

VÆRDISKABELSE, VIDENDELING & "VI-FØLELSEN"

En guide til strategiske partnerskaber
mellem NGO'er og virksomheder



Bag denne guide

Denne guide er produceret i samarbejde mellem fem NGO'er: Skovdyrkerne/Danish Forestry Extension, Ghana Venskab, DIB, Verdens Skove og VedvarendeEnergi, samt tilknyttet konsulent: MiGrow. Parterne har i et toårigt projektføreløb arbejdet målrettet med at opnå viden og erfaring med strategiske partnerskaber. Projektet er finansieret af Globalt Fokus' pulje til støtte af kapacitetsudviklingsinitiativer.

Guiden er bygget op omkring tre læringstemaer:

- Udvikling af det strategiske partnerskab, business case og værdiskabelse.
- Rollefordelingen i partnerskabet.
- Den interne kommunikation i partnerskabet og den eksterne kommunikation af det konkrete projekt.

Temaerne er valgt, da det er centrale elementer i at lykkes og skabe gode resultater i et strategisk partnerskab. Guiden deler værdifuld læring, refleksioner, erfaringer og gode råd fra både projektets deltagere, samt eksterne eksperter og ressourcepersoner. Guiden kan læses fra ende til anden, eller bruges som opslagsværk.

GLOBALT FOKUS

- Folkelige organisationers udviklingssamarbejde



Forfattere:

Cathrine Bianca Christensen, kommunikationskonsulent og direktør i MiGrow
Vibe Jensen, forretningsudvikler og programansvarlig, Skovdyrkerne/Danish Forestry Extension

Grafiske illustrationer og layout: © Intugreen, Jessica Rae Thomsen og Stine Casparij Kondrup

Tryk: KLS PurePrint



“Relationsopbygning og -vedligeholdelse er et vigtigt aspekt. Det handler om at få skabt en “vi-følelse” omkring projektet, så virksomheden føler ejerskab”

Refleksion fra projektdeltager

01

Side 6 **Introduktion**
SIDE 8 10 VÆSENTLIGE LÆRINGSPUNKTER
SIDE 10 INDSAMLING AF VIDEN

02

Side 11 **To typer partnerskaber**
SIDE 11 FILANTROPISKE PARTNERSKABER
SIDE 13 STRATEGISKE PARTNERSKABER

03

Side 14 **Corporate Social Responsibility (CSR)**
SIDE 16 VIRKSOMHEDERS INCITAMENT FOR AT ARBEJDE MED CSR
SIDE 17 CSR SOM VÆRDISKABER
SIDE 18 CSR TENDENSER

04

Side 20 **Kom godt i gang**
SIDE 21 PRÆSENTATION AF DIN NGO
SIDE 22 HJEMMESIDEN SOM ANSIGTET UDADTIL
SIDE 25 LINKEDIN SOM REDSKAB TIL VIRKSOMHEDSKONTAKT
SIDE 26 EGNE RESSOURCER, BEHOV OG STYRKER

05

Side 28 **Det rette match**
SIDE 29 MOTIVATION FOR SAMARBEJDET

06

Side 30 **Business Case og Projektbeskrivelse**
SIDE 31 GUIDE TIL BUSINESS MODEL CANVAS MODELLEN
SIDE 35 PROJEKTBEKRIVELSE
SIDE 37 ORGANISATIONSBEKRIVELSE

07

Side 38 **Den første kontakt**
SIDE 39 HENVENDELSEN
SIDE 40 MØDET
SIDE 42 OPBYGNING AF RELATIONER

08

Side 43 **Rollefordeling, ressourcer og kontrakt**
SIDE 43 ROLLEFORDELING I PARTNERSKABET
SIDE 44 RESSOURCEFORDELING I PARTNERSKABET
SIDE 45 SKABELON TIL PARTNERSKABSAFTALEN

09

Side 46 **Kommunikation om projektet**
SIDE 46 VIRKSOMHEDENS FOKUS PÅ CSR-KOMMUNIKATION
SIDE 47 KOMMUNIKATIONSSTRATEGI
SIDE 52 KOMMUNIKATIONSPLAN
SIDE 52 UDVIKLING AF KOMMUNIKATIONSMATERIALE
SIDE 54 STORYTELLING SOM METODE
SIDE 57 PRODUKTION AF VIDEO

10

Side 60 **Afrunding**

1. INTRODUKTION

INTRODUKTION

10 VÆSENTLIGE LÆRINGSPUNKTER
INDSAMLING AF VIDEN

Introduktion

Denne guide har til formål at ruste NGO'er til at blive stærke samarbejdspartnere i strategiske partnerskaber med virksomheder.

Partnerskaber mellem virksomheder og NGO'er er igennem den seneste årrække promoveret som både en nødvendighed for at indfri de 17 Verdensmål og en betingelse for at udvikle og løfte udviklingssektoren. I forbindelse med Udenrigsministeriets udviklingspolitiske og humanitære strategi Verden 2030 udtalte Ulla Tørnæs, Minister for udviklingssamarbejde (V):

“Jeg vil gerne sætte en tyk streg under, at verdensmålene ikke alene kan løses gennem udviklingsbistand. Vi når ikke målene, hvis ikke den private sektor inddrages langt mere”

En spørgerunde blandt de danske NGO'er, foretaget af mediet Altinget i 2018, viser ligeledes, at 74 procent af disse er helt eller delvis enig i, at samarbejde med virksomheder styrker deres mulighed for at bidrage til FN's Verdensmål. Desuden angiver 52 procent af de adspurgte NGO'er, at de samarbejder mere med virksomheder nu, end de gjorde for fem år siden¹. Til trods for stor interesse for området kan kulturkløften mellem NGO'er og den private sektor gøre det svært at komme i gang med konkrete partnerskaber, ligesom det kan være svært at overskue, hvad et strategisk partnerskab indebærer af ressourcer og potentielt udbytte.

Virksomheders og NGO'ers skepsis overfor strategiske samarbejder handler ofte om: *Økonomi, idealisme versus forretning, løsningsparathed, fordomme, tid og ressourcer til samarbejde, frygt for negativ medieeksponering*, mv. De to parter kommer fra meget forskellige verdener og ofte med meget forskellige værdigrundlag og formål. Det kan være afskrækkende at starte et samarbejde, eller endda bare en dialog, med en partner, man ikke forstår. Partnerskaber kræver derfor interesse for hinanden og et ønske om at lære at forstå hinanden.

De store kulturelle forskelle mellem virksomheder og NGO'er bunder i nogle tilfælde i banaliteter som sprogbrug og fordomme. Der kan f.eks. være en tendens til, at NGO'erne ikke fremstår tilstrækkeligt professionelle og “business-mindedede” i virksomhedernes øjne.

¹ Altinget 23. marts 2018: <https://www.altinget.dk/udvikling/artikel/stort-flertal-af-ngoer-virksomheder-styrker-vores-arbejde-med-verdensmaalene>

Omvendt er der hos mange virksomheder en generel mangel på oplysning og viden omkring NGO'ernes finansieringsgrundlag og virke.

Vil man som NGO arbejde aktivt med virksomhedspartnerskaber, er det vigtigt, at erkende de potentielle fordomme og arbejde aktivt med at nedbryde dem, f.eks. ved at vise forståelse for virksomhedens kommercielle hensyn, have realistiske forventninger til et potentielt samarbejde og fortælle om NGO'ens formål og arbejde.



Mange virksomheder får ofte en lang række henvendelser fra NGO'er vedrørende samarbejde og donation. For at skille sig ud af mængden er det vigtigt, at NGO'en er helt skarpe på, hvad der gør dem særlig relevante for virksomheden. Hvorfor skulle virksomheden vælge at samarbejde med netop denne NGO? Dette og flere andre spørgsmål stiller denne guide skarpt på.

Guiden er særligt tiltænkt følgende to målgrupper:

- Små og mellemstore NGO'er, der overvejer at arbejde med virksomhedspartnerskaber. Herunder blandt andet projektudviklere, strategi-medarbejdere, ledelse/bestyrelse, kommunikationsmedarbejdere og fundraisere.
- Donorer, der ønsker at facilitere/finansiere strategiske partnerskaber mellem NGO'er og virksomheder.

10 væsentlige læringspunkter

Guiden giver en introduktion til og gennemgang af de forskellige aspekter af det strategiske partnerskab. Følgende 10 punkter opsummerer læring, som kan gavne de indledende overvejelser:

- NGO'en bør være afklaret i sit formål med at indgå strategiske partnerskaber. Hvorfor er samarbejdet vigtigt, og hvad ønsker man at få ud af det?
- Et grundigt forarbejde, der identificerer "matchet" mellem NGO'en og virksomheden, er vigtigt. Det handler om at finde fælles værdier og interesser.
- Vær tydelig i fortællingen omkring samarbejdets og projektets potentiale. Konkretisering og eksemplificering giver et klart billede af den fælles sag, som virksomheden er med til at løfte.
- Relationsopbygning og -vedligeholdelse er et vigtigt aspekt. Det handler om at få skabt en "vi-følelse" omkring projektet, så virksomheden føler ejerskab.
- Tillid og troværdighed er centralt i opbygning af strategiske partnerskaber.
- Et stærkt virksomhedssamarbejde tager typisk ét til halvandet år at bygge op.
- I dialogen med virksomheden bør der være fokus på værdiskabelsen "hvad kan vi sammen", frem for på økonomien "hvad kan virksomheden betale".
- Vis forståelse for virksomhedens fokus på drift og forretning. En "business-wise" kommunikation og tilgang er foretrukket.
- Virksomheder er ofte mindre villige til at indgå samarbejde med oplagte risici eller potentielle shitstorms, f.eks. i forbindelse med politiske sager.
- Virksomheder vil gerne selv "finde" deres CSR-partnere, så det er vigtigt at fremstå som en interessant og synlig organisation.

"Vi taler ofte med den private sektor, og det er virkelig en helt anden industri med forskellige målsætninger og forskellige kommunikationsformer"

- Refleksion fra projektdeltager



Indsamling af viden

Data- og vidensindsamling til guiden er foretaget på baggrund af projektets læringsforløb. Forløbet har været bygget op over en række workshops og temadage med eksterne oplægsholdere, konsulenter og forskere med viden omkring partnerskaber. Dette har været suppleret med interne diskussioner, refleksioner og vidensdeling blandt projektets fem NGO'er. Data- og vidensindsamlingen skal ses i dette lys og er på ingen måde udtømmende for emnet Partnerskaber mellem NGO'er og virksomheder, ligesom der ikke findes én enkelt opskrift på etablering og gennemførelse af disse.

