskap ble brukt av føderale myndigheter i USA som et virkemiddel for å stimulere private investeringer i utvikling av infrastruktur i indre bykjerne. I Europa har "the Copenhagen Centre" dokumentert offentlig-private partnerskap på en rekke områder, slik som ansettelse av flyktninger i Danmark, etablering av arbeidsplasser for handikappede i Estland, oppstart av småforetak i Nederland, jobbskaping i Tyskland, Nederland og Spania (Kajer og Vestergaard 2002)

Både på den globale og den europeiske arena anses samfunnsansvarlig opptreden fra privat sektor, gjerne gjennom offentlig-private partnerskap, som en viktig del av et mer inkluderende samfunn, orientert mot utryddelse av fattigdom og å bekjempe sosial ekskludering. Partnerskapene involverer privat sektor i løsning av samfunnsmessige problemer, ved at den bidrar med komplementære kompetanser og ressurser, kreativitet, effektivitet, fleksibilitet og finansielle ressurser (UN 2002)

Offentlig-private partnerskap er imidlertid ikke bare begrenset til sosialpolitiske problemstillinger. Partnerskap mellom offentlige og private selskaper brukes gjerne også for å fremme nasjonal konkurranseevne. Japanske selskaper har f. eks. benyttet seg av offentlig-private hybridformer i sine internasjonale gjennomslag (Trailer et al 2004). I motsetning til rene offentlige tiltak framstår ofte offentlig-private partnerskap som fleksible og markedsnære.

En underliggende forestilling i mye av litteraturen om offentlig-private partnerskap er at både offentlig og privat sektor har en felles interesse i å engasjere seg sammen i løsning av samfunnsmessige utfordringer. Et realistisk partnerskap forutsetter således at partnerskapene kan motiveres både fra næringslivssiden og fra offentlige myndigheter.

### **Forretningsargumentet for offentlig-privat partnerskap**

På næringslivssiden presenterer en voksende litteratur om bedriftens samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility: CSR) en rekke faktorer som inngår i foretakenes vurdering av partnerskap med velferdsstaten.

Med utgangspunkt i et interessentperspektiv på foretaket argumenterer Edward Freeman (1984) for nødvendigheten av å ekspandere selskapets engasjement ut over en aksjonærorientert prinsipal-agentmodell og gir dermed rom for en bredere samfunnsmessig orientering. Idet foretaket på den måten utvider sitt interessefelt, utvider det således potensielt også grunnlaget for partnerskap med offentlig sektor. Likevel forutsetter en argumentasjon for offentlig-privat partnerskap ut fra Freemans interessentmodell at partnerskapet er forretningsmessig relevant. Det må bidra til at foretaket håndterer sine interessentrelasjoner på en slik måte at det medvirker til å oppfylle selskapets strategiske mål. Argumentet er at hvis offentlig-private partnerskap kan medvirke til å ivareta viktige interessenthensyn, så kan de bidra til å snu potensielle konflikter til forhandlingssituasjoner med fokus på løsninger som alle er tjent med. Dette kan igjen bidra til å forhindre innlåsning i framtidige konflikter, noe som kan stimulere framtidig samarbeid.

Charles Fombrun (1996) og en rekke markedsførings- og kommunikasjonsspesialister framhever omdømmeutfordringen som ligger i moderne merkevareorienterte forretningsstrategier. På dette grunnlaget argumenterer de for brede interessentorienterte tilnærminger for å støtte opp om foretakenes omdømmebygging, der offentlig-private partnerskap også kan innpasses. Legger man et omdømme- og kommunikasjonsperspektiv til grunn for partnerskap, så innebærer dette imidlertid at partnerskapet må gi selskapet troverdige renomméeffekter. Partnerskapet kan for eksempel støtte opp om selskapets identitetsbygging ved å gi økt troverdighet til en samfunnsorientert markedsføringsstrategi.

Nyere arbeider av Porter og Kramer (2002) har bidratt til å bygge inn en samfunnsansvarsdimensjon i Porters tradisjonelle teori om klyngebasert industriell konkurransestyrke. I tråd med en lang tradisjon i økonomisk geografi argumenterer Porter og Kramer for at konkurransefordeler delvis ligger i foretakets lokale omgivelser. Det å støtte opp om offentlige myndigheter når de bygger lokal infrastruktur, kan således være et viktig bidrag også til foretakets konkurranseevne. Dette gjelder også løsning av samfunnsmessige utfordringer som arbeidsledighet, utdanning og bedring av sosiale kår.

Fra et utvidet klyngeperspektiv kan et offentlig-privat partnerskap være berettiget hvis det forbedrer selskapets konkurranseomgivelser og gir selskapet anledning til ikke bare å høste direkte økonomiske gevinster på kort sikt, men også til å bruke sine ressurser og evner til å forbedre lokal infrastruktur og sosiale systemer på en slik måte at det styrker langsiktig verdiskaping.

Rosabeth Moss Kanter (1999) argumenterer for samfunnsansvarlig selskapsengasjement først og fremst ut fra et innovasjonsperspektiv. Hun argumenterer for at det å anvende ressurser og evner til å løse kroniske sosiale problemer, under visse betingelser kan stimulere selskapets innovasjonsmuligheter. Samfunnsbehov kan således gi adgang til å utvikle ideer og prøve ut teknologier, og til å finne og lære å betjene nye markeder og utvikle nye forretningsmodeller. Innovasjonsargumentet for offentlig-private partnerskap forutsetter åpenbart en nær kobling mellom kompetanser, forretningsstrategier og sosiale engasjement.

En rekke forskere (Zadek 2001, Wilson 2002; UN 2002) framhever også at et viktig motiv for samfunnsansvar kan ligge i motivasjonseffekten slike engasjement kan ha for de ansatte. Aktiv involvering av sosiale aktiviteter kan ha attraktive teambyggings- og interne læringseffekter som hjelper til å bygge et positivt internt omdømme for selskapet hos de ansatte.

Som en oppsummering kan vi konkludere med at selv om et utvidet samfunnsorientert perspektiv på CSR åpner for betydelig sosialt engasjement, må partnerskapet likevel kunne levere sitt "business case". Fra et forretningsmessig perspektiv må offentlig-private partnerskap kunne

rettferdiggjøres i forhold til ett eller flere sentrale forretningsmessige hensyn. Partnerskapet kan for eksempel måtte vise sin relevans i forhold til selskapets sentrale forretningsstrategi, dets evne til å bidra til selskapets kommunikasjonsstrategi, dets evne til å støtte opp om selskapets sentrale interesser, dets evne til å styrke lokale forretningsklynger, dets evne til å støtte opp om innovasjon og dets evne til å utløse intern motivasjon hos de ansatte.

### **Begrunnelse for offentlig-private partnerskap sett fra myndighetssiden**

Vellykkede offentlig-private partnerskap må ikke bare bevise sin forretningsmessige eksistensberettigelse, men også berettigelse i forhold til behov hos offentlige myndigheter. På et strategisk nivå innebærer dette en politisk motivering av partnerskapet. På et operativt nivå innebærer det at partnerskapet må tilpasses administrative rutiner, prosesser og incentiver i offentlig sektor.

På strategisk nivå argumenterer således Wilson (2002) for at offentlig-private partnerskap har introdusert en ny politisk agenda, der partnerskapene blir ansett som fordelaktige både innen konservative og liberale/sosialdemokratiske sirkler. Støtten til partnerskap har vært særlig sterk i Irland, Nederland og Storbritannia.

Fra et konservativt-liberalt perspektiv ble offentlig-private partnerskap gjennom 1980-årene sett som en videreutvikling av privatiseringsbølgen, som fascinerte konservative ledere i vestlige land, spesielt i Storbritannia og USA. Som bl.a. Nutavoot (2002) har påpekt, ledet bevegelsen bort fra storskala privatisering i Storbritannia til et eksplisitt forsøkt på å engasjere privat sektor på nye måter, der samarbeidsorienterte relasjoner mellom offentlige og private aktører trer i stedet for stivere kontraktuelle relasjoner.

Fra sosialdemokratisk side brakte Tony Blairs Labourregjering offentlig-private partnerskapsinitiativ inn under deres "third way" tilnærming. Idet man hadde måttet forlate den tradisjonelle fagforeningsorienterte intervensjonismen, søkte venstresiden etter Thatcher etter nye markedskompatible former for å stimulere forretningsmessig samfunnsansvar, og fant der offentlig-private partnerskap som et attraktivt virkemiddel.

Den underliggende motivasjonen bak både de konservatives og venstresidens omfavning av offentlig-private partnerskap er formodentlig behovet for å finne strategiske svar på det de oppfattet som svakheter ved velferdsstaten i det 21. århundre. Kombinasjonen av økende etterspørsel etter velferdstjenester, en aldrende befolkning som forsterker denne trenden og globalisering som utfordrer statens inntektsgrunnlag, har skapt en

overbelastning på offentlige ressurser som igjen har ledet til søken etter partnere for byrdefordeling.

Ved siden av å kunne motiveres politisk på strategisk nivå, må vellykkede partnerskap også være kompatible med mandater og rutiner for offentlig sektor. På dette planet møter man flere utfordringer. Bl.a. ligger det en iboende spenning mellom det å etablere åpne og samarbeidsorienterte partnerskap og påtrykk fra revisjonsorganer om formalisert ansvarsavgrænsning og målbar effektivitet i tjenesteproduksjonen, snarere enn på prosesser som sikrer en vellykket gjennomføring (Trailer et al 2004).

Grimshaw med flere (2001) framhever således at den tradisjonelle armlengdes avstandsmodellen for kontrahering ga minimale muligheter for å raffinere betingelser og gjennomføring av kontraktene. Uavhengig av kompleksitet og dynamiske utfordringer ble tjenester etter denne modellen satt ut på anbud, tilbud ble evaluert og som regel ble det billigste tilbudet valgt. Med utgangspunkt i en tradisjonell anbudsmodell vil man også reservere seg mot uklare styringsforhold internt i offentlig-private partnerskap.

Til tross for flere styringsmessige utfordringer vil mange hevde at det å etablere og opprettholde et åpent og gjensidig tillitsbyggende forhold er nødvendig for å sikre en produktiv tjenesteutvikling. Samspillet mellom kompetanser i offentlige og private virksomheter, sammen med de fleksible tilpasningsmuligheter som ligger i private organisasjoner, kan bl.a. være sentrale forutsetninger for tjenestemessig innovasjon. Forutsetningen for å utløse de positive mulighetene er imidlertid at partnerskapet kan forankres hos de ansatte og den operative ledelse også på offentlig side. Ettersom mange partnerskap er engasjert i oppgaver som tidligere ble eksklusivt styrt av offentlig sektor, kan de også sees som trusler mot de ansatte i offentlig sektor. Siden ansvar ofte i siste instans forblir hos offentlig sektor, kan det dessuten være mange berettigede bekymringer for muligheten til å opprettholde stabil tjenesteleveranse gjennom offentlig-private partnerskap over tid. Noen offentlige tjenester tilbys borgere i vanskelige livssituasjoner og deres sårbarhet tilsier at sikkerhet og diskresjon tillegges stor vekt.

### **Offentlig-private partnerskap, et bytteteoretisk perspektiv**

Sentrale elementer fra den foregående gjennomgangen av litteratur om offentlig-private partnerskap kan oppsummeres i et bytteteoretisk perspektiv. Dette perspektivet gir også et redskap for å analysere samspillet mellom aktørsettet og beslutningsnivåer som er involvert i partnerskap.