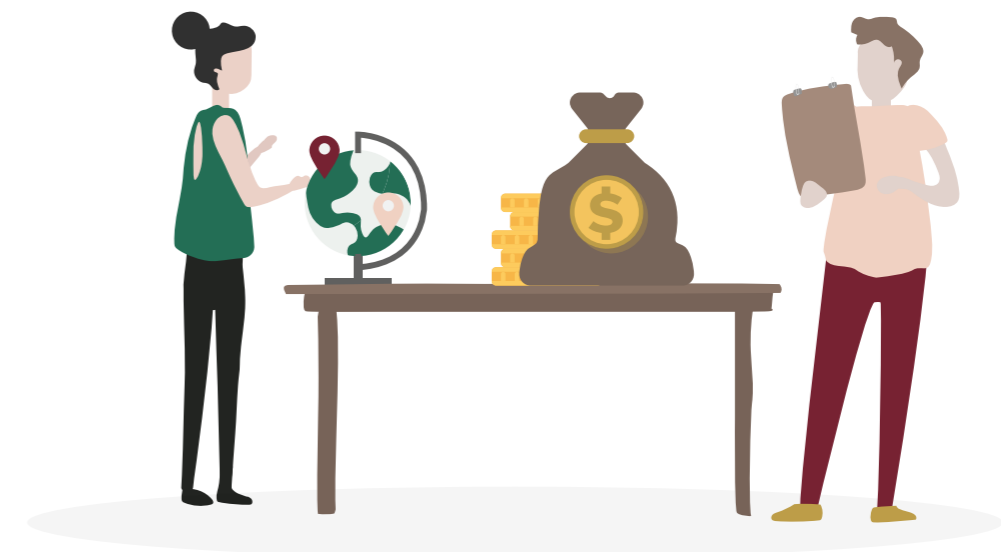
Følgende oplægsholdere og sparringspartnere har været involverede i projektet:

- Cathrine Bianca Christensen, kommunikationskonsulent og direktør i MiGrow. www.migrow.dk
- Jacob Ravn, CEO i Access2innovation. www.access2innovation.com
- Janda Campos, direktør for partnerskaber hos SOS Børnebyerne. www.sosbornebyerne.dk
- Janni Thusgaard Pedersen, tidligere forsker i NGO/virksomhedspartnerskaber og medudvikler af partnerskabsguiden: www.theguideline.dk/home/steps
- Jon Kiellberg, stifter af kommunikationsbureauet Re-Mind. www.re-mind.me
- Lars Christensen, ejer af CSR-rådgivningsvirksomheden LC Consult. www.lcconsult.dk
- Line Schmetz, seniorforsker og Lektor i markeds kommunikation ved Aalborg Universitet.
- Lisbeth Johansen, stifter af NGO'en LittleBigHelp. www.littlebighelp.com
- Louise Lerche-Gredal, Head of Fundraising & Strategic Partnership i Plastic Change. www.plasticchange.dk
- Peter Knudsen, stifter af firmaet www.altan.dk med egne CSR projekter.
- Tania Ellis, stifter og ejer af The Social Business Company. Specialist i sociale virksomhedstrends og CSR. www.taniaellis.com

2. TO TYPER PARTNERSKABER

Der findes mange forskellige måder at samarbejde med virksomheder på. Derfor er det vigtigt at gøre sig klart, hvilken type partnerskab man ønsker at indgå i.

Overordnet kan partnerskaber mellem virksomheder og NGO'er inddeles i to hovedkategorier: **Filantropiske og strategiske partnerskaber.**



Filantropiske partnerskaber

Her donerer virksomheden penge, ydelser eller produkter til NGO'en. Det kan være et konkret beløb, overskud fra salg af virksomhedens produkter, en intern indsamling blandt medarbejdere, mv. Denne partnerskabstype er relativt afgrænset i forhold til rollefordelingen og samarbejdsform. Den kategoriseres derfor som en "lettere og mindre kompleks" type af samarbejde.

"En mulighed er at starte ud som donationspartner, som en hurtig og uforpligtende form for samarbejde, og så efterfølgende invitere virksomheden ind som partner i et tættere projektsamarbejde"

- Refleksion fra projektdeltager

"Som organisation skal ambitionen for partnerskaber også evalueres i forhold til de fremtidige finansieringsmuligheder. Her vil man bl.a. skulle se på, hvor meget tid partnerskabet kræver, og hvordan lønudgiften til de arbejdstimer hentes hjem"

- Refleksion fra projektdeltager

"Der ligger en organisatorisk udfordring i at finde ud af, hvordan det hele skal koordineres, og hvor man forventer at ligge på samarbejdsskalaen – er det ren donation eller et strategisk samarbejde eller et sted midt imellem?"

- Refleksion fra projektdeltager

Strategiske partnerskaber

Her samarbejder virksomheden og NGO'en i et større eller mindre projekt og anvender deres individuelle kernekompetencer til at opnå et fælles defineret projektmål. F.eks. kan det handle om at udvikle et relevant produkt eller en løsning til en fælles målgruppe, til gavn for både virksomhedens forretning og NGO'ens formål.

Det strategiske partnerskab bevæger sig helt ind i kerneforretningen hos begge parter og kræver derfor flere ressourcer at etablere og udføre end det filantropiske partnerskab. Til gengæld kan parternes udbytte også forventes tilsvarende større, hvis projektet lykkes. Det strategiske partnerskab kræver en større grad af rolledefinition, samarbejde og finansieringsfordeling, hvorfor sværhedsgraden og kompleksiteten stiger.

Denne guide beskæftiger sig primært med det strategiske partnerskab.

"Det strategiske partnerskab er et meget ambitiøst samarbejde. Det kan virke svært at komme i gang, når der er relativt begrænsede ressourcer i organisationerne"

- Refleksion fra projektdeltager



3. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)
 VIRKSOMHEDERS INCITAMENT FOR AT ARBEJDE MED CSR
 CSR SOM VÆRDISKABER
 CSR TENDENSER

Corporate social responsibility (CSR)

Tidligere har CSR primært handlet om at holde orden i eget hus, men for flere virksomheder handler det i stigende grad også om at se forretningsmulighederne i bæredygtighed. Med de 17 Verdensmål sætter FN fokus på de områder, hvor virksomheder kan levere løsninger. Interessen i at løfte engagementet i udvalgte Verdensmål via samarbejde kan være en god indgangsvinkel i dialogen med virksomhederne.

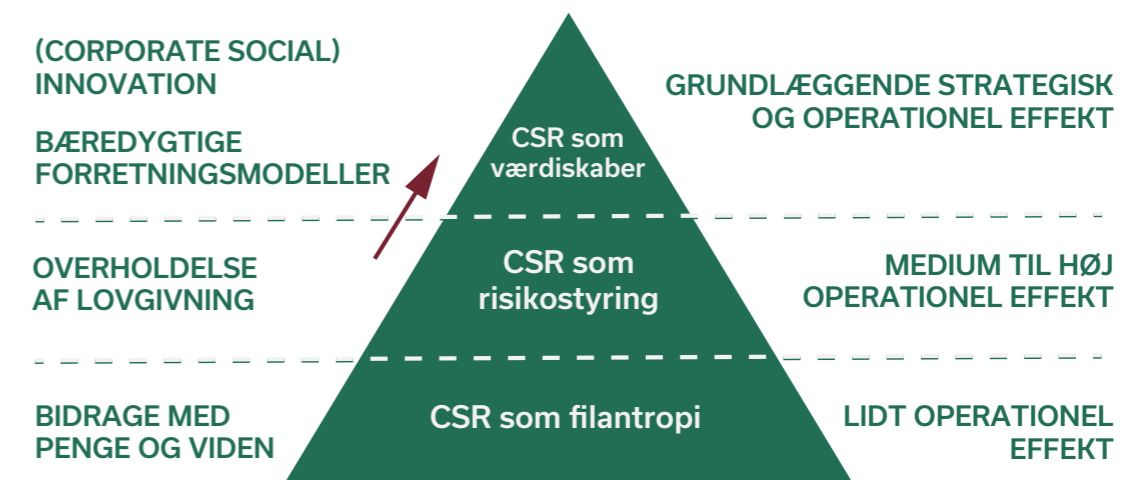
Partnerskabsprojekter relateres ofte til virksomhedens samfundsansvar og kan være en større eller mindre del af virksomhedens CSR-strategi. Derfor er det relevant at se på både partnerskabets samfundsmæssige relevans og virksomhedens CSR-prioritering. Samfundsansvar er i dag blevet et konkurrenceparameter på linje med pris og kvalitet. Alt efter virksomhedens CSR-niveau kan samarbejdet have større eller mindre betydning for virksomhedens forretning². Det strategiske partnerskab har oftest større indflydelse på virksomhedens kerneforretning (og dermed prioritet hos ledelsen), hvorimod et donationssamarbejde ofte er et "add on" til den egentlige forretnings- og CSR-strategi.



² Tania Ellis, specialist i sociale virksomheds-trends og CSR

Virksomhedens CSR-engagement er en kombination af at efterleve interessenternes forventninger (og dermed sikre legitimitet) og at forholde sig til de sociale og miljømæssige implikationer, virksomhedens har gennem sit virke. Virksomheders CSR-arbejde er således mere end blot at donere penge til en hjælpeorganisation eller sponsorere den lokale fodboldklub og relaterer sig ofte direkte til kerneforretningen. Filantropiske tiltag kan dog stadig have en særlig betydning for medarbejdere eller interessenter.

Virksomhedens CSR-indsats kan inddeles i tre niveauer, hvor CSR-aktiviteterne fungerer enten som Værdiskaber, Risikostyring eller Filantropi:



Model inspireret af Tania Ellis, The Social Business Company.

Virksomhedens CSR-niveau er vigtigt at kende i forhold til at målrette et potentielt projektsamarbejde. For virksomheder med høje CSR-ambitioner handler det ikke kun om, hvordan de kan tjene penge, men også om hvordan de, som virksomhed, kan tilføre værdi i et samarbejde og være med til at adressere væsentlige samfundsudfordringer med relevans for deres forretning. Den samme trend er gældende for NGO'erne, hvor det ikke nødvendigvis kun handler om, hvordan de kan skaffe penge til at finansiere deres projekter, men også om at indgå partnerskaber med virksomheder, der kan hjælpe med at skabe værdi i deres projekter eller løfte en fælles agenda. Når sådanne ambitioner er til stede hos begge parter, er der potentiale for at danne strategiske partnerskaber.

Virksomhedernes incitament for at arbejde med CSR

Kendskab til virksomhedens incitament for CSR-indsatsen kan bruges aktivt i dialogen med virksomheden og derigennem øge virksomhedens forståelse for det forretningsmæssige udbytte af at samarbejde med en NGO.

Virksomhedens incitamenter for en (øget) CSR-indsats kan bl.a. handle om:

Et ønske om at **opfyldte krav om CSR-rapportering** for virksomheder i regnskabsklasse C & D3. Dvs. virksomheden er forpligtet til at forholde sig til- og rapportere på deres CSR-indsats.

Et ønske om at **efterleve investor- og kundeforventninger** for at fastholde eller øge virksomhedens omsætning.

Et ønske om at **forbedre virksomhedens omdømme** og image gennem øget aktivt samfundsansvar.

Et ønske om at **efterleve en vision om at tilføre samfundsværdi**, f.eks. som socialøkonomisk virksomhed.

Et ønske om at **udvikle nye løsninger på samfundsrelaterede udfordringer**, så "better business" går hånd i hånd med "better world".

Et ønske om at **styrke kompetenceudviklingen af medarbejderne**, samt tiltrække, motivere og fastholde kvalificerede medarbejdere.

Et ønske om at **skabe adgang til specifikke markeder** eller geografiske områder med forretningsmæssig interesse.