For hver partner som inngår i partnerskapet fokuserer det bytteteoretiske perspektivet på samspillet mellom aktører som kontrollerer komplementære ressurser/goder eller tjenester og deres strategier for å

forbedre sin velferd gjennom bytte<sup>2</sup>. I sin enkleste form kan man med utgangspunkt i Coleman (1986) og Hernes (1975) forstå et sosialt bytte som noe som involverer to aktører K (kommune) og B (bedrift); to goder/tjenester/ressurser X og Y; samt kontroll og interesserelasjoner mellom aktører og ressurser. I figur 1 kontrollerer således aktør K ressursen X, mens aktør B kontrollerer ressursen Y. Begge aktører har interesser knyttet til den andres ressurser. B har interesser knyttet til X og K har interesser knyttet til Y.

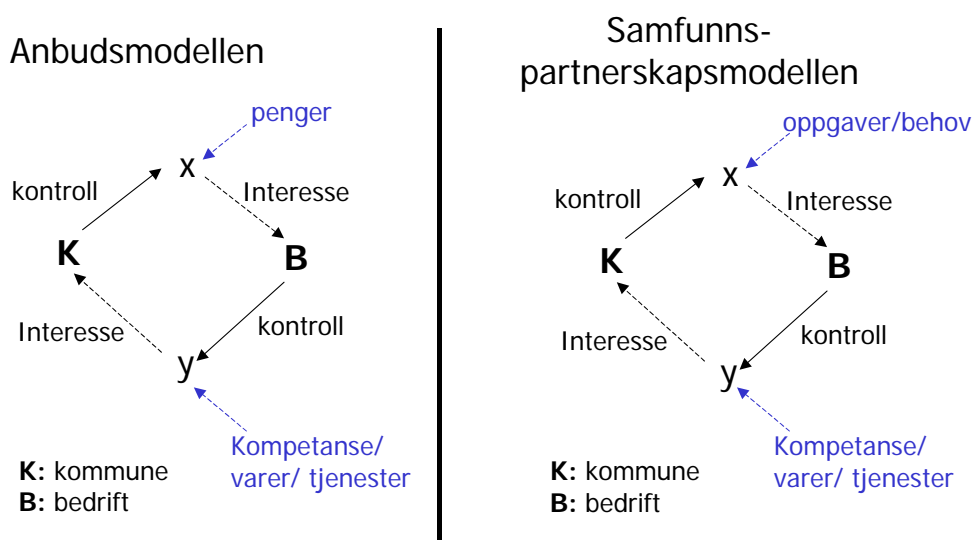
Under forutsetningen om at aktører er målorienterte og velferds-søkende, så vil de velge å gi opp kontroll over goder/tjenester/ressurser som interesserer dem mindre, for å oppnå kontroll over goder/tjenester/ressurser som interesserer dem mer. I dette eksemplet vil K derfor overføre sin kontroll over X til B mot at B vil overføre sin kontroll over Y til K (Figur 1). Dersom K har større interesse for Y enn for X og B har større interesse for X enn for Y.

---

<sup>2</sup> Det bytteteoretiske perspektivet er mest kjent fra økonomisk analyse, der byttet mellom tilbydere og konsumenter forblir en hjørnestein i markedsanalyse. Det er imidlertid også en solid samfunnsvitenskapelig tradisjon for å anvende dette perspektivet i reguleringsteoretisk og politisk analyse. Bytteteoretiske resonneringer har for eksempel spilt en sentral rolle i sosiologi (Homans 1958, 1961 og Coleman 1986). Bytteteoretiske modeller innenfor disse disiplinene har opprettholdt fokus på strategisk orientering hos aktørene fra økonomisk analyse, men opererer vanligvis med mindre presis numerisk beregning på grunn av mer komplekse bytteforhold og mangel på systematisk statistikk.

Byttemodellen gir også basis for å profilere likheter og ulikheter mellom anbud og partnerskap. I anbudsmodellen kontrollerer K først og fremst penger, mens K i partnerskapsmodellen i første rekke kontrollerer oppgaver/behov.

Figur 1: Sentrale elementer i sosialt bytte



K = kommune B = bedrift, x og y = goder

Det første spørsmålet som dermed må stilles i en bytteteoretisk analyse av partnerskap er: kontrollerer partene ressurser som den andre partneren potensielt er interessert i? Formodentlig kontrollerer offentlig sektor oppgaver eller behov med attraktive profileringsmuligheter, muligheter for infrastrukturforbedring, intern motivering av ansatte etc. Privat sektor kontrollerer på sin side kompetanser, ressurser og mulighet for å aktivere dem gjennom operativ ledelse som det offentlige ser muligheter for å benytte i sin tjenesteyting.

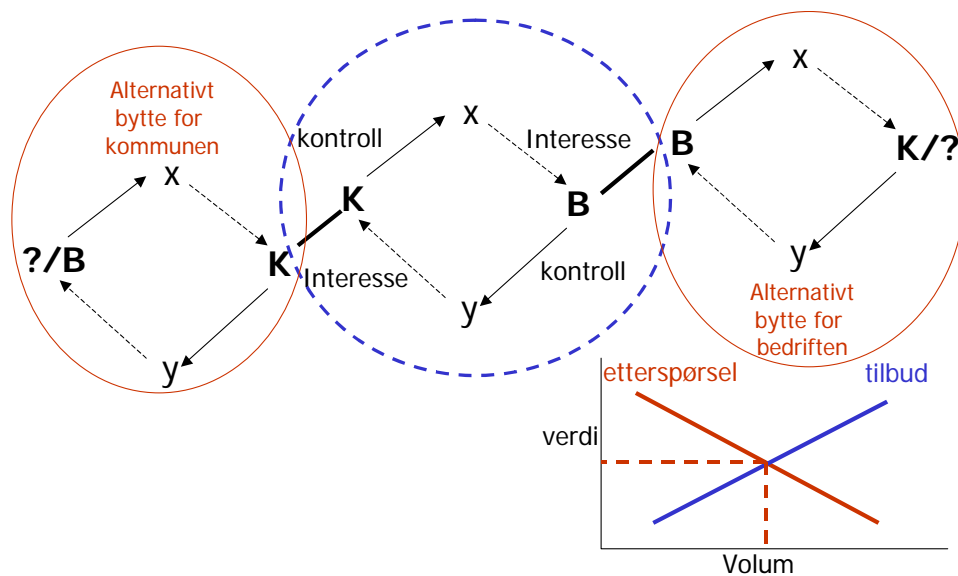
Ved siden av å fokusere på byttebalansen mellom offentlige og private partnere kan byttemodellen også brukes for å kaste lys over potensiell konkurranse mellom flere partnere. Både offentlige og private aktører kunne potensielt engasjere seg i partnerskap med andre partnere i situasjoner der det finnes flere kvalifiserte aktører på hver side og der det finnes flere muligheter for partnerskap gjennom prosjekter/oppgaver/muligheter. Med et stort antall aktører og tilstrekkelig likviditet



(partnerskapsmuligheter og tilbud) kunne man snakke om et ”marked” med tilbud og etterspørselskurver, der hver part ville vite hvilke avveininger de måtte foreta for å gjøre seg attraktive i forhold til relevante partnere (figur 2).

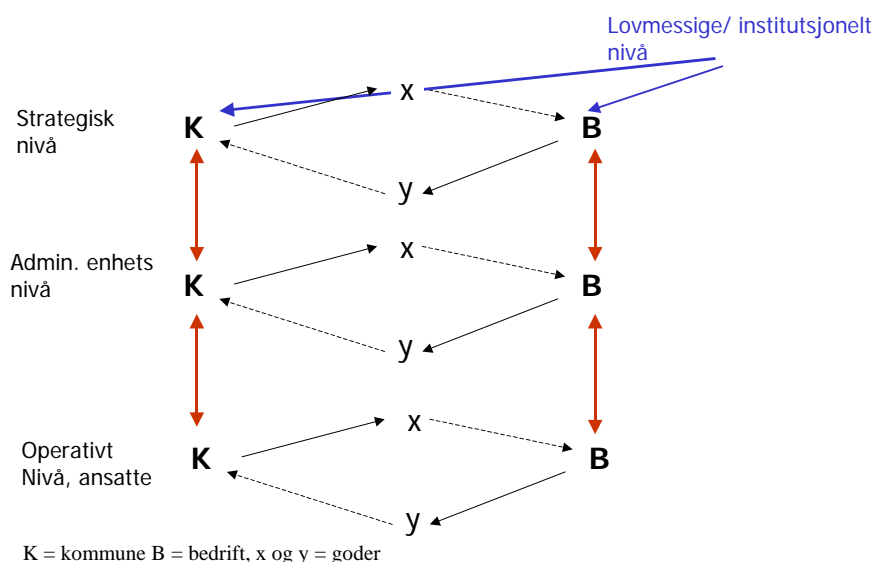
Figur 2: Byttemodell med flere partnere

K = kommune B = bedrift, x og y = goder



Mens preferanser for partnerskap på et strategisk nivå muligvis kan oppsummeres i en enhetlig form for hver part, gjenstår spørsmålet om intern forankring. For å fange opp denne dimensjonen i bytteteoretiske termer, må man splitte opp hver partner i underliggende sett av relevante administrative enheter og operative nivå, og gjenta en bytteteoretisk analyse av interesser og kontroll for hvert nivå (figur 3).

Figur 3: Partnerskapsmodellen



En slik bytteteoretisk dekomponering av partene illustrerer at det godt kan tenkes partnerskap som kan forankres i et balansert bytte på ett nivå, men som ikke finner byttebalanser på andre. I slike tilfelle vil partnerskapet svekkes eller vanskeliggjøres dersom man ikke finner kompensatoriske mekanismer som kan gjenopprette en gjennomgående byttebalanse.

### Applikasjoner i Bærum-Casene

Mot bakgrunn av foregående perspektiver skal vi i det følgende drøfte erfaringer fra offentlig-private partnerskap i Bærum/“Tid for Andre” - programmet. Først presenterer vi hovedtrekk ved utviklingen i seks partnerskaps-cases. I lys av internasjonale erfaringer som er presentert ovenfor, drøftes fordeler og ulemper ved ”Bærumsmodellen” og normative anbefalinger til organisering av offentlig-private partnerskap i framtidige offentlige velferdstilbud.

## Erfaringer fra partnerskapene i Bærum/“Tid for Andre”-programmet

### Utvalg av partnerskapsprosjekter og evalueringsdesign

Bærum kommune /Frivillighetssentralen har gjennom en fireårsperiode gjort forsøk med å engasjere private bedrifter i partnerskap med kommunen. De to første årene var tiltaket underlagt Frivillighetssentralen i Bærum kommune. Fokus var rettet mot næringslivet for å motivere utvalgte bedrifter til samfunnsengasjement i et sosialt partnerskap med offentlig og frivillig sektor. Tiltaket ble etter hvert sterkere politisk og administrativt forankret i Bærum kommune, og videreført i mer direkte kommunal regi. Tabell 1 gir en oversikt over igangsatte prosjekter i regi av Bærum kommunes/frivillighetssentralens “Tid for Andre”-prosjekt.