³ <https://samfundsansvar.dk/lovkrav>

CSR som værdiskaber

Et større Harvard-studie viser, at virksomheder med en stærk CSR-profil også klarer sig økonomisk bedst. Der er således et potentiale i at flytte CSR fra selvstændige tiltag til kerneforretningen. På den måde flyttes også CSR-kommunikationen fra fortællingen om ren filantropi til kommunikation om mere forretningsstrategiske tiltag, visioner og et formål om at gøre samfundsmæssig nytte gennem sin forretning.

Der er særligt tre stærke eksterne drivkræfter, der sætter fokus for virksomheders CSR:

Forbrugerholdninger og emner i den offentlige debat

Emner som bl.a. madspild, børnearbejde og plastik har fået stor opmærksomhed fra virksomhedernes side, fordi den danske befolkning, og dermed virksomhedernes kunder, er bekymrede for disse emner og ønsker handling og ansvar blandt virksomhederne.

Medarbejdernes forventninger til virksomheden

Flere og flere (særligt de yngre) medarbejdere forventer, at virksomheden tager et socialt ansvar og spørger specifikt ind til dette under ansættelsen. Aktiv kommunikation af CSR-ansvar og involvering af medarbejdere i bæredygtige aktiviteter kan være med til at skabe stolthed, fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere og dermed styrke virksomhedens konkurrenceevne og forretning.

Kundernes krav

Flere virksomheder oplever, at kunderne stiller krav til virksomhedens CSR-indsats i forbindelse med indgåelse af en kontrakt. Særligt dokumenteret ansvarlighed i leverandørkæden kan være afgørende for at sikre en ordre og er dermed et afgørende samarbejdsparameter.



CSR tendenser

Virksomheders CSR-fokus er dynamisk og vil højst sandsynligt være helt anderledes om 10 år⁴. Herudover er CSR-indsatser historisk-, kulturelt- og kontekstuel betinget. Dette bevirker, at der ikke kan laves en enkelt opskrift på, hvad der vil lykkes, og hvor det vil lykkes. Derfor vil en virksomhed også nøje overveje sin CSR-indsats, og hvem der involveres i denne. På nuværende tidspunkt fylder forbrugernes meninger meget hos virksomheden og er derfor en vigtig målgruppe at tilfredsstille. Udover at holde orden i eget hus er der blandt nogle virksomheder også fokus på det bredere samfundsansvar og, som noget relativt nyt, at tage politisk stilling til aktuelle debatter.

Eksempler på sådanne indsatser omhandler blandt andet, at:

- **Virksomheder tager ansvar for forbrugernes sociale adfærd.** Eksempelvis gemmer nogle supermarkeder aktivt cigaretter væk og ønsker at indgå i indsatsen om at begrænse rygning. Nogle supermarkeder har også valgt helt at udelukke æg fra burhøns fra deres sortiment for at støtte bedre dyrevelfærd.
- **Virksomheder tager ansvar for at begrænse brugen af særligt omdiskuterede problematiske produkter.** Eksempelvis indfører flere og flere supermarkeder pant på plastikposer for at nedbringe forbruget. Et sådan initiativ ville tidligere have været en politisk beslutning, men tendensen viser, hvordan virksomhederne selv ønsker at engagere sig.
- **Virksomheder engagerer sig i social aktivisme (corporate social activism) for at skubbe på en politisk agenda, skabe opmærksomhed omkring værdier og skille sig ud i mængden.** For eksempel deltager eller kommunikerer flere virksomheder aktivt deres støtte til Copenhagen Gay Pride for at vise deres støtte til homoseksuelles rettigheder. Tendensen er drevet af forbrugernes forventninger om et større socialt ansvar fra virksomhedernes side og er derfor blevet et væsentligt konkurrenceparameter.

Identitetsskabelse kan være vigtigt for virksomheder, hvilket f.eks. kan styrkes gennem samarbejdsaktiviteter med dygtige NGO'er. Et samfundsrelateret fokus og kompetencer til at løfte en samfundsrelevant agenda kan derfor være en mulig og stærk indgangsvinkel til at opsøge samarbejde med virksomheder.

⁴ Line Schmetzl, Seniorforsker ved Aalborg Universitet indenfor CSR-kommunikation og corporate branding

“Det er vigtigt, at samarbejdsfokus flyttes fra det økonomiske til det værdiskabende. Projektet skal vise, hvordan det skaber værdi for virksomheden, for at de kan se sig selv som en del af projektet”

- Tania Ellis



4. KOM GODT I GANG

KOM GODT I GANG

PRÆSENTATION AF DIN NGO
HJEMMESIDEN SOM ANSIGTET UDADTIL
LINKEDIN SOM REDSKAB TIL VIRKSOMHEDSKONTAKT
EGNE RESSOURCER, BEHOV OG STYRKER

Kom godt i gang

Vil man som NGO arbejde mere målrette og strategisk med virksomhedspartner-skaber, er det vigtigt at gennemføre et grundigt forarbejde på egen banehalvdel, inden man påbegynder dialogen med en potentiel virksomhed. Virksomheder vil ofte gerne selv vælge, hvem de samarbejder med. Derfor handler det i høj grad også om at gøre sin organisation interessant og synlig, så den blive fundet i mængden af potentielle samarbejdspartnere. Her er hjemmeside, sociale medier, deltagelse i arrangementer mv. nyttige kanaler til at styrke sin synlighed og profil. Ofte opstår partnerskaber på baggrund af tilfældigheder og personlige kontakter.

Det er vigtigt at kommunikere klart og præcist, hvem man er som NGO, og hvad man arbejder for.

Har man ikke allerede en tydelig profil, præsentation af sin organisation, værdigrundlag og formål, så kan man med fordel arbejde med følgende spørgsmål:



Virksomhederne vil ofte vægte synlighed og kommunikation hos NGO'en højt, da de ønsker at profilere sig gennem partnerskabet. Derfor vil virksomhederne ofte vurdere, hvad organisationen kan levere og har leveret af synlighed og kommunikation, enten i form af historier, kanaler, følgere på sociale medier, antal medlemmer, mv.

KOM GODT I GANG

PRÆSENTATION AF DIN NGO
HJEMMESIDEN SOM ANSIGTET UDADTIL
LINKEDIN SOM REDSKAB TIL VIRKSOMHEDSKONTAKT
EGNE RESSOURCER, BEHOV OG STYRKER

Præsentation af din NGO

For at styrke sin profil og gøre sig attraktiv for virksomheden er det vigtigt at overveje følgende tiltag:

- 1** Skab en tydelig historie med et klart budskab, der beskriver, hvorfor NGO'ens sag er vigtig. Der skal være et større samfundsrelateret "WHY" med NGO'ens arbejde. Sørg for, at denne historie også fremgår af hjemmesiden og andet kommunikationsmateriale.
- 2** Fokusér i mindre grad på katastroferetorik. Fortæl hellere de gode projekthistorier, når der skal nye partnere ombord. De gode historier giver lyst til engagement og involvering.
- 3** Kommunikation gennem korte videoer eller andet visuelt materiale, der viser, hvem NGO'en er, og hvad den kan tilbyde af kernekompetencer, virker bedre end lange tekster.
- 4** Den direkte dialog med virksomheden bør i mindre grad fokusere på fakta og kompetencer og i højere grad på den personlige historie, da det er historier og det personlige engagement, der brænder igennem og huskes. Hvorfor er vi her? Hvad banker vores hjerte for? og Hvorfor arbejder vi for denne NGO's sag og ikke for noget helt andet?
- 5** Sørg for at skabe og vedligeholde relationer til virksomhederne, f.eks. via LinkedIn, deltagelse i arrangementer og professionelle netværk, mv.

For at nå ud til virksomheder, der ikke i forvejen kender til NGO'ens arbejde, kan man i sit PR-arbejde tænke i mere alternative kanaler end de traditionelle udviklingsmedier. F.eks. kan en historie om skolehaver i Nepal målrettes gartnerfagblade, en historie om kvindegrupper og æterisk olie kan bringes i Alt for Damerne, o.l. På den måde når historierne ud til et nyt publikum.

"Som organisation skal man tro på, at man har noget relevant viden at byde på, og man skal øve sig i at gøre det målbart for virksomhederne"

- Refleksion fra projektdeltager, NGO

Hjemmesiden som ansigtet udadtil

Hjemmesiden er central i NGO'ens kommunikation til omverdenen. Den skal tydeligt vise, hvem NGO'en er, hvad NGO'en vil, og hvorfor NGO'ens sag er vigtig.

Det er en fordel, hvis hjemmesiden har en kort, præcis og simpel fortælling uden indforstået "NGO-sprog". Ukendte ord forvirrer læseren (og virksomheden), som derved kan miste interessen og springe videre til andre NGO'er, der er lettere at forstå. Gør fortællingen konkret, f.eks. ved at nævne de lande, der arbejdes i og overvej om, ord som: "bæredygtig", "NGO", "Civilsamfund", o.l. skal forklares eller eksemplificeres.

Hjemmesiden skal give lyst til- og mulighed for at involvere sig. Overvej, hvordan læseren "inviteres" ind i fællesskabet, eksempelvis ved at opfordre aktivt til det i teksten eller have en særlig funktion eller side, som guider læseren direkte og hurtigt. Det skal være let at komme i kontakt med NGO'en.

En specifik side for virksomhedssamarbejde bør synliggøre:

Den brændende platform, som NGO'en adresserer gennem sit arbejde.	Den løsning, som NGO'en tilbyder i relation til den brændende platform.
Den værdi, som NGO'en skaber for de lokale målgrupper og for samfundet generelt.	En tydeliggørelse af, hvordan virksomheder kan blive en del af NGO'ens arbejde.



Øvelse: **Beskriv det store WHY / eksistensberettigelsen for din organisation i 20-30 linjer:**

Brug 20-30 linjer på at beskrive NGO'ens kernefortælling med fokus på de samfundsudfordringer, der arbejdes med, og de løsninger, der tilbydes. Lad ikke fortællingen være faktabaseret som f.eks. "tre tematiske indsatsområder". Bind gerne en personlig historie på fortællingen, f.eks. fra de lokale modtagere af projekterne og indsatserne. Tal ind i projekternes større samfundsmæssige relevans, som f.eks. klimadagsordenen, migration, plastikforurening og lignende, som modtageren vil kunne relatere til. Tænk på, hvordan den "personlige historie" passer ind i den "større fortællings ramme". Modtageren skal kunne identificere sig med historien, ligesom historien skal appellere til følelserne.

Via øvelsen kan man "gendefinere" sin fortælling med en aktuel, nutidig og vedkommende historie. Hvis ens NGO bygger på en ældre fortælling, som måske ikke er helt så relevant i dag, som den tidligere var, men som alligevel er en del af NGO'ens DNA, så kan det kræve diskussion og tid at finde frem til den rette nutidige fortælling. Evt. også gennem involvering af bestyrelsen.

Øvelsen kan omformuleres til en mere generel hjemmesidetekst og evt. kombineres med en grafisk/visuel fremstilling, samt eksempler på tidligere og nuværende virksomhedssamarbejder og citater, der fremhæver den værdi, dette har skabt for den pågældende virksomhed.

"Virkeligheden er ofte, at når virksomheder skal finde frem til en potentiel samarbejds- eller donationspartner, så gør de, ligesom de fleste gør - de googler - og de har ikke særligt meget tid. Netop derfor er det meget vigtigt, at man bliver fundet hurtigt, f.eks. gennem SEO optimering, så man fremgår højt på søgelisten"

- Line Schmeltz

"Ved hjælp af markedsføring har vi fået flere donationer fra virksomheder. Markedsføring er primært sket på sociale medier, og vi har opnået PR, hvilket har øget synligheden i samfundet generelt. Det er vigtigt med en tydelig profil og kommunikation, da virksomheder ofte tager en hurtig beslutning, når de vælger en modtager"

- Refleksion fra projektdeltager

KOM GODT I GANG
PRÆSENTATION AF DIN NGO
HJEMMESIDEN SOM ANSIGTET UDADTIL
LINKEDIN SOM REDSKAB TIL VIRKSOMHEDSKONTAKT
EGNE RESSOURCER, BEHOV OG STYRKER

LinkedIn som redskab til virksomhedskontakt

De fleste virksomheder er til stede på LinkedIn. Derfor er det en udmærket kanal til at vække virksomhedens opmærksomhed. Tilstedeværelse på LinkedIn tager, ligesom andet kommunikation, også tidsforbrug i relation til det forventede udbytte bør overvejes.

Overvejelser for brug af LinkedIn:

- Hvad er formålet med vores LinkedIn kommunikation, og hvorfor ønsker vi at være tilstede på denne platform?
- Hvordan vinkler- og poster vi vores indhold, så vi opnår vores formål?
- Hvor ofte poster vi indhold?
- Hvem poster indhold?
- Hvilke virkemidler vil vi anvende i vores opslag?

Det er vigtigt at arbejde på platformens præmisser. LinkedIn er primært et personligt netværksmedie, med fagligt relevante opslag. For at få størst udbytte af NGO'ens LinkedIn-aktivitet bør man derfor i overvejende grad lade sig repræsentere af en personlig profil, frem for en virksomhedsprofil. Det skyldes, at modtageren relaterer sig langt bedre til opslaget, hvis det er båret af en personlig kontakt og en personlig historie. Den personlige relation er i det hele taget et vigtigt element i at opbygge netværk med virksomheder.

De personlige historier får ofte flere likes og delinger, fordi de bygger bro mellem mennesker, de er lettere at huske end fakta, og de er ofte relaterbare og "ufarlige" at dele. Det gode opslag har en personlig vinkel, hvor afsenderen giver noget af sig selv. Budskabet er klart og har et let forståeligt sprog uden svære fagord. Virksomheder, samarbejdspartnere og andre relevante personer kan med fordel tagges i opslaget for at øge opslagets rækkevidde.

Frekvens i LinkedIn opslag

En aktiv LinkedIn-profil bør poste minimum 1-2 opslag om ugen, da kontinuitet sikrer, at man forbliver i modtagerens erindring. For at øge NGO'ens LinkedIn-aktivitet kan man dele og like andres relevante opslag, stille åbne spørgsmål og være gavmild med at dele ud af viden og informationer. LinkedIn har også en funktion, hvor man nemt kan skrive og dele egne artikler.



Egne ressourcer, behov og styrker

Før man begynder at opsøge virksomhedspartnerskaber, er det vigtigt at få afklaret, hvad formålet er. NGO'en må stille sig selv spørgsmålene: "Hvad er vores motivation og behov for at arbejde med virksomheder og hvordan vil dette behov være interessant for virksomheder?" "Er vi interesserede i at udvikle et strategisk partnerskab eller opnå en filantropisk donation?" "Kan vi f.eks. hjælpe med markedsadgang, afsætte produkter til virksomhed, bidrage med viden eller noget andet?"

Man kan med fordel overveje følgende:



NGO'ens kapacitet og begrænsninger til at udvikle, implementere og kommunikere virksomhedsprojekterne, så idé og set-up tilpasses egne evner og ressourcer. Har NGO'en f.eks. ressourcer og erfaring til at tilbyde virksomheden en kommunikationspakke med videoer og historier fra projektet? Eller er det bedre at involvere virksomhedens kommunikationsmedarbejder i den del og koncentrere sig om aktiviteterne?



Opbakning og kapacitet til at håndtere projektet hos de lokale partnere eller kontorer. Har NGO'en f.eks. lovet virksomheden, at den lokale partner kan håndtere et virksomhedsbesøg, er det vigtigt, at partneren er med på denne idé. Starter NGO'en et projekt op i et nyt geografisk område, som er relevant for virksomheden, så er det særligt vigtigt at sikre den lokale kapacitet og velvilje til projektet.

"Kommunikation kommer til at fylde meget og er en ressourcekrævende aktivitet. Dette har dog også langsigtet perspektiv, hvis formålet er at tiltrække virksomheder gennem øget kommunikation om egen organisation og projekter"

- Refleksion fra projektdeltager

"Det handler først og fremmest om at være helt skarp på, hvem man som organisation er, og hvad man kan tilbyde virksomheden gennem et samarbejde"

- Refleksion fra projektdeltager



NGO'ens styrker i forhold til virksomhedens behov. Hvad gør NGO'en til en unik samarbejdspartner i projektet? Er der f.eks. behov for særlig teknisk viden, et lokalt netværk, forankring hos modtagergrupperne eller noget tredje, som gør NGO'en til en særlig attraktiv samarbejdspartner?



Overblik over mulige og realistiske projektidéer, som kan præsenteres for virksomheden. Dette indebærer f.eks. udvikling af en projekt- og udbyttebeskrivelse, så virksomheden kan se, hvad projektet helt konkret vil opnå, hvilke aktiviteter det indeholder, og hvordan det er relevant for virksomheden.

5. DET RETTE MATCH

DET RETTE MATCH
MOTIVATION FOR SAMARBEJDET

Det rette match

Udover forarbejdet på NGO'ens egen banehalvdel er det vigtigt at lave grundig research af virksomheden for at identificere de rette "kroge" til at hænge projektidé og samarbejde op på. Det handler om at identificere det oplagte match mellem virksomhed og NGO / projektidé. Jo flere kroge, jo stærkere match. Disse kroge kan f.eks. relatere sig til virksomhedens geografiske tilstedeværelse, virksomhedens kerneprodukter eller -værdier.

Det er også vigtigt at afsøge, om virksomheden har særlige politikker for, hvad den engagerer sig i eller ikke engagerer sig i. Arbejder virksomheden med alkohol, kan der f.eks. være en politik om ikke at engagere sig i projekter relateret til børn. Virksomhedens hjemmeside, årsrapporter og CSR-rapporter kan fortælle om virksomhedens kerneinteresser, værdier, økonomiske og sociale fokus og dermed give en pejling på, hvilke typer projekter der kunne være relevante for dem.

Følgende emner er relevante at afdække i den indledende research:



Denne viden kan sættes i relation til NGO'en selv og en projektidé ved at besvare spørgsmål som:

- Hvilke af virksomhedens udfordringer vil vi adressere i samarbejdet?
- Har vi faglige ligheder med virksomheden eller komplementerer vi hinanden?
- Kan virksomheden bruge projektet til at påvirke sine interesser positivt?
- Er der risiko for negativ påvirkning?
- Hvad kan virksomheden bruge projektet til i forhold til egen agenda?
- Hvordan kan projektet vinkles, så det passer ind i virksomhedens CSR- eller forretningsstrategi?

DET RETTE MATCH
MOTIVATION FOR SAMARBEJDET

Motivation for samarbejdet

Virksomhedens motivation for at indgå i et partnerskab er sandsynligvis ikke den samme som NGO'ens. Dette er vigtigt at få afklaret helt fra start, så målsætninger med projektet tilpasses både virksomhed og NGO.

I artiklen "Motives for partnerships"⁵ beskrives samarbejds motivationen blandt både virksomheder og NGO'er. De adspurgte virksomheders interesse i et partnerskab handler primært om **at forbedre virksomhedens image, omdømme og legitimitet, samt at udvikle egne kompetencer og viden, såvel samarbejds mæssigt som fagligt**. NGO'erne er primært interesserede i at få adgang til virksomhedens tekniske-, finansielle- og menneskelige ressourcer, at udvikle egne kompetencer og viden såvel samarbejds mæssigt som fagligt samt at udvikle nye eller forbedrede produkter, services og løsninger.

Virksomhedens interesser er vigtige, da de påvirker virksomheden og derfor har strategisk betydning for forretningen. Interessenter kan være medarbejdere, investorer, myndigheder, kunder, familie, etc. En virksomhed med produktion eller salg i Ghana kunne f.eks. være interesseret i at oparbejde goodwill hos de lokale myndigheder, der regulerer virksomhedens produkter. Ved at engagere sig i et samfundsmæssigt relevant projekt i Ghana kan virksomheden styrke sin synlighed og relation til myndighederne. Her kan en NGO, der er til stede i netop Ghana, være et stærkt match.

Virksomhedens medarbejdere kan også være særlige vigtige interesser. Her kan et partnerskabsprojekt handle om at inddrage medarbejderne aktivt ved at gøre brug af deres kompetencer i en ny kontekst. På den måde udvikles medarbejdernes evner, ligesom de får mulighed for at rejse og engagere sig i et projekt med større samfundsmæssig relevans end deres daglige arbejde. Dette kan styrke fællesskabsfølelsen og loyaliteten for arbejdspladsen. Her er det særlig vigtigt med NGO'ens indledende afklaring på egen banehalvdel, således at både NGO'en og den lokale samarbejdspartner er indstillet på at bruge tid på planlægning og gennemførelse af besøg med nogle af virksomhedens medarbejdere i projektet.

⁵ Motives for partnerships, Pedersen & Pedersen, 2013

6. BUSINESS CASE OG PROJEKTBEKRIVELSE

BUSINESS CASE OG PROJEKTBEKRIVELSE
GUIDE TIL BUSINESS MODEL CANVAS MODELLEN
PROJEKTBEKRIVELSE
ORGANISATIONSBEKRIVELSE

Business case og Projektbeskrivelse

Det er vigtigt at definere partnerskabets fokus helt fra start. Hvad ønsker de to partnere at samarbejde om, og hvad er formålet med samarbejdet? Er samarbejdet ren donation, strategisk samarbejde, eller et sted midt imellem? Hvad er det overordnede fælles mål? Vil parterne udvikle et produkt eller en løsning sammen? Hvad skabes der af værdi i samarbejdet? Hvilke ydelser udveksles der, og hvordan udveksles disse?

For at besvare disse spørgsmål og konkretisere samarbejdsform, indhold og værdiskabelse, er det en god idé at udarbejde en business case for projektet. **Business casen sikrer, at man kommer hele vejen rundt om projektet og tydeliggør værdiskabelsen for alle parter.** Ligeledes kan business casen bruges til at udarbejde en kort og præcis projektbeskrivelse.

Business case (eller forretningsplan) kan lyde overvældende og afskrækkende men handler i korte træk om at definere projektets fokus, værdi og ressourcebehov. Business casen bygger på viden om både virksomheden og NGO'en og vil derfor være relevant for begge parter. Derudover er business casen med til at definere, hvor værdiskabelsen i projektet ligger, både for samarbejdspartnerne og for modtagerne af projektet. Den vil hjælpe med at tydeliggøre samarbejdspartnerne's interesser og dermed skabe klarhed omkring motivation og incitamenter bag partnerskabet. Ligeledes sikrer business casen ressourceafstemning (f.eks. viden, tid og økonomi), samt overblik over projektet med en klar vision, målsætning, fokus og aktiviteter.