Tabell 1: Oversikt over prosjektporteføljen med tilknytning til “Tid for Andre”, Bærum kommune<sup>3</sup>

Samarbeidende bedrifter	Behovsleverandør/oppgaven	Oppstart
1. The Body Shop Norge	Bærum kommune, - hjelpeverger asylsøkere	2001-2002 Fase 1
The Body Shop Bærum	Bærum kommune - handle for eldre på institusjon	2001-2002 Fase 1
2. Auxilio ASA, Oslo	Bærum kommune - dugnad/rydde vei	2001-2002 Fase 1
3. Tine Fellesmeieriet	Ammerudhjemmet, Oslo - sosial kontakt til beboere	2001-2002 Fase 1
4. På Håret, Bærum	IL Tyrving , - dugnad/barneidrett	2001-2002 Fase 1
5. Helse Orkesteret	IL Tyrving, dugnad/barneidrett	2001-2002 Fase 1
6. Nordea, Avd. Asker og Bærum	Bærum kommune - sosial kontakt/eldre, syke - arbeidssentra	2001-2002 Fase 1 2003 Fase 2
7. LTN, Logistikk Transport Norge	BærumSykehus, kreftavdelingen - sosial kontakt	2001-2002 Fase 1
8. Organisasjonen Voksne for Barn	IL Tyrving, dugnad, barneidrett	200-2002 Fase 1
1. Hotell Scandic, Høvik	Stabæktunet bo- og behandling	2003- Fase II
2. Franzefoss Bærum	Hospice Stabæk, institusjon	2003- Fase II
3. Kvinnenettverket Asker og Bærum	Flyktninge- Innvandrerkontor	2003- Fase II

Flere av prosjektene fra fase I løp også videre i fase II

<sup>3</sup> Basert på opplysninger fra prosjektets “erfaringsrapporter” (Koht 2002 og 2004)

Fra denne porteføljen har vi valgt ut seks prosjekter for videre analyse: Samarbeid mellom Bærum kommune og The Body Shop; Nordea og Bærum Kommunale Arbeidssentra; Hotell Scandic og Stabæktunet bo og behandlingssenter; Franzefoss Bruk og Hospice Stabekk; Tine Meierier og Ammerudhjemmet, som også springer ut av "Tid for Andre"-initiativet. I tillegg har vi inkludert Toyota Asker og Bærum og Gjøttum Ungdomsskole som er kommet i stand innenfor NHOs partnerskapsopplegg, utenom "Tid for Andre"-tiltaket. Vi har således valgt bort typiske dugnadsprosjekter med kort varighet slik som Auxilio, "på Håret", "Helse Orkesteret" og prosjekter som ikke lyktes, slik som "Kvinnenettverket". De utvalgte prosjektene representerer partnerskap i flere forskjellige settinger, med bedrifter fra ulike næringer og med ulike kommunale og frivillige sektorer involvert.

Gitt at prosjektene ikke igangsatte løpende evaluering parallelt med gjennomføringen, har vi vært nødt til å basere oss på data innsamlet i etterhånd. Ved siden av gjennomgang av tilgjengelig skriftlig informasjon hos Bærum kommune og interne evalueringer i "Tid for Andre", er evalueringen i all hovedsak basert på intervju med partene, både med involverte kommunale etater/avdelinger og med bedriftene de samarbeider med. Tematisk har evalueringintervjuene hatt fokus på 1) partnerskapets hensikt; 2) fasene i utvikling av partnerskapet og 3) partenes oppfatninger av partnerskapet. Tematisk mal for evalueringintervjuene følger vedlagt.

### **Hovedmønstre fra seks partnerskap**

Vi finner betydelig spredning i erfaringene fra sosiale partnerskap i Bærum/"Tid for Andre"-initiativet så langt. De fleste av partnerskapene har opplevd store svingninger i engasjement og innsats, og flere er de facto avsluttet, eller betydelig innskrenket i kjølvannet av at ildsjeler har forlatt arenaen på bedrifts- eller myndighetssiden. Samtidig gis det gjennomgående uttrykk for positive erfaringer med partnerskapene fra begge involverte sider. Flere har også vært karakterisert som svært vellykkede i perioder.

Vi skal i det følgende gi et kortfattet resymé av hvert case og så i neste kapittel oppsummere styrke og svakheter. Fyldigere casebeskrivelser er gjengitt i et eget underlagsnotat (Dirdal 2004).

### **Toyota Asker og Bærum –Gjøttum Ungdomsskole**

Et av de mest stabile og vellykkede partnerskapsprosjektene har vært samarbeidet mellom Toyota Asker og Bærum og Gjøttum Ungdomsskole. Kjernen i partnerskapet mellom Toyota og Gjøttum er en form for utplaseringsavtale. Avtalen er i hovedsak todelt og inneholder to forskjellige konsepter. Den første delen innebærer at elever ved Gjøttum i perioder

jobber hos Toyota med å skifte dekk på bilene til bedriftens kunder. Dette foregår to ganger i året i perioder på ca 14 dager. Den andre delen av partnerskapet er en utplasseringsavtale som skolen kan benytte for elever som trenger spesialoppfølging eller som av ulike årsaker ønsker mer praksis i undervisningen. Et par elever benytter denne muligheten og jobber en til to dager i uken på Toyotas verksted.

Formålet til Toyota med å delta i denne type partnerskap er ikke bare å kunne tilby sine kunder en ekstra service (dekkskift), men også å drive langsiktig rekrutteringsarbeid. Gjettum har formulert sine motiver for partnerskapet gjennom tre punkter og ønsker å gi elevene 1) bedre sammenheng mellom teori og praksis, 2) bedre forutsetninger for fremtidig yrkesvalg, og 3) kjennskap til de krav de stilles overfor i arbeidslivet.

Toyota-Gjettum partnerskapet har hatt klart definerte mål, med en klar forankring i bedriftens forretningsmodell. Det forelå klart definerte avtaler som beskrev aktivitetene, med på forhånd avtalte evalueringsmøter.

Partnerskapet bygger på tradisjonelt lærlingmønster som bedriften er kjent med og er godt organisert hos Toyota, der mange ansatte er involvert og har gitt synlige gevinster både for skole og bedrift. Toyota har hele tiden hatt et bevisst forhold til kostnaden ved å være involvert

Partene i dette partnerskapet er først og fremst Toyota og elevene ved Gjettum Ungdomsskole. Lærerne ved skolen er foreløpig ikke involvert i særlig grad, selv om partnerskapets skriftlige avtaler åpner for dette. Det har således vært vanskelig å definere gjenytelser fra skolen, slik intensjonen var. Likevel er elevengasjementet tilstrekkelig til å gjøre partnerskapet til en suksess.

I dette partnerskapet er begge partene enige om at samarbeidet har vært vellykket. Toyota har allerede rekruttert to lærlinger blant elevene som var involvert i 2002. Toyota er også fornøyd med å ha blitt mer synlig i lokalsamfunnet og mener å kunne merke på sine kunder at prosjektet har vært vellykket. Videre mener lederen i Toyota at prosjektet har vært med på å skape mer likeverd blant de ansatte i organisasjonen. Ungdomsarbeidet har engasjert medarbeidere på alle nivåer og har bidratt til å øke selvtillit og arbeidsmoral.

Gjettum har på sin side fått et godt tilbud til elever med spesialbehov knyttet til praktisk undervisning og samtidig gitt elever på 10. klassetrinn nyttig innsikt i håndverksbransjen. Elevene er godt fornøyd med samarbeidet og gir gode tilbakemeldinger til sine lærere. Skolen ser likevel at det ville vært bra å kunne gi flere gjenytelser til Toyota som del av partnerskapet og at det kunne vært viktig for å sikre samarbeidets fremtid.

Tabell 2: Toyota Asker og Bærum og Gjøttum Ungdomsskole

	<b>Toyota Asker og Bærum / Gjøttum Ungdomsskole</b>
Forankring hos ledelsen	Partnerskapet er solid forankret hos Toyotas ledelse, og tilsvarende har en av Gjøttums undervisningsinspektører representert skolen. Partnerskapet er bygget på NHOs kampanje for samarbeid mellom næringsliv og skole, og den har gitt partene et ferdig konsept som de selv kan fylle med innhold. Skolen er involvert i flere andre partnerskap og undervisningsinspektøren har selv jobbet som programkoordinator for partnerskap i NHO.
Motivasjon/forankring blant involverte	Lederen i Toyota har brukt mye tid på å forankre partnerskapets aktiviteter i sin egen organisasjon og har gitt sine ansatte instruksjoner om hvordan han ønsker at elevene skal inkluderes. Partnerskapet har gjort arbeidsmiljøet hos Toyota enda bedre. Gjøttum Ungdomsskole har meget positive tilbakemeldinger fra elevene som er involvert, men opplever at det kan være vanskelig å forankre partnerskapsmodellen blant lærere/fagpersonell.
Relevans for bedriftens forretningsmodell	Partnerskapet er meget tett knyttet til Toyotas forretningsmodell og aktivitetene blir aktivt benyttet som del av bedriftens markedsarbeid. Samtidig bygger partnerskapet på den tradisjonelle lærlingmodellen og tjener som rekrutteringskanal for Toyota. Skolen bruker partnerskapet som et praktisk tilbud til elever med behov for spesialundervisning i tillegg til elever som ønsker denne type aktivitet som valgfag.
Avtalte rutiner og god organisering	Partnerskapets aktiviteter er nøye beskrevet i en avtale som begge parter har vært med på å utforme. I denne avtalen er det også beskrevet frekvens på aktivitetene og rutiner for evaluering. I tillegg har Toyota laget nøye rutiner for hvordan arbeidet skal organiseres og hvem som har ansvar for koordinering og arbeidsoppgaver.
Gjensidig utbytte for begge parter	Toyota har stort utbytte av partnerskapet, både som rekrutteringskanal men også som en del av markedsføringen mot eksisterende kunder. Skolen har også utbytte ved at skoletrette elever, eller elever med ønske om praktiske fag, får et relevant undervisningstilbud.
Avhengig av ildsjeler	Lederen i Toyota er en typisk ildsjel og driver mye av arbeidet på egenhånd. Det er ikke like stort behov for ildsjel på skolen da aktivitetene stort sett er selvgående når de først er kommet i gang. Elevene har faste tidspunkt på timeplanen hvor de arbeider hos Toyota, og i tillegg blir de tilkalt på ettermiddag/kveldstid etter behov.
Avhengig av ekstern koordinator	Partnerskapet har i liten grad vært avhengig av ekstern koordinator. Dette skyldes i stor grad at samarbeidet bygger på en etablert plattform utarbeidet av NHO, hvor rutiner og oppfølging blir definert i en avtale mellom partene.
Grundig planlegging	Gjøttum og Toyota fikk kontakt etter møte i Bærum Næringsråd og inngikk samtaler for å planlegge et samarbeid. Utgangspunktet var NHOs program for partnerskap mellom skole og næringsliv, og dette opplegget gjorde det relativt enkelt å definere nødvendige rutiner og egnede samarbeidsaktiviteter.
Synlige resultater	Toyota tilbyr dekkskift til sine kunder, et arbeid som utføres av skoleelever. I tillegg har bedriften rekruttert 3 lærlinger gjennom samarbeidet og flere deltidsansatte skoleelever.

### **Tine Fellesmeieriet- Ammerudhjemmet/Kirkens Bymisjon**

Kjerneaktivitetene i partnerskapet mellom Ammerudhjemmet/Kirkens Bymisjon og Tine-Fellesmeieriet går ut på at ansatte ved Tine jobber som frivillige ved sykehjemmet et antall timer hver måned. Hensikten med partnerskapet er å avlaste de ansatte ved Ammerudhjemmet, som drives av Kirkens Bymisjon, og i tillegg fylle et behov for mellommenneskelig kontakt blant eldre og pleietrengende. Ammerudhjemmet er som mange andre sosial- og helseinstitusjoner underlagt tøffe økonomiske rammebetingelser og ser på partnerskapet som en ekstra ressurs.

Aktivitetene var i hovedsak knyttet til ulike kulturarrangementer som ukentlig arrangeres ved institusjonen. Kirkens Bymisjon legger stor vekt på denne type arrangementer og inviterer et vidt spekter av kunstnere som bidrar på frivillig basis. De frivillige fra Tine fikk roller som verter for beboerne og ansvar for å legge praktiske forhold til rette. I tillegg utførte de frivillige andre oppgaver som å gå tur med beboere, følge til frisør, lese aviser og andre praktiske gjøremål.