Business casen hjælper med at formalisere målsætning, levedygtighed og projektdesign. Ved at skabe klarhed og gennemsigthed omkring værdiskabelse og økonomi for de involverede partnere, hjælper den også til at sikre opbakning til partnerskabet og projektet hos topledelsen.

Business casen kan udvikle sig undervejs i forløbet. Måske vælger man som NGO selv at udarbejde en indledende business case for at finde argumenter, der kan sikre virksomhedens interesse for et samarbejde. Senere i forløbet kan man justere eller udforme en helt ny business case i samarbejde med virksomheden, så alle parter har ejerskab til den. På den måde sikres enighed og transparens.



BUSINESS CASE OG PROJEKTBEKRIVELSE
GUIDE TIL BUSINESS MODEL CANVAS MODELLEN
PROJEKTBEKRIVELSE
ORGANISATIONSBEKRIVELSE

Guide til Business Model Canvas-modellen

Der findes flere modeller til udvikling af en business case, bl.a. Business Model Canvas-modellen, illustreret og beskrevet herunder. Det kan være relevant at udfylde flere canvas-modeller for samme projekt, hvor der tages udgangspunkt i værdiskabelsen for projekts forskellige partnere og modtagere. Henholdsvis virksomheden, NGO'en, støttemodtagere i syd, m.fl.



Modellen er hentet fra: <https://diytoolkit.org/tools/business-model-canvas/>

Værdiskabelsen

Det er vigtigt, at både den fælles og den individuelle værdiskabelse for alle partnere og modtagere i et partnerskabsprojekt fremstår klart. Derfor vil modellen ofte tage afsæt i Value proposition - dvs. projektets værdiskabelse for kernepartnerne. Det kan gøres ved at besvare spørgsmål som: "Hvad er formålet med partnerskabet, og hvorfor er det relevant for virksomheden? Hvilken udfordring hjælper NGO'en/projektet virksomheden med at løse, og hvilken værdi tilfører projektet dermed virksomheden?"

Eksempler på potentiel værdiskabelse:

- Projektet hjælper med at **øge virksomhedens top linje** (indtægter/salg) eller bundlinje (indtjening/profit).
- Projektet hjælper virksomhedens **forretningsudvikling**, f.eks. gennem udvikling af nye produkter, test af produkter, tilpasning af produkter til et nyt kundeselement, etc.
- Projektet **styrker virksomhedens omdømme** og tydeliggør værdier, kultur, etik og moral, f.eks. ved at tage ansvar for klimapåvirkning, socialt udsatte, plastikforurening, madspild eller lignende.
- Projektet gør **brug af virksomhedens ekspertise** og viden i løsningen af et samfundsrelevant problem og skaber dermed stolte medarbejdere, der udvikler loyalitet over for virksomheden.
- Samarbejdet giver virksomheden **adgang til NGO'ens særlige ekspertise** og netværk, der udvikler virksomhedens produkter, kundeselement og markedsadgang.
- Projektet skaber **vigtige samarbejdsrelationer** for virksomheden.
- Projektet giver virksomheden **adgang til gode historier** eller andet kommunikationsmateriale, som kan eksponeres til virksomhedens interessenter.
- Projektet hjælper virksomheden med at være på **forkant med relevant lovgivning**.

Samme øvelse laves herefter for NGO'en, støttemodtagerne og ikke mindst for samfundet, så den generelle værdiskabelse i projektet belyses fra alle sider.

Eksempel på værdiskabelse:

NGO'en oplever eksempelvis en udfordring med at nå ud med specifikke services til bestemte modtagere i syd og har behov for at udvikle distributionskanalerne. Dette behov kan afhjælpes af virksomhedens teknologi og platforme. Projektet giver dermed virksomheden mulighed for at benytte relevante kompetencer og samtidig eksperimentere med udvikling af produktet til et nyt marked og kundegruppe. Lokalt skaber løsningen værdi for modtagerne gennem øget adgang til den pågældende service, samt samfundsmæssig værdi, for eksempel gennem øgede indtægtsmuligheder, oplysning om rettigheder, adgang til sundhedsinformation, uddannelse, mv.

Aktiviteter, ressourcer og partnere

Den venstre side af modellen beskæftiger sig med projektets kerne, dvs. partnere, interne ressourcer og hovedaktiviteter. **Indhold til dette kan besvares ud fra følgende spørgsmål:**

Kerneaktiviteter: Hvordan vil projektet skabe den ønskede værdi? Hvilke konkrete hovedaktiviteter skal der til for at gennemføre projektet?

Kerneressourcer: Hvilke ressourcer kræves der for at gennemføre disse aktiviteter: finansiering, viden, infrastruktur, mandetimer, frivillige, teknologi, o.l. Er disse ressourcer til stede hos projektets partnere?

Kernepartnere: Hvem er projektets vigtigste samarbejdspartnere? Det kan bl.a. være virksomheden, NGO'en, lokale partnere, lokale brugergrupper, myndigheder, leverandører, frivillige, mv.? Det er vigtigt at skelne mellem de direkte involverede partnere og de eksterne interessenter, som ønskes påvirket af projektet. Ofte vil et højt antal kernepartnere gøre projektet mere komplekst og kræve en højere grad af koordinering.

"Man kan opnå rigtig god læring og styrke sin erfaring med virksomhedsdialog ved at deltage i virksomhedsrelaterede arrangementer, hvor man er synlig og indgår i direkte dialog med feedback på idéer og lignende"

- Refleksion fra projektdeltager

Kundeselement, kundeforhold og distribuering

Kundeselement koncentrerer sig om projektets "støttemodtagere" (beneficiaries) og dermed dem, som projektet er målrettet mod. Det kan f.eks. være lokale lavindkomstgrupper i et særligt område, bønder i specifikke landsbyer, gadebørn i en bestemt bydel, o.l. Alt efter projektfokus kan virksomhedens interessenter (f.eks. medarbejderne) også være projektets primære målgruppe, hvorimod NGO'ens lokale partner hører under Kernepartnere.

Kundeforhold handler om at sikre, at der i projektet skabes en god kontakt og et godt forhold til projektets modtagere (beneficiaries). Det kan være gennem en lokal samarbejdspartner med høj lokal integritet eller gennem et nuværende projekt, hvor kontakt og tillid allerede er etableret. Det kan også skabes gennem regelmæssige besøg eller andre aktiviteter, der sikrer, at der opbygges et tæt forhold til projektets modtagere.

For virksomheder vil det være naturligt at omtale sine målgrupper som



”forbrugere” eller ”kunder”, hvorimod dette kan virke fremmed for NGO’en, der er vant til at tale om ”støttemodtagere” (beneficiaries). Dog er det vigtigt at bruge de ord og begreber, som virksomheden kender, for at skabe tryghed og professionalisme omkring projektet.

Distribueringskanaler handler om at definere, hvordan projektets produkter, services, mv. når ud til modtagerne. Igen kan lokale samarbejdspartnere, landsbyledere, virksomhedens medarbejdere eller andre være vigtige kanaler til at sikre, at relevant træning, viden eller udstyr når frem. Det kan også handle om at anvende aviser, radio, salgs-outlets, apps, nyhedsbreve, videoer, mv. til at nå målgruppen.

”Business-tilgangen til virksomhedssamarbejde fylder (overraskende) meget. Derfor er der et stort behov for at kunne kommunikere sin sag og projektudbytte klart og tydeligt. Her kan det være rigtig godt med ekstern sparring og at arbejde koncentreret med emnet internt i organisationen”

- Refleksion fra projektdeltager

Udgifter og Indtægter

Den nederste del af modellen omhandler udgifter og indtægter i projektet. Virksomheden skal have en idé om, hvad det samlede projekt vil koste (herunder omkostninger til projektledelse og administration), hvor stor en budgetandel virksomheden forventes at være ansvarlige for (eller modtage), samt hvilken kommerciel værdi virksomheden kan forvente at få ud af projektet. Særligt det sidste kan være svært at sætte tal på, men NGO’en skal gerne have en idé eller en forventning om, hvorfor projektet kan betale sig rent økonomisk. Er der f.eks. en forventning om, at projektet øger medarbejdersglæden og reducerer sygefraværet, så kan der laves estimater for, hvad dette betyder økonomisk for virksomheden ved at sætte tal på de forventede antal årligt reducerede sygedage. Forventes projektet at styrke virksomhedens brand og dermed tiltrække nye medarbejdere eller øge salget, kan der laves estimater for dette. Hvad vil f.eks. en 5% stigning i salget betyde rent økonomisk. Det er svært, men vigtigt, at forsøge at kvantificere den værdiskabelse, projektet har for virksomheden. På den måde styrkes argumenterne for, hvorfor virksomheden skulle engagere sig og investere tid og ressourcer i projektet.

”Ofte kommer NGO’er til os og siger ”Vi vil gerne have nogle penge” uden at overveje, hvordan det kan gavne virksomheden. Det er noget, de skal arbejde på”

- Virksomhed



Projektbeskrivelsen

Når business casen er udarbejdet, så er der god basis for at udarbejde en kort projektbeskrivelse. Projektbeskrivelsen skal fungere som appetizer, vække virksomhedens interesse for projektet og give lyst til at fortsætte dialogen omkring et samarbejde. Projektbeskrivelsen skal bygge på kerneelementer fra det indledende arbejde.

I udviklingen af projektbeskrivelsen er det vigtigt at tænke over format og ordvalg. Beskrivelsen skal være kort og præcis og må maksimalt fylde 1-2 sider. Ofte har virksomhederne ikke tid til at læse mere og en lang og tung projektbeskrivelse risikerer at blive kasseret før den er gennemlæst.

I projektbeskrivelsen er det relevant at beskrive:

- Projektets / samarbejdets samfundsmæssige relevans - det større ”WHY”
- Projektets betydning, værdiskabelse og endelige mål
- Projektets målgrupper
- Key Performance Indicators (KPI'er⁷) - udbytte og effekter
- Match'et mellem NGO'en/projektet og virksomheden
- Projektets kommunikationsudbytte og branding-potentiale
- NGO'ens værdi og unikhed som samarbejdspartner

Det er vigtigt at inspirere virksomheden til at blive en del af projektet. Derfor er det en god start at fremhæve projektets store ”WHY”. Hvorfor er dette projekt vigtigt? Der skal være en større (samfundsmæssig) mening med projektet – en vision, som skal inspirere og begejstre virksomheden, men som også relaterer til virksomhedens værdier eller kerneforretning. Herefter er det vigtigt at beskrive, hvad der skal gøres (**hovedaktiviteter**), og hvordan dette skal gøres. Ligesom det konkrete **projektformål**, forventede **resultater** og projektets **afledte effekter** er centrale emner at beskrive ganske kort.

Relationen eller matchet mellem virksomheden og projektet skal fremhæves. Det vil sige, at de identificerede ”**kroge**”, som projektsamarbejdet med virksomheden kan hænges op på, skal være tydelige. Ligeledes skal det være tydeligt, hvordan virksomheden kan involvere sig i projektet, og hvordan denne **involvering** vil bringe **værdi for virksomheden og for projektet**.

⁷ Key Performance Indicators (KPI'er) bruges som indikatorer for, hvordan et projekt klarer sig. De er ofte kvantitative og skal være målbare.

Den nøje udvalgte tekst skal servere de gode salgsargumenter for at blive en del af projektet. Derfor er det vigtigt at fremhæve, hvad der gør projektet særligt interessant, og hvorfor virksomheden skal engagere sig (og eventuelt finansiere) netop dette projekter med netop denne NGO. Denne del hænger stærkt sammen med værdiskabelsen fra Business Canvas-modellen, og teksten skal dermed afspejle den identificerede værdiskabelse, som eksempelvis medarbejderudvikling, adgang til nye kundegrupper, kobling mellem virksomhedens kerneforretning og identificerede Verdensmål, adgang til historier fra lokale forbrugere af virksomhedens produkter, etc. Det handler i høj grad om at tænke kreativt og forretningsmæssigt, når fordelene ved et projekt skal beskrives og sælges.

Det er vigtigt at nævne **tidsrammen** for projektet, evt. **finansieringsmodel** og de **vigtigste risici** (og minimeringstiltag), der kan komme i vejen for at nå målene. Ligeledes vil det være nødvendigt at nævne, at der er udviklet en **bæredygtighedsstrategi** for projektet, dvs. en plan for, hvordan målgruppen involveres, hvordan der sikres løbende fælles afstemning mellem partnerorganisationerne, og hvordan projektet og partnerskabet kan skaleres på længere sigt. Endelig skal det stå klart, hvem NGO'en er, og hvorfor NGO'en er en unik samarbejdspartner til netop dette projekt. Her kan der tages udgangspunkt i, hvordan NGO'ens mission og kompetencer kan skabe værdi for projektet og den konkrete virksomhed.

"Det er rigtig vigtigt med forarbejdet til projektbeskrivelsen, også internt i organisationen. Projektbeskrivelserne skal ofte stemme overens med nuværende og kommende kommunikationskampagner, projekter og aktiviteter"

- Refleksion fra projektdeltager

Overskriften i projektbeskrivelsen er vigtig og skal reflektere kernen i projektet og relationen til virksomheden. Tænk over ordvalg og termer i teksten og brug gerne virksomhedens sprog og ord. Genbrug evt. ord fra virksomhedens eget kommunikationsmateriale (hjemmeside, CSR-rapport mv.) - det skaber genkendelighed og tryghed. Ordvalg er et centralt element, da der ofte er sprogbarrierer mellem virksomheder og NGO'er. Det er derfor vigtigt at tale et sprog, som virksomheden forstår og er tryk ved. Fagtermer skal simplificeres og eksemplificeres. Skriver man for eksempel, at NGO'en gør brug af en *innovativ tilgang*, hvad indeholder ordet *innovativ* så mere præcist? Her er det godt at give et konkret eksempel, der er let at forstå. Hvis NGO'en kan levere teknisk viden, hvad betyder det så mere præcist? Kom med eksempler og gør teksten så simpel og let forståelig, at der ikke er tvivl om, hvem NGO'en er, og hvad NGO'en vil. Få evt. en udefrakommende til at læse projektbeskrivelsen igennem, som vil kunne fange de indforståede NGO-termer.

Organisationsbeskrivelse

Til projektbeskrivelsen kan der evt. vedlægges en kort profilbeskrivelse af NGO'en, så virksomheden kan danne sig et hurtigt indtryk af den potentielle samarbejdspartner. Beskrivelsen kan skitsere hvilken type organisation, NGO'en er, NGO'ens mission (dvs. NGO'ens "WHY") samt erfaringer og kompetencer i relation til det konkrete projekt. Beskriv hvad NGO'en kan gøre for virksomheden, og hvordan NGO'ens og virksomhedens vision matcher hinanden. Tænk over alt det NGO'en kan bidrage med som partner. Det kan være antal følgere på sociale medier og modtagere af nyhedsbreve, hvor partnerskabet og projektet kan nævnes, mediebevågenhed og presseomtale, mulighed for medfinansiering til projektsamarbejdet f.eks. gennem Danida eller andre donorer. Dette giver både en vis tyngde, samt formodet evne til at kunne generere yderligere projektf finansiering fra eksterne (udviklings) puljer. Det kan være et område, som virksomheden ikke selv har adgang til eller erfaring med.

Det er også en fordel at give eksempler på de fremhævede karaktertræk hos NGO'en. Er NGO'en en mindre organisation, kan det fremhæves, at *"Fordi vi er en mindre organisation, har vi korte beslutningsprocesser, tæt bestyrelses- og partnerkontakt og kan dermed hurtigt træffe beslutninger og handle på idéer."* Eller *"Fordi vi har været til stede i Tanzania gennem mere end 15 år, har vi et tæt samarbejde med den lokale danske ambassade."* Her viser NGO'en potentiale og værdi som samarbejdspartner.

"Hvis NGO'er ikke forstår, at det ikke giver mening at betale dem penge, medmindre den service, de yder, er bedre end den service, en konsulent kunne tilbyde, har de ikke forstået, hvad det betyder at samarbejde med en virksomhed"

- Virksomhed

Det er vigtigt, at det fremstår klart, hvem NGO'en er og ikke er. Brug det forudgående interne analysearbejde til at skitsere dette i organisationsbeskrivelsen. Her kan der eksempelvis også henvises til eller citeres fra tidligere og nuværende samarbejdsprojekter- og partnere, der illustrerer NGO'ens værdifulde kompetencer og unikhed.

Den interne afklaring er også vigtigt i forhold til at skabe klarhed omkring NGO'ens "WHY", forventninger til virksomhedssamarbejdet samt det organisatoriske ophæng for projektet. Dette skal være helt klart inden virksomhederne kontaktes, da det er vigtigt at have styr på, hvor i organisationen samarbejdet forankres, og hvilke ressourcer NGO'en har til rådighed. Skal virksomheden igennem flere forskellige medarbejdere og en længere afklaringsproces, hver gang de ringer, er der stor risiko for at NGO'en opfattes som en uprofessionel samarbejdspartner.

7. DEN FØRSTE KONTAKT

DEN FØRSTE KONTAKT
HENVENDELSEN
MØDET
OPBYGNING AF RELATIONER

Den første kontakt

Den første kontakt til en potentiel samarbejdsvirksomhed kan opstå på mange forskellige og ofte helt tilfældige måder. Indledningsvis kan man som NGO gøre sig klart, om man vil satse på en **aktiv** eller mere **afventende** tilgang til virksomheds-samarbejde. Her spiller ressourcer og medarbejderkompetencer en vigtig rolle. Det kan være meget ressourcetungt selv at opsøge potentielle virksomheder. Det kræver en del research og forarbejde, før der er afklaring omkring virksomhedens interesse og engagement. Interessen kan ofte afklares hurtigere, hvis der allerede er en kontakt til virksomheden eller interessetilkendegivelse, f.eks. gennem dialog i eget netværk, et fysisk møde, mv.

"Det er langt nemmere med de virksomheder, der selv henvender sig, da "salgsarbejde" er tidskrævende. Ved at udvikle mere målrettet kommunikationsmateriale, styrke sin PR og være synlig til eksterne arrangementer styrker man sandsynligheden for at få flere henvendelser"

- Refleksion fra projektdeltager



DEN FØRSTE KONTAKT
HENVENDELSEN
MØDET
OPBYGNING AF RELATIONER

Henvendelsen

Hvis man vælger den opsøgende strategi, kan man evt. tage kontakt til virksomheden via mail eller telefon. Om man vælger det ene eller det andet bør afspejle medarbejderens skriftlige og mundtlige styrker. Tager man den første kontakt via mail, er det vigtigt med en telefonisk opfølgning. Starter man med et opkald, bør den skriftlige opfølgning via e-mail være klar, så man kan sende den afsted umiddelbart efter samtalen. Tålmodighed og høflig opfølgning er vigtige egenskaber, da CSR-projekter og NGO-samarbejde ikke er virksomhedens førsteprioritet.

Det er som regel lettere at komme i dialog med en virksomhed, hvis NGO'en på forhånd har en kontakt f.eks. gennem eksisterende netværk. Hvis ikke, skal kontakten først opdyrkes (cold canvas). Her vil man ofte starte øverst i hierarkiet og kontakte ledelsen eller en særlig relevant medarbejder, som evt. vil sende kontakten videre. Sendes man videre til en lavere rangerende medarbejder, skal dette ikke opfattes negativt. Det kan faktisk vise sig at være en fordel. Specielt, hvis man formår at "vinde" denne medarbejders interesse for projektet og dermed sikre sig en intern projektambassadør i virksomheden. Sådant en medarbejder kan være en værdifuld sparringspartner, f.eks. i forhold til vinklingen af projektet, anvendt sprogbrug, mv. før det endelige projektforslag sendes til ledelsen. **Det er vigtigt at "invitere" den pågældende medarbejder og virksomhed med ind i NGO'en og projektets tilblivelse**, så begge parter værdier og målsætninger bliver synlige, og der knyttes en tæt relation fra start.

"Når vi bliver kontaktet af en NGO, er det fordi de søger donorer, sponsorer, o.l. I betragtning af vores rolle som et stort selskab tror de, at de kan få penge fra os til gengæld for at låne deres troværdighed. Men vi er virkelig ikke interesserede i den slags"

- Virksomhed

Mødet

Det er vigtigt med en grundig forberedelse af sin "salgskommunikation" inden det første (fysiske) møde med virksomheden. Virksomheden skal kunne mærke, at der er lagt forberedelse i mødet, da det skaber tryk omkring NGO'ens professionalisme. Projektet skal gerne italesættes som et *tilbud* og en *mulighed* for at blive en del af et særligt projekt, som virksomheden ikke nødvendigvis selv har tid og kompetencer til at starte og drive. Mange virksomheder vil gerne gøre noget godt for verden, men ved ikke nødvendigvis hvad og hvordan – det kan partnerskabet hjælpe med. Det er langt stærkere at tilbyde en mulighed for at blive en del af et spændende projekt, frem for at "tigge penge" og anvende katastroferetorik. Derfor skal projektet være et tilbud om at deltage i et sjovt fællesskab med en vis grad af relation til virksomhedens forretning. **Det må gerne være sjovt at samarbejde og ikke italesættes som en "gensidig forpligtelse"**. NGO'en bør stå for det praktiske og administrative, mens virksomheden får lov til at byde ind på de mere interessante opgaver. Den "gensidige forpligtelse" bør holdes ude af billedet, indtil der udarbejdes en mere formel kontrakt.

For at skabe lyst til at være med i projektet og en fælles "vi-følelse" fra start kan der anvendes virkemidler som f.eks. at inkludere virksomhedens logo eller signaturfarver i sin power-point præsentationer, billeder og produkter. Det skaber genkendelighed, forbindelse og visualisering af samarbejdet. Jo mere konkret samarbejdsidéen, udbyttet og værdiskabelsen kan præsenteres, jo nemmere bliver det at kommunikere til virksomheden.

Kommunikationen bør altid målrettes til den pågældende kanal og modtager. Dette gælder helt ned til de e-mails, der sendes før og efter mødet, samt beklædning og fremtræden til de personlige møder. Det skaber tryk omkring matche modtageren, hvorfor det kan være en fordel at matche den dress code, virksomheden normalt møder.