Forretningsmodellen til Kirkens Bymisjon var delvis basert på hjelp fra frivillige, og er del av en bevisst strategi for å tette gapet mellom produksjon av og behov for velferdsgoder. Tines motiv var bl.a. å skape engasjement for nærmiljøet blant egne ansatte og i tillegg styrke bedriftens omdømme. Tilbudet om å jobbe som frivillig er også gitt som en avveksling fra rutinepregede arbeidsoppgaver,

Arbeidet på Ammerudhjemmet inngikk i de Tineansattes arbeidstid. Hver måned fikk de ansatte ved Tine Meieriet Øst fire timer fri som de kunne bruke på frivillig arbeid ved Ammerudhjemmet. Blant bedriftens involverte er både personalsjef og mellom 10 og 15 ansatte som representerer alle deler av organisasjonen. Hos Ammerudhjemmet var daværende assisterende institusjonssjef og en frivillighetskoordinator direkte involvert.

Partnerskapet utviklet seg stort sett som begge parter hadde forventet. De frivillige fra Tine var fornøyd med sine oppgaver, og ansatte og brukere ved Ammerudhjemmet gav gode tilbakemeldinger. Tines målsetting om engasjement blant de ansatte ble oppfylt og partnerskapet satte i gang en positiv diskusjon i bedriften. I tillegg ble partnerskapet omtalt både i Aftenposten og i avisen Groruddalen. På denne måten har Tine fått styrket sitt omdømme og markert sitt engasjement for lokalområdene.

Utviklingen i partnerskapet ble styrt av frivillighetskoordinatoren ved Ammerudhjemmet og personalsjef og personalsekretær i Tine. Fra Kirkens Bymisjon var man rimelig trygge på at det operative samarbeidet ville fungere fordi Kirkens Bymisjons ”forretningsmodell” og organisasjonsstruktur i stor grad er basert på hjelp fra frivillige. Organisasjonen har lang erfaring med å designe arbeidsoppgaver og rutiner som egner seg for frivillighet, og mange av barnesykdømmene som en vil kunne se i tilsvarende prosjekter var allerede oppdaget. Ammerudhjemmet hadde sterke incentiver for å få partnerskapet til å fungere – de har vunnet anbudsrunder pga rikt tjenestetilbud ved sine aldershem selv om tilbudet ikke er det billigste.

Forankring hos ledelsen har åpenbart vært et viktig kriterium for å lykkes med partnerskap, og når det sviktet mistet også prosjektet framdrift. Mot slutten av partnerskapets kontraktsfestede løpetid sluttet Tines personalsjef i sin stilling. Dette førte til at mye av entusiasmen rundt samarbeidet forsvant, særlig fra Tines side. I ettetid ser man fra

Ammerudhjemmet at man burde fulgte opp bedre i forhold til ledelsen i Tine, og at dette kan ha medvirket til at partnerskapet tok slutt.

Avslutningen av partnerskapet med Tine-Fellesmeieriet har imidlertid ikke betydd at Kirkens Bymisjon har sluttet med partnerskap. Kirkens Bymisjon viderefører partnerskapsarbeidet med Norske Shell med Frivillighetssentralen som koordinator mellom partene.

*Tabell 3 Tine Fellesmeieriet -Ammerudhjemmet*

	<b>Tine / Ammerudhjemmet (Kirkens Bymisjon)</b>
Forankring hos ledelsen	Begge organisasjonene brukte god tid på å forankre partnerskapsideen hos sine ledergrupper. Samarbeidet ble presentert for en utvidet ledergruppe i Tine og deretter fulgt opp av personalsjefen. Hos Ammerudhjemmet var ledelsen direkte involvert i arbeidet med å etablere partnerskapet og ser på dette som en viktig del av deres forretningsmodell.
Motivasjon/forankring blant involverte	Tine brukte god tid på å presentere tilbudet om frivillig arbeid blant sine ansatte. Dette ble gjort gjennom møter i kantina og invitasjon til å se hvordan Ammerudhjemmet ble drevet. 10-12 mennesker meldte sin interesse og disse var hentet fra alle deler av organisasjonen
Relevans for bedriftens forretningsmodell	Aktivitetene i partnerskapet har liten relevans for Tines forretningsmodell og virkesomhet. Aktivitetene i partnerskapet er ment å gi de ansatte et avbrett i rutinepregede arbeidsoppgaver og et tilbud om å utføre en meningsfylt samfunnsjeneste
Avtalte rutiner og god organisering	Ammerudhjemmet har lengre erfaring med bruk av frivillige i sin virksomhet og hadde av den grunn et godt apparat til å ta imot ansatte fra Tine. Det ble avtalt på forhånd hvilke dager de frivillige skulle komme.
Gjensidig utbytte for begge parter	Ansatte på Ammerudhjemmet fikk god avlastning i sine arbeidsoppgaver og sammen med beboere ved institusjonen fikk de godt utbytte av partnerskapet. Tine fikk skapt en diskusjon internt i bedriften om frivillighet og samfunnsansvar, noe de ser på som sunt og nyttig. Lite håndfast utbytte for organisasjonen bortsett fra enkeltpersoners glede ved å bidra.
Avhengig av ildsjeler	Både personalsjefen i Tine og assisterende direktør ved Ammerudhjemmet hadde viktige roller i etableringsfasen av partnerskapet. Etter en stund sluttet Tines representant i sin stilling, noe som førte til at partnerskapet ble formelt avsluttet. Koordineringsansvaret hos Ammerudhjemmet ble overført til en frivillighetskoordinator, og denne klarte ikke å videreføre partnerskapet i sin opprinnelige form.
Avhengig av ekstern koordinator	Prosjektleder i "Tid for Andre", Kirsten Koht, ble brukt av Ammerudhjemmet for å selge inn partnerskapstankegangen hos Tine. Begge parter er enige om at Kohts innsats og kompetanse om partnerskap var viktig for å vekke interesse blant ledere og ansatte i Tine.
Grundig planlegging	Partene brukte lang tid på å planlegging, forbereding og rekruttering i forkant av partnerskapet. På denne måten sikret de tilstrekkelig forankring i begge organisasjoner og eierskapsfølelse hos koordinatorene. God tilrettelegging for frivillige hos Ammerudhjemmet gjorde at det var mindre viktig med detaljert beskrivelse av arbeidsoppgavene.
Synlige resultater	Tine fikk flere medieoppslag i lokalaviser og i Aftenposten med fokus på partnerskap og samfunnsansvar. Ammerudhjemmet kunne utvide sitt kulturtilbud til beboere ved institusjonen med hjelp fra enda flere frivillige.

### **The Body Shop Norge og Overformynderiet/UDI**

Partnerskapet mellom The Body Shop Norge og Overformynderiet/Utlendingsdirektoratet (UDI) er et eksempel på et samarbeid som i første omgang var meget vellykket, men som senere av ulike grunner har "dødd ut".



Kjernen i partnerskapet er at The Body Shop har deltatt som støtte-spillere eller verger for ungdommer som har søkt asyl og som har samtaler med UDI før de får oppholdstillatelse eller eventuelt blir sendt ut av landet igjen. Overformynderiet i Bærum kommune er ansvarlige for å skaffe til veie verger/hjelpeverger til mindreårige asylsøkere for UDI i henhold til norsk lov.

UDI har dermed fått hjelp av frivillige som tar seg av asylsøkende ungdom som kommer til landet. Når UDI har trengt frivillige til å være verger, har de ofte tatt direkte kontakt med The Body Shop som har stilt med folk så sant det har latt seg praktisk gjennomføre.

Formålet til The Body Shop med å delta i denne type partnerskap er forankret i selskapets grunnleggende forretningsfilosofi. I formålsparagrafen til The Body Shop-konsernet er det nedfelt at de ansatte skal jobbe frivillig for samfunnsnyttige prosjekter. I Norge skal alle heltidsansatte bruke tre timer i måneden på frivillig arbeid for en god sak. Det jobber 20 personer på The Body Shop sitt hovedkvarter i Bærum som er med på dette prosjektet, og alle ansatte har deltatt. Lederen påpeker at det er viktig for The Body Shop at dette ikke oppfattes som et PR-fremstøt fra bedriftens side overfor kundene. Derfor brukes ikke dette arbeidet som reklame for The Body Shop.

En viktig dimensjon i dette arbeidet fra selskapets side er at de enkelte ansatte skal bli mer bevisste samfunnsborgere, samtidig som undersøkelser blant de ansatte har vist at de aller fleste setter pris på å få gjøre en frivillig innsats. Det er også blitt påpekt at dette skaper et bedre arbeidsmiljø.

Fra Overformynderiets side forteller lederen at Overformynderiet i Bærum kommune hadde mellom 500 og 600 oppnevningsvedtak i 2003. The Body Shop var verger i ca. 50 prosent av disse asylsakene, noe som må karakteriseres å være en veldig stor støtte for Overformynderiet og UDI.

Partnerskapet kom i stand ved at leder i The Body Shop kontaktet leder for "Tid for Andre", som så satte henne i kontakt med UDI og Overformynderiet i Bærum. Kriterier som lå til grunn for partnerskapet var fra Overformynderiets side en lovpålagt oppgave. Det var derfor viktig at The Body Shops ansatte tilfredstilte de krav som settes til en verger fra lovens side. Overformynderiet følte seg imidlertid hele veien trygge på at ansatte i The Body Shop var skikket til oppgavene.

Overformynderiet hadde i starten jevnlig møter med The Body Shop. Etter hvert tok UDI direkte kontakt med The Body Shop når det hadde behov for verger.

Vurderingen fra Overformynderiet var at samarbeidet med The Body Shop har vært svært vellykket og at partnerskapet absolutt har svart til forventningene. Partnerskapet hadde fått ned ventetiden i transittmottak for mindreårige asylsøkere vesentlig. Samtidig er det indikasjoner på at UDI

ikke var like begeistret for at The Body Shop kanskje gikk litt for langt i sitt aktive engasjement til fordel for asylsøkerne.

Fra The Body Shops side opplevde man at partnerskapet var meningsfylt og bidro positivt til arbeidsmiljøet internt, og at de ansatte har lært mye om asylopolitikk og fått nye holdninger til asylsøkere, noe som bidrar til større refleksjon hos de ansatte og et bedre arbeidsmiljø. Man opplevde imidlertid at samarbeidet ble alvorlig svekket da ildsjelen i UDI sluttet. Etter dette har man følt at UDI er lite tilgjengelig.

Overformyndertiet på sin side oppfattet partnerskapet som meget nyttig, men har på den annen side vedtatt å gå over til profesjonelle, lønnede hjelpeverger i slike saker. Partnerskapet har således langt på vei dødd ut.

En begrunnelse for denne overgangen er ifølge lederen i Overformyndertiet at The Body Shop ikke greide å ta unna alle sakene og man fikk bevilget lønnsmidler fra departementet.

Tabell 4: The Body Shop/Overformynderiet/UDI

	<b>The Body Shop/Overformynderiet og UDI</b>
Forankring hos ledelsen	Begge organisasjonene har forankret prosjektet grundig hos sin ledelse. Overformynderiet har sitt mandat forankret i loven og har som en av sine hovedoppgaver å fremskaffe verger til bla å støtte mindreårige asylsøkere som har samtaler med UDI. The Body Shop sin leder i Norge Hilde Vanvik er ildsjelen i samarbeidet og The Body Shop har også solid forankring for slikt arbeid i sin strategi.
Motivasjon/forankring blant involverte	The Body Shop sine ansatte har nedfelt i sine ansettelseskontrakter at de skal jobbe minimum 3 timer frivillig i måneden. Samtidig viser evalueringer blant de ansatte at dette er noe de aller fleste ønsker å fortsette med.
Relevans for bedriftens forretningsmodell	The Body Shop har et veldig sterkt fokus på samfunnsansvar i sin strategi og forretningsmodell. Alle ansatte i The Body Shop konsernet er oppfordret til å gjøre frivillig arbeid. Samarbeidet med Overformynderiet og UDI er derfor relevant til bedriftens forretningsmodell.
Avtalte rutiner og god organisering	Overformynderiet i Bærum kommune har et profesjonelt apparat som skal fremskaffe verger til ulike formål. Allikevel følte The Body Shop at koordineringen ble tilfeldig og at de ofte fikk for lite arbeid i forhold til det de hadde mulighet til. Man hadde regelmessige møter i starten men dette ble etter hvert sjelden gjennomført.
Gjensidig utbytte for begge parter	The Body Shop mener de har fått mye ut av samarbeidet med Overformynderiet og UDI både på det personlige plan blant de ansatte samtidig som de mener det har påvirket arbeidsmiljøet og det kollegiale positivt. Overformynderiet fikk løst problemet de hadde med å skaffe verger og har hatt stor nytte av innsatsen til The Body Shop.
Avhengig av ildsjeler	Lederen i The Body Shop har vært ildsjelen og den store drivkraften i dette samarbeidet. Overformynderiet i Bærum mener det ikke hadde blitt noe samarbeid uten henne. Man hadde i starten også en ildsjel i UDI, men da hun sluttet ble kommunikasjonen og interessen fra UDI betraktelig dårligere.
Avhengig av ekstern koordinator	På grunn av ildsjeler og sterk forankring hos begge parter har det ikke vært nødvendig med noen ekstern koordinator i dette samarbeidet. Lederen hos The Body Shop har fungert som en koordinator i partnerskapet.
Grundig planlegging	Man hadde noen innledende møter med representanter fra partene i starten, men etter hvert ble samarbeidet mer drevet fra dag til dag der man hadde en ildsjel i Hilde Vanvik som organiserte og koordinerte. The Body Shop etterlyste i perioder mer arbeid og mer fleksibilitet fra partnernes side, og det er mulig dette kunne ha fungert bedre med grundigere planlegging.
Synlige resultater	Overformynderiet har fått nok verger til mindreårige asylsøkere og UDI har fått tatt unna køene for disse og redusert ventetiden i transit mottak. The Body Shop har fått engasjert sine ansatte i frivillig arbeid og mener de har fått et bedre arbeidsmiljø og mer motiverte ansatte. Man kan således si at dette samarbeidet har vært meget vellykket.

### Nordea - Bærum kommunale Arbeidssentra

Partnerskapet mellom Nordea (avd. Sandvika) og Bærum Kommunale Arbeidssentra (BKA) er basert på en modell der de ansatte i Nordea bistår ledelsen i BKA med forretningsmessig rådgivning. For Nordeas vedkommende følger dette partnerskapet et tidligere engasjement i fase 1 rettet mot å hjelpe eldre i tilknytning til kommunens hjemmebaserte tjenester.

Nordea hadde i utgangspunktet tre motiv for å engasjere seg i partnerskap. Det ene var at banken ønsker et godt omdømme i sitt nærmiljø, det andre var at de ønsket å pleie sitt kundeforhold til kommunen og det tredje var at banken ønsket en teambuildingaktivitet som kunne knytte de ansatte på avdelingen tettere sammen.

Både av trivselsmessige, miljømessige og budsjettmessige grunner ønsket lederen av BKA å utnytte de ressursene som brukerne ved BKA representerer til å oppnå høyest mulig selvfinansiering gjennom supplerende forretningsvirksomhet. BKA driver riktignok ikke primært forretning, men de har likevel produkter de ønsker å selge, slik som fruktforsyning til bedrifter. Som en kommunal institusjon er BKA underlagt et strengt kostnadsfokus og stadige budsjettinnskrenkinger.

I tillegg til den rent forretningsmessige kompetansen som de bankansatte besitter, så også BKA-lederen andre kompetanseområder han kunne dra nytte av. Et eksempel på dette er evnen til å omstille seg når markedet endres. BKA er inne i en fase der kommuneøkonomien ikke er like god som før, og lederen i BKA tror at de ansatte i Nordea kan bidra med sine erfaringer fra omstillingsprosjekter.

Nordea har oppnådd positiv publisitet rundt sitt samfunnsansvar. Fra BKAs side er lederen svært fornøyd med resultatene. Han har blant annet økt omsetningen på salg av frukt til bedrifter med flere hundre prosent etter møtet med Nordea.

Både på offentlig og privat side har partnerskapet kunnet trekke på motiverte ledere. For bankens vedkommende bygger også partnerskapet på bankens forretningsmodell og kjernekompetanse. Partnerskapet har imidlertid også hatt sine problemsider. Internt i BKA har det vært en utfordring å overbevise helsefaglig personell om partnerskapets nytte. Det har også vært usikkerhet rundt forankring i Nordea etter at banksjefen sluttet. Den største flaskehalsen for partnerskapet er således avhengigheten av enkeltpersoners innsats, og at disse personene er villige til å sette av tid.

Det har imidlertid hele tiden vært klart at det dreide seg om et tidsavgrenset prosjekt. Fra Nordeas side ble det påpekt at man nå kan evaluere underveis og muligens måle effektene av det man har gjort. Dersom ting ikke går etter planen, mener Nordeas leder at prosjektene bør legges ned.

Partnerskapet burde etter hans mening kun overleve dersom begge parter føler at de får noe igjen for å bidra. Nordeas leder mener at det bør være naturlig for BKA å bytte partner når de føler at de har ”melket” Nordea for det de kan. Da bør BKA gå videre til noen som kan gi dem ny og annerledes kompetanse. Likeså bør Nordea avslutte samarbeidet dersom det ikke gir utbytte for dem å være i partnerskap med BKA.

Tabell 5: Nordea-Bærum kommunale arbeidssentra

	Nordea/BKA
Forankring hos ledelsen	Ledelsen i BKA har sterkt engasjement i forhold til partnerskapet og ser på dette som en viktig virkemiddel for å løse institusjonens utfordringer. Nordea hadde bra forankring hos banksjefen inntill denne sluttet før partnerskapet var avsluttet. Usikkert om ny banksjef vil engasjere seg i saken
Motivasjon/forankring blant deltakere	Lederen ved BKA har hatt litt problemer med å overbevise sine ansatte om nytten av partnerskapet. De bankansatte synes å være engasjert, og lav aktivitetsfrekvens gjør det nok legger å holde motivasjonen oppe.
Relevans for bedriftens forretningsmodell	Rådgivningstjenesten er relativt relevant for bankens forretningsmodell. De bankansatte sitter vanligvis på "den andre siden av bordet" som rådgivere, og får nå komplementær innsikt i hva som kreves for å drive en virksomhet.
Avtalte rutiner og god organisering	Partnerskapet var avtalt å skulle vare i ett år. Det var imidlertid ikke på forhånd avtalt hva som skulle være innholdet i de enkelte møtene, og heller ikke når disse skulle finne sted.
Gjensidig utbytte for begge parter	BKA har fått stort utbytte av partnerskapet. De har fått tilgang til nødvendig kompetanse som ville vært dyr å kjøpe i markedet. BKA har gitt Nordea utfordringen med å definere en problemstilling som de trenger hjelp til å løse. Utover dette får Nordea en viss form for teambuildingseffekt ut av partnerskapet
Avhengig av ildsjeler	Tidligere banksjef i Nordea hadde stort personlig engasjement i forhold til partnerskapet, det samme har lederen av BKA. Usikkert i hvilken grad ny banksjef vil prioritere å gå videre med engasjementet
Avhengig av ekstern koordinator	Kommunens koordinator har hatt en viktig rolle i prosessen, særlig med tanke på innkalling til og arrangement av møter. Partene har selv bestemt innhold og drevet den faglige utviklingen.
Grundig planlegging	Tidligere banksjef i Nordea brukte god tid på å definere hvilken partner han ønsket. I dialog med kommunens koordinator ble BKA kontaktet og de dannet et godt grunnlag for samarbeid.
Synlige resultater	Nordea har fått positiv medieomtale for sitt engasjement i tidligere partnerskap og har fått positive tilbakemeldinger fra sine ansatte. BKA har fått stort forretningsmessig utbytte fra rådgivningstjenestene, og har økt sin omsetning betraktelig etter at samarbeidet ble etablert – noe usikkerhet knyttet til årsak/virkning.

### Scandic Hotell og Stabæktunet bo og behandlingssenter

Partnerskapet mellom Scandic Hotell Høvik og Stabæktunet bo og behandlingssenter går ut på at de ansatte ved Scandic Hotell på Høvik bruker deler av sin arbeidstid til å besøke beboere ved Stabæktunet bo- og behandlingssenter. I utgangspunktet var det meningen at besøkene skulle foregå annenhver uke, og med noen få unntak har dette blitt gjennomført.

Scandickonsernet har forankret et CSR-fokus i sin konsernstrategi og de enkelte hotellene blir derfor fra konsernnivå oppfordret til å bidra med innsats i sine lokalmiljøer. Scandics formål med å delta i partnerskapet er

først og fremst å gi de ansatte et meningsfylt tilbud, men også å oppnå et positivt omdømme for bedriften. Scandic Hotell Høvik er i tillegg engasjert på andre måter, og støtter blant annet Stabæks bandylag. Bedriften legger ikke skjul på at lokalområdet er et viktig marked og har opptil 80 prosent av sine kunder her. For Stabæktunet var motivet bak partnerskapet at de ønsket avlastning for sine ansatte i en travel arbeidshverdag der krav til effektivitet og kostnadsfokus er økende. Stabæktunet var spesielt opptatt av å kunne prioritere mellommenneskelig kontakt til beboerne, noe som er vanskelig å finne tid til blant alle de pålagte arbeidsoppgavene. Forretningssideen bak partnerskapet er derfor at ansatte ved Scandic skal gi av sin tid og på den måten avlaste de ansatte og gi kvalitetstid til beboerne. Partnerskapet har dessuten funnet sted innenfor en rammeavtale for hotell- og konferansetjenester mellom Scandic og Bærum kommune. Scandic har således også fått direkte forretningsmessig nytte av kommunal ”goodwill”.

I oppstartsfasen av partnerskapet var meningen at de ansatte ved Scandic skulle drive en kafé som ligger på Stabæktunet. Erfaringene fra de første gangene dette ble utprøvd var at svært få av beboerne og de ansatte på Stabæktunet benyttet seg av tilbudet, og partene bestemte seg for å finne nye aktiviteter. Representantene fra Scandic gikk derfor over til et besøksprogram som i langt større grad har fungert som tilsiktet.

Både ansatte på Scandic og beboere ved Stabæktunet syntes å være svært fornøyde med initiativet. Scandics leder er positiv til fortsettelsen av partnerskapet og mener at det å vekke engasjement blant de ansatte er den viktigste suksessfaktoren. Han har merket en tendens til at interessen er synkende, men håper å kunne endre på dette ved å forankre partnerskapet på en bedre måte i egen organisasjon. Fra Stabæktunet er lederen delvis fornøyd med partnerskapet så langt, men ser et klart forbedringspotensial med hensyn til koordinering og planlegging. Hun etterlyser fastere rutiner på besøkene fra Scandic slik at det blir lettere for de ansatte på Stabæktunet å vite hvilke ressurser de til en hver tid disponerer. Hun tror også at det er avgjørende for partnerskapet at hun nå har delegert koordineringsansvaret til en aktivitetskoordinator.

Etter et direktørskifte ved hotellet er det nylig blåst nytt liv i partnerskapet. Den nye direktøren har gått i ny dialog med Stabæktunetrepresentert ved to studenter fra sosialhøgskolen – og utviklet et samarbeid der oppgavene nå er mye tydeligere definert: Hotellet lager 3-4 årlige tilstelninger hvor beboere på Stabæktunet inviteres til gratis servering på hotellets regning og stiller gratis møterom til disposisjon for tjenesteleder med hennes møter.