Hvis virksomheden kommer i jakkesæt og NGO'en møder op i en klassisk "NGO sweater", kan det allerede her bekræfte potentielle fordomme om NGO'er og skabe utryk.

Ved det personlige møde bør også historiefortælling og særligt succeshistorier være en hel central del af kommunikationen. Det er netop NGO'ens gode historier og særligt den personlige historie, der rører og vil blive husket. Disse historier er langt stærkere til at skabe relationer end fakta om, hvem NGO'en er. Virksomheden skal gerne kunne mærke, at projektet relaterer sig til en personlig sag, som medarbejderen brænder for og tror på. Derfor er det en fordel, at den medarbejder, der repræsenterer NGO'en ved mødet, er en god historiefortæller, der kan viderebringe egne eller andres personlige historier, ligesom det er afgørende, at medarbejderen er god til at skabe relationer til virksomheden. **Den personlige historie og passionen skal bruges til at åbne dialogen**, hvorefter den mere konkrete agenda kan få plads.

Under mødet er det vigtigt at lytte til, hvad repræsentanterne fra virksomheden siger, og hvem de er som personer. De skal være med om bordet i dialogen, og det er vigtigt at lægge mærke til, hvad virksomhedsrepræsentanterne kan lide at høre om, og hvad de reagerer positivt på. Relations opbygningen starter allerede her.



"Det er ikke unormalt, at det tager mellem et til halvandet år fra den indledende kontakt etableres, til der landes et egentligt partnerskab. Derfor er det rigtig vigtigt, at det er kernemedarbejdere eller bestyrelse, der bygger denne relation op"

- Refleksion fra projektdeltager

Opbygning af relationer

Et partnerskab vil ofte gennemgå flere stadier - fra det første møde og processen, hvor NGO og virksomhed engagerer sig og lærer hinanden bedre at kende, til projektet er gennemført og evalueret. Der kan være skepsis og uklarheder omkring motivation og forventninger til samarbejdet, ligesom der kan opstå konflikter undervejs. Alle faser skal håndteres, indtil der er opnået gode samarbejdsresultater, som forhåbentlig sikrer et fortsat stærkt samarbejde og et værdifuldt slut-produkt.

I forbindelse med projektudvikling og implementering er det vigtigt, at samarbejdspartnerne lærer hinanden at kende og opbygger gode relationer til hinanden. Dette kan f.eks. ske gennem fælles arrangementer eller besøg i projektlandet, hvor virksomheden får indblik i de lokale realiteter, ligesom der tilbringes værdifulde uformelle timer sammen. Der kan selvfølgelig også arrangeres fundraising-events og arrangementer i Danmark. Sørg for, at det er sjovt for virksomheden at deltage og ikke bare hårdt arbejde. **Det skaber sammenhold både fysisk og i sproget, når virksomhederne engagerer sig og begynder at sige "vi" om projektet.**

"Relationsopbygning til virksomheden er helt essentielt med kontinuerlig fortælling om resultater, projekter og hvem, man som organisation er"

- Refleksion fra projektdeltager

Det er vigtigt at vise taknemmelighed over virksomhedens engagement og at synliggøre de resultater, virksomheden er med til at skabe gennem projektet. Overvej, hvordan virksomheden involveres i delprocesser ved at vise NGO'ens arbejde, planer for projektet, nye ideer, resultater, mv. Overvej også flowet i kontakten med virksomheden undervejs i processen. Det kan f.eks. være velkomst-mails, opfølgning, årsrapporter, historier, der kan deles internt og eksternt hos virksomheden, kvantificering af resultater og effekten af projektet, mv. For omvendt ikke at overproducere materiale er det vigtigt med en forventningsafstemning, så kommunikationen kan målrettes virksomhedens behov.

8. ROLLEFORDELING, RESSOURCER OG KONTRAKT

Rollefordeling, ressourcer og kontrakt

Når både dialogen, business casen og projektsamarbejdet er etableret, er det væsentligt at udarbejde en kontrakt mellem virksomheden og NGO'en. Kontrakten skal skabe klarhed om rollefordelingen og de gensidige forventninger og forpligtelser i samarbejdet. Kontrakten er således en formalisering af samarbejdet og afgrænser dette både i forhold til periodeforløb, finansiering og konkrete opgaver/leverancer. **En klar defineret rollefordeling bidrager til at alle parter præcis ved, hvad de bringer ind i partnerskabet,** samt hvad der forventes leveret af hver af parterne. Kontrakten skal også bidrage til størst mulig succes i partnerskabet, samt sikre at individuelle kompetencer anvendes.

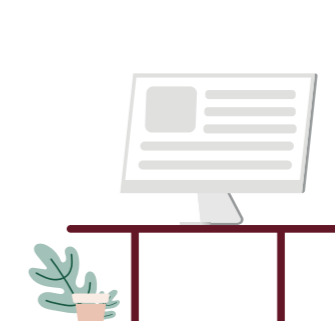
Rollefordeling i partnerskabet

Der er tre væsentlige niveauer i rollefordelingen, som bør tænkes ind i kontrakten for at sikre klarhed om hvem, der gør hvad.



DET STRATEGISKE NIVEAU:

Består ofte af en styregruppe med overordnet ansvar for opnåelse af projektets målsætninger. Repræsentanterne er ansvarlige for partnerskabets etablering. Gruppen fører tilsyn med projektet og står for den løbende overordnede projektstyring.



DET TAKTISKE NIVEAU:

Består ofte af én til to projektledere med ansvar for at koordinere og drive det fælles projekt og de definerede opgaver i projektplanen. Dette kan være repræsentanter fra både virksomhed og NGO eller blot fra NGO'en.



DET IMPLEMENTERENDE NIVEAU:

Består ofte af repræsentanter fra de forskellige projektpartnere, der sikrer udførelsen af projektets aktiviteter og dermed opnåelse af de resultater, der er angivet i projektplanen.

Ressourcefordeling i partnerskabet

Udveksling af ydelser i partnerskabet kan være finansielle og ikke-finansielle, f.eks. kompetenceudvikling, produktudvikling, ressourcer, produkter, udstyr, specialister, netværk, ambassadørarbejde, PR, fundraising, kommunikation, mv.

Finansiering af projektet er et vigtigt aspekt, som ofte kommer bag på projektpartnerne⁸. Her er det bl.a. vigtigt at få afklaret, om der vil indgå medfinansiering fra virksomheden eller NGO'en, om der ansøges om ekstern projektfinsiering, om NGO'en køber eller får udstyr af virksomheden mv.

Samtidig kan man overveje de ressourcer, NGO'en har til rådighed, sammenholdt med det beløb eller den aktivitet, virksomheden bidrager med. Alle opgaver kræver ressourcer at planlægge og gennemføre - lige fra projekthåndtering til produktion af kommunikationsmateriale. Et grundigt budget for indsatser og parternes forventede timeforbrug er derfor et godt grundlag for et sundt samarbejde. Den tid, der anvendes på projektet, er værdifuld tid, der tages fra andre (fundraising-) opgaver. Det er derfor værd at gøre sig nogle erfaringer med omfanget af de ressourcer, der anvendes på partnerskabsprojektet, sammenholdt med de (finansielle eller strategiske) resultater, samarbejdet skaber.

For at optimere ressourceforbruget kan NGO'en overveje at udarbejde en partnerskabsstrategi med en målsætning for forskellige typer af samarbejdsprojekter og partnere. Samt analysere, hvad de forskellige donationer og partnerskabsformer koster i interne ressourcer (tid og økonomi). Ved at kvantificere udgifter, ressourcer og resultater kan NGO'en vurdere, hvad der er værd at satse på, f.eks. flere mindre- eller en stor virksomhedspartner, samt om finansieringen bedst sikres gennem virksomheder, projektpuljer eller private donationer.

"Partnerskaber har potentiale, men også en høj grad af usikkerhed i forhold til den langsigtede investering af de ressourcer, som et samarbejde med en virksomhed kræver"

- Refleksion fra projektdeltager

⁸ Jacob Ravn, Access2innovation

1	PARTER	<ul style="list-style-type: none"> Virksomhedens og NGO'ens navn og adresse.
2	AFTALE OM (SAMARBEJDE /ARBEJDS TITEL)	<ul style="list-style-type: none"> Samarbejdsaftale om XXX (projekt navn) eller XXX aktivitet.
3	BAGGRUND	<ul style="list-style-type: none"> Samarbejdet er opstået på baggrund af virksomhedens og NGO'ens fælles interesse for at forbedre XXX. Virk. og NGO indgik i (tidspunkt) en MoU / Letter of Intent (bilag 1) Virksomheden og NGO'en har udviklet en forretningsmodel, der forsøger at imødegå følgende udfordringer og problemstillinger XXX (referer evt. til et længere bilag med projektoplæg).
4	FORMÅL OG FORVENTEDE RESULTATER (OUTPUTS)	<ul style="list-style-type: none"> Beskriv det overordnede formål med projektet/samarbejdet. Beskriv det/de specifikke målsætninger med samarbejdet. Beskriv de konkrete forventede resultater/KPI'er (dvs. både den værdi, der skabes for virksomheden og for NGO'en). Referer evt. til uddybende bilag.
5	ORGANISERING AF PARTNERSKABET OG PROJEKTET	<ul style="list-style-type: none"> Opstil hvordan projektet/samarbejdet forankres mellem parterne, f.eks. gennem en styregruppe og en specifik projektkoordinator/kontaktperson fra virksomheden og NGO'en. Beskriv hvem, der refererer til hvem, og hvem der har den øverste beslutningsmyndighed.
6	PARTERNES ROLLER OG FORPLIGTELSE	<ul style="list-style-type: none"> NGO'en og virksomhedens ansvar (referer evt. til et bilag med specificering), f.eks. implementering af aktiviteter, koordinering, produktion af kommunikationsmateriale, budget, finansielle overførsler, materielle inputs, mødedeltagelse og frekvens, mv.
7	BESLUTNINGS-PROCESSER OG -KOMPETENCEROLLER OG FORPLIGTELSE	<ul style="list-style-type: none"> Beskriv ansvar for beslutninger relateret til projektets aktiviteter. Dette vil ofte ligge hos NGO'en, mere specifikt hos den udvalgte projektkoordinator. Beskriv hvem, der har beslutningsansvar i virksomheden. Beskriv processer og regler i forbindelse med behov for finansielle og eller tidsmæssige justeringer i projektet.
8	KOMMUNIKATIONS-LINJER	<ul style="list-style-type: none"> Beskriv den interne kommunikation i projektet: Hvem koordinerer med hvem og hvor ofte? Udarbejdelse af rapporter. Udarbejdelse af andet kommunikationsmateriale.
9	TIDSPLAN	<ul style="list-style-type: none"> Tidsplan for partnerskabet/projektet. Her kan der refereres til et mere detaljeret bilag.
10	BUDGET: TOTAL, FORDELT PÅ PARTNER	<ul style="list-style-type: none"> Indsæt det overordnede budget og budgetfordeling mellem virksomhed og NGO.
11	YDELSER OG UDBETALINGSPLAN	<ul style="list-style-type: none"> List de ydelser som projektpartnerne skal levere, og hvornår disse ydelser skal finde sted.
12	IMMATERIELLE RETTIGHEDER	<ul style="list-style-type: none"> Her afklares, hvem der har hvilke rettigheder til materiale mm. udviklet under projektet, samt om der er begrænsninger i informationer / brug af logo mv. i forhold til indhold i historier, markedsføring, kampagner, o.l.
13	OVERSKRIDELSE, MISLIGHOLDELSE, OPSIGELSE, KONFLIKTLØSNING OG LOVGIVNINGRETTIGHEDER	<ul style="list-style-type: none"> Her afklares, hvordan konflikter eller brud på kontrakten håndteres. Det kan være en god idé at få inputs fra en jurist, samt sikre at der anvendes mægling i tilfælde af konflikter, således at begge parter er indstillede på at finde en løsning uden at inddrage retten.