Tabell 6: Scandic- Stabæktunet

	Scandic/Stabæktunet
Forankring hos ledelsen	Scandic har samfunnsansvar som en viktig del av konsernstrategien og det enkelte hotell er pålagt å drive egne aktiviteter i sine lokalområder. Hotellsjefen på Høvik tok initiativ til partnerskapet og prøvde etter beste evne å motivere de ansatte. Stabæktunet har hatt utskiftninger i ledelsen og har dermed ikke fått samme eierskap til partnerskapet.
Motivasjon/forankring blant deltakere	Hos Scandic var motivasjonen blant de ansatte høy ved partnerskapets oppstart. Det har imidlertid vært vanskelig å opprettholde engasjementet og noe vanskeligere å få folk til å stille opp. Kan ha sammenheng med mye reiseaktivitet for hotellsjefen, som var Scandics koordinator. Stabæktunet har ikke klart å forankre koordinatoransvaret i organisasjonen, men de ansatte er positive til partnerskapet og ønsker avlastning.
Relevans for bedriftens forretningsmodell	Aktivitetene i partnerskapet kan til en viss grad sies å ha relevans for Scandics forretningsmodell, men er ikke direkte overførbare. Målet for Scandic er å gi sine ansatte muligheten til å gjøre en meningsfylt innsats for samfunnet. Fokus er satt på renommé effekten og ikke nødvendigvis kompetanseutvikling.
Avtalte rutiner og god organisering	I utgangspunktet hadde partene avtalt faste tidspunkt for når aktivitetene skulle utføres. Av ulike årsaker, blant annet vanskeligheter med å skaffe nok folk fra Scandic, har ikke besøkene blitt like regelmessige som ønsket. Stabæktunet trenger forutsigbarhet for å kunne utnytte de ekstra ressursene som Scandic tilfører
Gjensidig utbytte for begge parter	Partnerskapet har potensial til å gi et synlig utbytte for ansatte og beboere ved Stabæktunet. Stor usikkerhet knyttet til Scandics avkastning. De har fått positiv medieomtale, men lavt engasjement blant de ansatte kan tilsa at utbyttepotensialet er begrenset.
Avhengig av ildsjeler	Hotellsjefen ved Scandic har hatt koordineringsansvar fra hotellets side, og lederen ved Stabæktunet har hatt tilsvarende rolle. Disse personene har hatt noe betydning for partnerskapet, men har helt klart behov for ekstern oppfølging
Avhengig av ekstern koordinator	Partnerskapet er svært avhengig av en koordinator som kan dra prosessen videre. Begge parter har ønske om at partnerskapet skal fungere, men har ikke kapasitet til å jobbe dedikert med oppgaven.
Grundig planlegging	Partnerne hadde en innledende runde for å bli enige om rammene for partnerskapet. Det ble gjort forsøk på å definere arbeidsoppgaver og besøksfrekvens. I ettertid har det vist seg at partene burde brukt mer tid på planlegging og blitt bedre kjent med hverandre.
Synlige resultater	Noe medieomtale har vært positivt for Scandic. Partnerskapet har imidlertid ikke vært stabilt nok til å gi synlige resultater for driften på Stabæktunet.

### Franzefoss og Hospice Stabekk

Franzefoss og Hospice Stabekk er det partnerskapet blant våre cases som har hatt størst utfordringer. Forretningsideen for partnerskapet var å tilby de ansatte ved Hospice Stabekk avlastning i deres daglige arbeidsoppgaver. Ansatte fra Franzefoss skulle gå sammen to og to og hjelpe til med servering av middag annenhver uke. I tillegg skulle de gjøre dagligvareinnkjøp for beboerne ved institusjonen. Det var avdelingen for "Bolig med service" som skulle nyte godt av denne innsatsen, i alt 14 boliger. Partnerskapet skulle tjene både de ansatte ved Stabekk Hospice og beboerne på institusjonen.

Fra Franzefoss' side har hensikten med partnerskapet vært å gi et bidrag til lokalsamfunnet. Franzefoss har lange tradisjoner for å være engasjert i lokalmiljøet, og fattet interesse da Bærum kommune tok kontakt i forbindelse med prosjektet "Tid for Andre". Målet er å opptre som en samfunnsansvarlig bedrift og at tiltaket kan tjene som motivasjon for ansatte.

Fra Stabekk Hospices side skulle partnerskapet tilby de ansatte avlastning i deres daglige oppgaver og gi økt støtte til beboerne ved institusjonen.

Hos Franzefoss gikk tilbudet til alle ansatte om å være med på dette tiltaket, men så langt har bare ansatte ved selskapets administrasjon deltatt, i hovedsak frivillige fra regnskapsavdelingen, totalt 6-8 personer.

Den første gangen ansatte hos Franzefoss besøkte Hospice Stabekk, opplevde de at arbeidsoppgavene var noe uklare. Organisasjonen hos Hospice Stabekk var relativt nyopprettet og rutinene var enda ikke skikkelig fastlagt. Dette medførte at de Franzefossansatte hadde noe vanskelig for å finne seg til rette

Selv om partnerskapet ikke har forløpt nøyaktig som forventet, har flere av de ansatte uttrykt at dette er noe de ønsker å fortsette med.

Beboerne på Stabekk Hospice er tilsynelatende fornøyde med innsatsen til Franzefoss.

Stabekk Hospice etterlyser imidlertid større grad av forutsigbarhet i forhold til når de kan forvente å få besøk fra Franzefoss. Siden januar 2004, da partene hadde et evalueringsmøte, har ikke Franzefoss vært i kontakt med Hospice Stabekk. Fra Hospice Stabekks side har man forsøkt å dra prosessen videre, men har fått tilbakemelding fra Franzefoss om at man for tiden (per mai 2004) ikke har kapasitet til å delta. Partnerskapet ser dermed ut til å være avsluttet for denne gang, selv om begge kontaktpersonene gjerne ville jobbet videre med samarbeidet.



Tabell 7: Franzefoss- Hospice Stabekk

	<b>Franzefoss/ Hospice Stabekk</b>
Forankring hos ledelsen	Hos Franzefoss var toppledelsen involvert innledningsvis, men ansvaret for partnerskapet ble etter hvert delegert nedover i organisasjonen. Dette kan ha gjort det vanskelig å drive partnerskapet framover. Hospice Stabekk var en ny institusjon da partnerskapet ble inngått, og selv om ledelsen var engasjert i samarbeidet var ikke organisasjonen moden nok til å integrere aktivitetene i sine rutiner
Motivasjon/forankring blant involverte	Hos Franzefoss var det i utgangspunktet ansatte ved hovedkontoret som fikk tilbud om å delta i partnerskapet. I begynnelsen var interessen ganske stor men etter hvert har ansvarlig koordinator fått problemer med å skaffe nok folk.
Relevans for bedriftens forretningsmodell	Aktivitetene i partnerskapet har ingen relevans for bedriftens virksomhet og forretningsmodell. Hensikten har vært å gi de ansatte avkobling i arbeidsdagen og mulighet til å gjøre en meningsfull samfunnstjeneste.
Avtalte rutiner og god organisering	Partene hadde i utgangspunktet avtalt både frekvens og innhold for aktivitetene i partnerskapet. Over tid viste det seg imidlertid at oppgavene ikke egnet seg og i tillegg var det vanskelig for Franzefoss å forutse aktivitetsnivået i egen bedrift. Dette gjorde det vanskelig å holde seg til avtalte møtetidspunkt.
Gjensidig utbytte for begge parter	Partnerskapet kom aldri så langt at noen av partene fikk særlig utbytte av aktivitetene. Aktivitetene som ble utprøvd egnet seg ikke for dette formålet, Stabekk Hospice klarte ikke å gjøre seg nytte av Franzefoss' ressurser. Franzefoss har ikke fått synlig utbytte utover det personlige hos hver enkelt medarbeider
Avhengig av ildsjeler	Koordinatoren hos Franzefoss har helsefaglig bakgrunn og var en sterk drivkraft for å få dette partnerskapet i stand. Hun har hatt en viktig funksjon gjennom å skape det som var av engasjement hos Franzefoss. Hos Hospice Stabekk har ledelsen takket ja til all hjelp de ble tilbudt, men har ikke hatt ressurser til å legge tilstrekkelig til rette for de frivillige.
Avhengig av ekstern koordinator	Partnerskapet var avhengig av koordinator for å komme i gang. Begge parter mener at de kunne klart det operative samarbeidet uten ekstern hjelp, men siden samarbeidet ikke fungerte særlig bra kan det tenkes at behovet var større enn de trodde.
Grundig planlegging	Begge parter ble innkalt til planleggingsmøter og ledelsen i begge organisasjonene var til stede. De ble enige om grove rammer for samarbeidet, men siden samarbeidet har vært relativt mislykket er det grunn til å anta et planleggingen burde vært bedre.
Synlige resultater	Få synlige resultater

## Utfordringer og muligheter

### Innledning

Eksemplene fra Bærum og “Tid for Andre”-programmet viser at det er et klart potensial for å øke velferdsskaping gjennom partnerskap, men illustrerer også samtidig partnerskapenes begrensning.

Fra bedriftens side er det mulig å dra nytte av partnerskapene i tråd med flere sentrale begrunnelser for bedriftsmessig samfunnsengasjement som er referert innledningsvis:

- Fombruns med flere argumenter for renomméeffekter som illustreres godt bl.a. i Nordea og Toyota-casene, der bedriftene oppgir dette som en sentral drivkraft og der betydelige lokale renommégevinster også synes å være oppnådd.
- I mange tilfeller synes også motivering og arbeidsmiljøforbedringer å være en sterk drivkraft. The Body Shop oppfattet således nettopp dette som en sentral motivasjon for sitt engasjement som verger for flyktninger, og høstet tilsynelatende også slike effekter.
- Vi finner også elementer av Porters ”klyngebyggingsmotiv” i Toyotas bidrag til kompetanseutvikling og rekruttering til bil-mekanikerbransjen.

Fra myndighetssiden bidrar partnerskapene åpenbart delvis til å løse tradisjonelle offentlige oppgaver, men der myndighetene står overfor akutte ressursbegrensninger i forhold til behov:

- The Body Shops ansattes innsats som verge er her et godt eksempel. Dette bidro til å korte ned urimelige lange køer i en lovpålagt saksbehandling.
- I andre tilfelle kommer partnerskapene inn med supplerende tilbud, utover lovpålagt minimum, men er med på å etablere kvalitativt bedre tjenestetilbud. Tine-ansattes innsats på Ammerudhjemmet er et godt eksempel. Ved å trekke på frivillige kunne Kirkens bymisjon tilby kulturelle og praktiske ekstratjenester til beboerne som det ikke var finansiering til over offentlige budsjetter. Interessant nok var dette en av faktorene som gjorde at kommunen valgte Kirkens bymisjons tilbud framfor andre tjenestetilbydere.

I bytteteoretiske termer synes det med andre ord å være mulig å finne attraktive bytteobjekter fra begge parter side.

Samtidig som partnerskapene åpenbart kan gi vesentlige bidrag til samfunnets velferdstilbud, både innenfor og i tillegg til lovpålagte minimumskrav, er partnerskapsmodellen likevel krevende og kan mislykkes.

De fleste partnerskapene vi har undersøkt har således hatt sine opp- og nedgangsperioder, og flere er også mer eller mindre de facto avsluttet, eller er avløst av nye. Motivasjonen kan etterhvert ha sviktet både hos ansatte og ledere på begge sider.

Partnerskapskasene fra Bærum/"Tid for Andre" har således hatt flere sentrale utfordringer. En av dem har vært å balansere den læring og dynamikk som nødvendigvis må oppstå i utprøving av nye partnerskapsprosjekter opp mot behov for stabilitet og forutsigbarhet i de aktuelle velferdstilbud. En annen sentral utfordring har vært å utforme hensiktsmessige grensesnitt mellom partene. En tredje problemstilling har dreid seg om bedriftenes partnerskapsatsinger i forhold til egen kjernekompetanse på den ene siden, og allmennmenneskelige hensyn og motiver på den andre. Sist men ikke minst har det for begge parter vært et tilbakevendende spørsmål hvordan de forankrer partnerskapet nedover i organisasjonen. Vi skal i det følgende gi en kort utdyping for hver problemstilling/utfordring.

### **Læring og dynamikk opp imot stabilitet og forutsigbarhet**

Partnerskapene er forholdsvis nye som rammer for velferdstilbud, og det dreier seg om samarbeid mellom organisasjoner med betydelige forskjeller i mandater og strategisk fokus. Det er derfor ikke uventet at partnerskapene er i forandring og utvikling, med betydelig læring og justering underveis. Slik sett kan man kanskje i mange tilfelle mer treffende definere partnerskapene som entreprenørielle innovasjonstiltak, snarere enn som veletablert organisering av kommersielle og offentlig-administrative velferdstilbud.

Utviklingen fra kafétilbud til et besøkprogram i Scandic-Stabekk-tunet-partnerskapet; og fra et besøkprogram til et kommersielt rådgivingsprogram i Nordea-Bærum kommune-partnerskapene har mye av entreprenøriell søken etter gangbare modeller og prosesser over seg. Man sikter seg inn mot et lovende område for partnerskap, men har ennå ikke funnet fram til en modell som tillater full kommersiell og velferdsmessig høsting fra partnerskapene.

Åpenbart vil større velferdsgevinster først kunne høstes når prosjektene stabiliseres og effektive applikasjoner, bygget på velfunderte strategiske satsinger, er satt i system. Erfaringer fra kommersiell innovasjonsvirksomhet er imidlertid at det å finne fram til slike applikasjoner kan ta lang tid og krever betydelige læringsinvesteringer.

Mye tyder imidlertid på at søken etter nye modeller og nytt innhold også drives fram av at partenes motiver og orienteringer endrer seg. Fokusendringer kan med andre ord ikke bare skyldes læring om gunstigere applikasjoner, men også at det settes nye mål og orienteringer som krever at partnerskapene tar en ny vri.

Partene kan finne fram til nye tiltak innenfor rammen av et og samme partnerskap, slik som i tilfellet Franzefoss-Stabækketunet. Men det kan også dreie seg om søk etter nye partnere for å realisere nye konsepter og ideer som ligger utenfor den gamle partnerens handlingsfelt. Bedriftens ansatte kan f. eks. ønske variasjon i sin innsats og vil satse på nye områder; eller bedriftens fokus og forretningsmodell tilsier at man finner nye felt for renommebygging som samsvarer bedre med fokusendringen.

Fra det offentlige side kan det være at man satser på nye prioriteringer, og f. eks. velger å fullprofesjonalisere tidligere frivillige tjenester for å få større strategisk kontroll slik vi har sett i partnerskapet mellom The Body Shop og Overformynderiet.

### **Grensesnittet mellom partene**

Offentlig-private partnerskap innebærer at det etableres nye grensesnitt mellom parter som tradisjonelt opererer innenfor svært ulike rammebetingelser. Grensesnittet mellom partene har således vært et sentralt fokuspunkt i mange prosjekter. De fleste prosjektene er kommet i stand gjennom aktiv innsats fra "Tid for Andre"-ledelsen og indikerer således at en slik "meglerrolle" i alle fall i en første fase er et sentralt premiss for å få partnerskapene i gang.

For eksempel ble partnerskapet mellom The Body Shop og Overformynderiet i Bærum etablert gjennom kontakter med leder for "Tid for Andre"-programmet. Nordeas partnerskap ble også initiert gjennom "Tid for Andre"-programmet, og Nordea-ledelsen la stor vekt på den betydning "Tid for Andre"-koordinatoren hadde som ildsjel og organisator.

Når koblingen først er etablert, har organiseringen av grensesnittet mellom det offentlige og private partnerskapet i mange tilfelle bygget på ad hoc-løsninger og vært sterkt avhengig av ildsjeler. Når ildsjelene så er blitt borte har gjerne partnerskapene fått store problemer, og til dels endret karakter. The Body Shop opplevde således at samarbeidet ble alvorlig svekket da ildsjelen i UDI sluttet. Tilsvarende førte det at Tines personalsjef sluttet i sin stilling til at mye av entusiasmen rundt samarbeidet med Kirkens Bymisjon forsvant. I Nordea-Arbeidssentra-partnerskapet har det også vært usikkerhet rundt partnerskapets forankring etter at banksjefen sluttet.

Mangelen på veldefinerte stabile organisasjonsmodeller synes for partnerselskapene således å være et tilbakevendende problem. Et interessant unntak er Kirkens Bymisjon, som driver Ammerudhjemmet, som har bygget inn apparat og motivasjon for å håndtere partnerskap som en del av sin forretningsmodell. Som tidligere nevnt har Kirkens Bymisjon gjort dette til en del av sin profil og fortrinn i offentlige anbudskonkurranser om drifting av velferdstilbud. Likevel lyktes heller ikke Kirkens Bymisjon i å

oppretholde partnerskapet med Tine, men har dog med hjelp fra “Tid for Andre”-prosjektet funnet fram til et nytt partnerskap med Shell.

### **Strategisk kompetansefokus eller engasjement på allmennmenneskelige premisser?**

De seks casene fra Bærum/”Tid for Andre”-programmet peker i noe ulik retning når det gjelder spørsmålet om hvilken vekt partnerne skal legge på å utnytte sine spesialkompetanser og strategiske fortrinn, contra å spille på allmennmenneskelige behov og interesser.

Fra Franzefoss’ side var f. eks. hensikten med partnerskapet å gi et bidrag til lokalsamfunnet det er en del av. Franzefoss har lange tradisjoner for å være engasjert i lokalmiljøet, og fattet interesse da Bærum kommune tok kontakt i forbindelse med prosjektet “Tid for Andre”.

Scandickonsernet har forankret et CSR-fokus i sin konsernstrategi, og de enkelte hotellene blir derfor fra konsernnivå oppfordret til å bidra med innsats i sine lokalmiljøer. Scandics formål med å delta i partnerskapet var først og fremst å gi de ansatte et meningsfylt tilbud, men også å oppnå et positivt omdømme for bedriften, ikke minst i forhold til kommunen som stor lokal kunde.

Nordea hadde i utgangspunktet tre motiv for å engasjere seg i dette partnerskapet. Det ene var at banken ønsker et godt omdømme i sitt nærmiljø, det andre var at de ønsket å pleie sitt kundeforhold til kommunen og det tredje var at banken ønsket en teambuilding-aktivitet som kunne knytte de ansatte på avdelingen tettere sammen.

Formålet til The Body Shop med å delta i denne type partnerskap var forankret i selskapets grunnleggende foretningsfilosofi. I formålsparagrafen til The Body Shopkonsernet er det nedfelt at de ansatte skal jobbe frivillig for samfunnsnyttige prosjekter.

Litteraturen er ambivalent når det gjelder hvorvidt kompetansefokus eller mer generelt menneskelig engasjement bør legges til grunn for partnerskapet. Porters klyngeargument går mot allmenn veldedighet. Renomméargumentet til Fombrun (1996) peker i samme retning. På den annen side er arbeidsmiljøargument nøytralt og tilsier fokus ut fra allmennmenneskelig interesse. Det offentlige kan her spille på et bredt spektrum.

Med utgangspunkt i byttemodellen i det innledende kapitlet vil man forvente at jo mer strategisk og kompetansebasert partnerskapet er, jo mer vil det være forankret på høyere nivåer i begge organisasjoner. Jo mer allmennmenneskelig engasjementet er, jo mer kan det ha sin primære forankring hos de ansatte. Tyngdepunktet i bytterelasjonen mellom partene skyves således nedover i organisasjonen. Skillet mellom strategisk orientert og et allmennmenneskelig fokus for partnerskapet innebærer således ganske ulike organisatoriske utfordringer til partnerskapsmodellen.

## Normative konklusjoner/ anbefalinger

Eksemplet fra Bærum/”Tid for Andre” har som nevnt vist at det er et betydelig potensial for velferdsskaping gjennom partnerskap, men at det også er omfattende utfordringer som krever strategisk konseptutvikling, realistisk avgrensning og ikke minst hensiktsmessig organisasjonsutvikling for å støtte opp om partnerskapene. Partnerskapenes karakter av entreprenøriell nyskaping tilsier dessuten at det bør satses metodisk på tiltak og eksperimentering for å øke læring omkring ulike former for partnerskap og deres styrke og svakheter.

### **Strategisk konseptutvikling**

Det er fremdeles langt igjen til de relativt nye erfaringene med offentlig-private partnerskap kan sies å ha funnet sin plass i ”velferdssamfunnet”. For å kunne utnytte dette potensialet må det således være en vesentlig oppgave å utvikle systematiske målsettinger og strategier for offentlig sektor på dette området i tiden fremover.

Som del av en slik strategisk vurdering fra det offentliges side vil stabiliteten og langsiktigheten i det private næringslivets interesse for å bidra til partnerskap være et sentralt premiss. For at det offentlige skal satse på partnerskapsmodellen som ledd i velferdstilbudet må man ha forventninger om at den interessen som for eksempel kommer til syne gjennom Bærum-partnerskapene, vil bestå.

Litteraturen omkring bedriftens samfunnsansvar gir grunn til å tro at pressgrupper og mediasamfunnet vil kunne utøve et motiverende press på næringslivet som er langsiktig og stabilt (Elkington 1998; Zadek 2001; Midttun 2005). Også nyere lovgiving, som bl.a. krav om sosialt og miljøregnskap, peker i retning av forventninger om sosialt ansvarlig forretningsdrift der partnerskap om bidrag til velferdssamfunnet må forventes å ha en naturlig plass.

Dog er det grunn til å tro at form og innhold i selskapenes partnerskapsfokus vil kunne variere. Næringslivet er dynamisk og endrer strategi og fokus i tråd med markedsmessig og teknologisk utvikling. Således kan det kreves innsats for å skape langsiktig partnerskapsbaserte kommunale velferdstilbud. Det offentlige kan i denne situasjonen måtte finne fram til modeller der ønsket om stabile og varige tilbud opprettholdes over flere partnerskap som avløser hverandre.

Den strategiske betydningen av offentlig-private partnerskap forutsetter også langsiktige interesser fra stat og kommuner. Økningen i forventninger til velferdsstaten, sammen med offentlige budsjett-

begrensninger, selv for en oljerik stat som Norge, tilsier at myndighetene vil ha behov for tiltak utover det som kan leveres i direkte offentlig regi og/eller på anbud over offentlige budsjetter.

I tillegg til spørsmålet om langsiktighet og stabilitet vil det også være en strategisk utviklingsoppgave å finne fram til hensiktsmessige former for offentlig-private partnerskap. Slik disse partnerskapene her forstås, innebærer de et vesentlig annerledes samspill mellom offentlige myndigheter og privat næringsliv enn tradisjonell privatisering og konkurranseutsetting. Både av politiske og administrative grunner er det således nødvendig å avklare offentlig-private partnerskapskonsept i forhold til norske velferdsstatstradisjoner og anbudsbaserte styringsmodeller, og definere dets fremtidige rolle i det norske velferdstilbudet.

### **Utvelgelse av strategiske satsingsområder**

Som en del av den strategiske posisjonering av offentlig-private partnerskap må det utvikles begrunnede forestillinger om egnede satsingsområder. Offentlige velferdstilbud inkluderer områder der personvern, ansvarlighet, stabilitet og langsiktighet setter grenser for hvor langt tjenesten kan delegeres til partnerskap. Som del av en avgrensning av strategiske satsingsområder for partnerskap må man derfor vurdere i hvilke deler av det offentlige tilbudet man kan gi aksess, og på hvilke premisser.

Et åpenbart felt for partnerskap er det man kunne kalle supplerende velferdstjenester, der partnerskapet sikrer et rikere og bredere tilbud til innbyggerne enn den kjernen som tilbys over offentlige budsjetter. Også på slike felter må det imidlertid utvises hensynsfullhet, med sikte på å holde både implisitte og eksplisitte avtaler som strekker seg utover det strengt forretningsmessige. Det at tjenesten tilbys som et tillegg gjør det formodentlig likevel lettere å satse på frivillighet.

Bærum-casene viser imidlertid at det også er betydelig rom for partnerskap innenfor det velferdsstatlige/-kommunale kjernetilbudet. Her kan tilbudet innarbeides i samspill med supplerende offentlige tjenester, slik som f. eks. privat engasjement i vergesfunksjonen for mindreårige asylsøkere overfor innvandringsmyndigheter under tilsyn fra overformynderiet. Mye tyder på at dette utløste et sterkt og viktig engasjement hos de Body Shop ansatte, som bidro til å styrke mindreårige innvandreres rettssikkerhet.

Bærum-casene viser imidlertid at det her kan være en vanskelig grenseoppgang mot hensyn til trygghet, stabilitet og langsiktighet, og også overfor profesjonsinteresser og profesjonelle tjenesteleveransehensyn.

## Organisering

Organisering av grensesnittet mellom offentlige og private partnere er en sentral utfordring for å videreutvikle partnerskapsmodellen. I Bærum kommune er det hittil ikke etablert rutiner og organisasjonsmodeller for å håndtere partnerskapene, utover "Tid for Andre"-programmet. De får dermed karakter av mer eller mindre ad hoc-preget entreprenøriell virksomhet. Dersom partnerskapene tenkes å bli et sentralt satsingsområde bør man åpenbart etablere en enhet i kommunalforvaltningen med dette som eksplisitt oppgave.

En slik enhet bør ha oppgaver knyttet til utvikling av strategiske planer for partnerskapsatsinger, og for å utrede områder for strategisk satsing i samarbeid med ulike fagetater (jfr punktet ovenfor). "Partnerskapsenheten" vil naturlig ha en viktig rolle som prosjektmegler og bidra til aktiv søken etter partnerskap og kobling mellom partene. Enheten bør dessuten samle og systematisere partnerskaps erfaringer med sikte på læring og videre konseptutvikling.

Videre må det utvikles modeller for operative grensesnitt mellom partene. Det offentlige må ha kontraktsmodeller, organisasjonsrutiner og praktiske arbeidsrutiner på plass for å innlemme den private partneren i velferdsskaping med tilknytning til offentlige tilbud. Her vil det måtte tas særlige hensyn til de aktuelle velferdstilbudene partnerskapet skal bidra til. Samtidig som modeller må utvikles må partnerskapene ikke unødvendig "byråkratiseres". De preges jo av frivillig engasjement og tåler formodentlig ikke for mange organisatoriske hindringer underveis. En utfordring er å finne balansen mellom fleksibel enkelhet og autoritativ gjennomslagskraftighet.

Behovet for fleksibilitet kommer bl.a. av at partene kan ønske å definere nye applikasjoner/prosjekter innenfor samme partnerskap, som dermed mer blir en rammeavtale over flere potensielle prosjekter enn en avtale om en spesifikk applikasjon. Fordelen ved langsiktige relasjoner er at partene utvikler mer generell overgripende tillit og så i fellesskap søker etter suksessive prosjekter. Et slikt partnerskap kan/må bygge på et overordnet engasjement der partnerskapet forankres i langsiktige strategier.

Som vi har framhevet innledningsvis innebærer offentlig-private partnerskap koblinger på flere nivåer, gjerne også med ulike begrunnelser. På et overordnet strategisk nivå dreier det seg gjerne om partnerskap mellom ledelsen i en privat bedrift og en etat. På begge sider må imidlertid partnerskapet forankres i organisasjonsrutiner og ansattes arbeidsagenda om det skal få effekt. For å sikre velfungerende partnerskap må man således arbeide med vertikal samordning gjennom både offentlige og private organisasjoner og etablere horisontale forankringer på flere nivå. I bytteteoretiske termer må partene på alle nivå, både på privat og offentlig side, oppleve at "de får noe igjen". Flere av casene i Bærum/"Tid for Andre" hadde svært varierende forankring på ulike organisasjonsnivå. Man opplevde



at strategisk forankring på toppen av organisasjonen ikke bar nedover i systemet, og vice versa. Tilsvarende at forankring på lavere nivå, for eksempel gjennom ansattes fritidsengasjement, ikke hadde tilstrekkelig langsiktig strategisk stabilitet. Mens engasjementet på strategisk nivå kanskje var etablert ut fra bedriftens kjernekompetanse, kunne forankringen nedover i systemet ha mer med allmennmenneskelige interesser å gjøre. Dette førte gjerne til omdefinering av tiltaket mot et nytt strategisk fokus.

Erfaringene fra Tine-Ammerudhjemmet tilsier at frivillige organisasjoner kan framstå som interessante mellomledd mellom offentlige og private i partnerskapssammenheng. Spesiell kompetanse fokusert på partnerskap, sammen med en bedriftskultur som er inkluderende i forhold til private supplementer, kan gjøre slike organisasjoner til gunstige grensesnitt mot private partnerskap. Frivillige ideelle organisasjoner kan også ha et "image" som lettere enn offentlige myndigheter spiller opp mot private bedrifters renommébygging gjennom partnerskapet. Engasjement av frivillige organisasjoner med bedriftspartnerskap med på kjøpet kan således være en aktuell offentlig organisasjonsmodell.

Eksemplet Tine-Ammerudhjemmet viser dermed at det kan være klare koblinger mellom anbudsmodeller og partnerskapsmodeller, og indikerer at myndighetene bør gjennomgå sine anbudsprosedyrer med partnerskaps-hensyn som et nytt element i vurderingen.

### **Metodisk satsing, tiltak og eksperimentering**

Partnerskapenes entreprenørielle karakter tilsier at offentlige myndigheter bør etablere tiltak for videre systematisering og eksperimentering, systematisk erfaringsamling for å utvikle modeller og konsepter. I denne sammenheng bør man også få i stand internasjonal sammenligning for å dra nytte av erfaringer i andre land

## Litteratur

Coleman, James S (1986) *Individual interests and collective action : selected essays* /. Cambridge University Press, Cambridge

Dirdal, Tore (2004) "Partnerskapsintervjuene" Arbeidsnotat til Partnerskapsprosjektet. *Senter for bedriftens samfunnsansvar, Handelshøyskolen BI. Sandvika*

Elkington, J. (1998) *Cannibals with forks – the triple bottom line for 21<sup>st</sup> century business*, New Society Publishers.

Freeman, R.E. (1984) "Stakeholder Management: Framework and Philosophy", Pitman: Mansfield MA

Field, J. E. & E. Peck (2004) "Concordat or contract, Factors facilitating or impeding the development of public/private partnerships in healthcare in England" *Public Management Review* vol 6 no 2 pp 253-272

Fombrun Charles J (1996): *Reputation: realizing value from the corporate image* Boston, Mass. Harvard Business School.

Fosler, R.S. (1986): "Public-private partnership: new opportunities for meeting social needs" *Public Administration Review*, vol 46 no 4

Grimshaw, Damian & Steve Vincent (2001) "New Control Modes and Emergent Organisational Forms: Private-Public Contracting in Public Administration" *Administrative Theory & Praxis* vol 23 no 3.

Hernes, Gudmund (1975) *Makt og avmakt : en begrepsanalyse*, Universitetsforlaget , Bergen

Hirschman, Albert O (1970): *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Homans, George Caspar (1961): *Social behaviour : its elementary forms* International library of sociology and social reconstruction, London : Routledge & Kegan Paul.

Homans (1971), in *Institutions and social exchange: the sociologies of Talcott Parsons & George C. Homans* / edited by Herman Turk & Richard L.

Simpson; published under the auspices of The United Chapters of Alpha Kappa Delta, the National Sociological Scholarship Society. Indianapolis, Ind: The Bobbs-Merrill Co.

Kajer, Louise & Mads Vestergaard (2002): "Partners in Europe: Second Workshop Report" *The Copenhagen Centre*. Copenhagen

Kanter, Rosabeth Moss (1999): "From Spare Change to Real Change". *Harvard Business Review*, May/June 99, Vol. 77 Issue 3,

Koht, Kirsten (2002) "Erfaringsrapport" – Prosjekt "Tid for Andre". *Bærum Kommune*.

Koht, Kirsten (2004) "Erfaringsrapport" – Prosjekt "Tid for Andre – del 2". *Bærum Kommune*.

Midttun, Atle (2005): "Realigning business, government and civil society" *Corporate Governance the international journal* vol 5 no 3.

Nutavoot Pngsiri (2002) "Regulation and public-private partnerships" *The International Journal of Public Sector Management* vol 15 nr 6/7 p 487

Porter, M & Kramer, M. R., (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy" *Harvard Business Review*

Trailer, Jeff W., Paula L Rechner & Robert C. Hill (2004) "A Compounded Agency Problem: An Empirical Examination of Public-Private Partnerships" *Journal of American Academy of Business*, Cambridge September

United Nations (2002): “The Social Responsibility of the Private Sector and Forging Partnerships for Social Development” *Report of the Expert Group Meeting United Nations Expert Group Meeting: National and International Cooperation for Social Development. Commission for Social Development*

Wilson, Andrew (2002) “Governments, business and corporate social responsibility: Towards a partnership” *MT Eliza Business Review* winter/spring

Zadek, Simon (2001) *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship* London: Earthscan

## Vedlegg

### Tematisk mal for evalueringsintervjuene

#### Kjernen

- *Kort beskrivelse*
- Hva er partnerskapets hensikt og forretningsidé?
  - Sett fra hver av partene: Hva vil man oppnå? Hva er aktørenes motiv? Hva er det operative konseptet og hva er målet med det?
- Hvem er partene? Hvem skal tiltaket tjene?
- Utdyping
- Hva går selve aktivitetene ut på? Hvor ofte blir de gjennomført? Hvem er involvert? Hvor mye ressurser brukes? Frekvens?

#### Fasene

- Etablering/Entreprenørfasen
- Hvem tok initiativ til partnerskapet, og hvordan kom det i stand?
- Ildsjeler, strategier osv.
  
- Seleksjon og organisering
- Hvordan ble partnerskapet valgt?
- Hvilke kriterier lå til grunn?
- Hvordan ble ressurser mobilisert hos partene?
- Hvordan ble partnerskapet institusjonelt/organisatorisk forankret hos partene
- Ble det etablert egne utvalg/ organisasjoner etc for å styre partnerskapet?
- Utvikling over tid
- Hvordan har partnerskapet utviklet seg i forhold til målsetting?
- Hvem har styrt utviklingen – tatt initiativ?
- Faser, drivkrefter over tid?

#### Evaluering

- Partenes vurderinger
- Hva har partene fått ut av dette?
- Har partnerskapet svart til forventningene?
- Hvordan har partnerskapet tjent målgruppen?
- I hvilken grad har dette vært vellykket ?
  
- Samlet Evaluering
- Hvilke faktorer fører til suksess?
- Hvilke flaskehalser finnes, hva er svakheten ved partnerskapet?
- Kan man sette opp målbare indikatorer?