9. KOMMUNIKATION OM PROJEKTET

KOMMUNIKATION OM PROJEKTET
VIRKSOMHEDENS FOKUS PÅ CSR-KOMMUNIKATION
KOMMUNIKATIONSSTRATEGI
KOMMUNIKATIONSPLAN
UDVIKLING AF KOMMUNIKATIONSMATERIALE
STORYTELLING SOM METODE
PRODUKTION AF VIDEO

Kommunikation om projektet

Kommunikationen om partnerskabsprojektet kan bruges til at underbygge projektets overordnede målsætninger, samt styrke virksomhedens og NGO'ens interne og eksterne kommunikation. Derfor er kommunikation om projektet af stor værdi. Parterne kan ligeledes finde værdi i hinandens kanaler og indsatser, hvis man f.eks. tagger hinanden på de sociale medier, linker til hinandens hjemmesider og nævner hinanden i eksternt materiale.

Det kan også være, at NGO'en kan tilbyde:

- Deltagelse i aktiviteter og fysiske events relateret til projektet.
- Færdigproduceret kommunikationsmateriale, som virksomheden kan anvende.
- Adgang til historier om værdiskabelse for de lokale modtagere af projektet.
- Adgang til nye målgrupper via NGO'ens egne medier: Hjemmeside, SoMe, nyhedsbreve, frivillige netværk, osv.

For at udnytte de muligheder og den værdi, der er i kommunikationen om et partnerskabsprojekt, er det en god ide at udarbejde en kommunikationsstrategi og en plan for de konkrete tiltag. På den måde har alle parter en ide om, hvad man kan forvente. I afsnittene herunder uddybes, hvordan man kan gribe kommunikationsindsatsen an. Kommunikationsstrategien og -planen kan selvfølgelig laves mere eller mindre kompleks, afhængig af de ressourcer og kompetencer man har i partnerskabet.

Virksomhedens fokus på CSR-kommunikation

CSR-kommunikation adskiller sig ofte væsentligt fra den normale virksomhedskommunikation, idet CSR-aktiviteter i højere grad er værdibaserede fremfor produktorienterede. Da CSR-budskabet er værdibaseret, er der højere krav fra modtageren om ærlighed og troværdighed. Modtageren kan have personlige holdninger og meninger om CSR-aktiviteten, og dermed er der større risiko for negativ kundefeedback. Virksomheder vælger derfor ofte kun at kommunikere et minimum af deres CSR-indsats og resultater, selvom der potentielt er meget værdi at hente her.

Da CSR-kommunikation kan være et særligt følsomt emne, er det ekstra vigtigt at afstemme, hvad og hvordan partnerskabet kommunikerer og hvem, der kommunikerer hvad, så der ikke opstår konflikter og utilfredshed over et Facebook opslag, ukoordinerede artikler o.l. mellem de involverede parter.

KOMMUNIKATION OM PROJEKTET
VIRKSOMHEDENS FOKUS PÅ CSR-KOMMUNIKATION
KOMMUNIKATIONSSTRATEGI
KOMMUNIKATIONSPLAN
UDVIKLING AF KOMMUNIKATIONSMATERIALE
STORYTELLING SOM METODE
PRODUKTION AF VIDEO

Kommunikationsstrategi

Kommunikationsstrategien handler om at omsætte projektets overordnede målsætninger til konkrete kommunikationsindsatser via konkrete, målbare og realistiske kommunikationsmål. Kommunikationsstrategien skal altså underbygge og medvirke til, at man når projektets "forretningsmål".⁹

Formålet med en kommunikationsstrategi kan være:

- At information og viden fra projektet når ud til de rigtige personer på det rigtige tidspunkt.
- At skabe opmærksomhed omkring projektet – både internt og eksternt.
- At ændre holdninger, skabe forståelse eller blot skabe accept.
- At få folk til at ændre adfærd i en bestemt situation.
- At åbne for dialog eller inddrage folk / samarbejdspartnere i projektet.

Kommunikationsstrategien skal styre og sikre kvalitet i partnerskabets kommunikation, så den tilfører værdi til projektet og de involverede partnere. Derfor er det vigtigt, at strategien løbende tilpasses og afstemmes internt i partnerskabet, så der er en fælles forståelse og accept af de potentielle ændringer og indsatser.

Udvikling af en kommunikationsstrategi

Når man skal lave en kommunikationsstrategi, er det vigtigt at identificere målgrupperne, kanaler, overordnede budskaber, tone, samt formålet og målsætningerne med kommunikationen. Strategien skal selvfølgelig være realistisk og holdes op imod projektets og partnerens ressourcer.

Følgende 4 trin kan følges i produktionen af en kommunikationsstrategi:

TRIN 1 SKAB OVERBLIK OVER PROJEKTET:

Det første skridt i udarbejdelse af en kommunikationsstrategi er at få et overblik over projektet. Lav en grundlæggende analyse, en form for mindmapping af projektet – de involverede parter, aktiviteterne, tidsplan, mm.

Herefter skal projektets målsætninger (forretningsmål) omsættes til kommunikationsmål. Et forretningsmål kunne lyde: "At sætte fokus på virksomhedens rolle i bekæmpelse af ukontrolleret skovrydning". En milepæl, som kommunikationsstrategien selvfølgelig skal understøtte, men det skal oversættes til kommunikationsmål for at

⁹ Læs mere om forretningsmål i afsnittet om business case

give mening i kommunikationsstrategien. Man skal altså finde frem til en eller flere konkrete kommunikationsmål, der hjælper med at indfri det konkrete forretningsmål.

Kommunikationsmålene kunne f.eks. være:

- At øge kendskab til virksomheden som markedsleder inden for bæredygtige træprodukter med 25 %.
- At opnå mindst 10 årlige omtaler i landsdækkende og regionale medier.
- At få relevante målgrupper i tale.
- At øge kendskabsgraden omkring projektet og dets dagsorden.

En vigtig del af oversættelsesarbejdet fra forretningsmål til kommunikationsmål er at overveje, hvilke typer mål kommunikationsstrategien skal indeholde. Det kan være kendskabsmål, præferencemål, imagemål, holdningsmål og adfærdsmål. Dette giver særligt god mening i partnerskabsprojekter, hvor værdien ikke udelukkende kan gøres op i økonomi og øget salg.

SMART modellen

Smart modellen opstiller nogle specifikke rammer for de opsatte kommunikationsmål. Modellen hjælper således til at sikre, at kommunikationsmålene kan anvendes som reelle og målbare KPI'er.

SMART modellen handler om at gøre kommunikationsstrategien:

SPECIFIKT – hvad er det helt præcist, du vil opnå?

MÅLBART – hvornår er du i mål?

ATTRAKTIVT – hvorfor gider du at kæmpe for at nå det her mål?

REALISTISK – har du faktisk de ressourcer, der skal til for at nå målet?

TIDSBESTEMT – hvornår er din deadline?

Vær så **præcis og konkret** som muligt omkring, hvad det er, I vil opnå. Målene skal være **specifikke**, så der ikke kan opstå definitionsspørgsmål undervejs. Ved at opstille **målbare mål** er det nemt at se, hvornår man er lykkedes. Målene skal være **attraktive** for alle partnere i projektsamarbejdet og på den måde skabe motivation for projektet. Samtidig er det vigtigt at være **realistisk**, så ens ressourcer stemmer overens med de opstillede mål. Har man ikke de nødvendige ressourcer til at nå sine mål, risikerer man at blive demotiveret, og gejsten for partnerskabet kan forsvinde. En **konkret tidsplan** og en deadline for de forskellige opstillede mål er også vigtigt. På den måde sikres et fælles udgangspunkt, og alle parter ved, hvornår projektets succeser skal fejres.

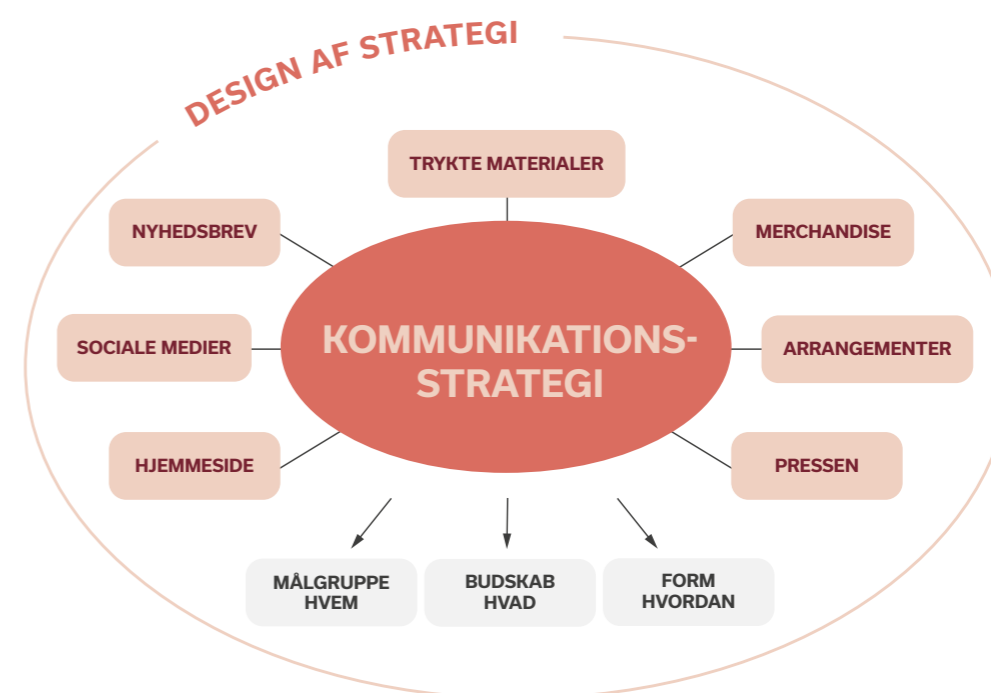
TRIN 2 IDENTIFICER DINE MÅLGRUPPER:

Effektiv kommunikation handler om at tage udgangspunkt i sin målgruppe. Fanger man ikke målgruppens interesser med sin kommunikation, er indsatsen spildt. Derfor er det vigtigt at identificere hhv. virksomhedens og NGO'ens målgrupper for den pågældende kommunikationsindsats. Virksomhedens målgrupper kan bl.a. være eksterne samarbejdspartnere, medarbejdere, leverandører, forbrugere o.l. NGO'ens målgrupper kan være medlemmer, politikere, sponsorer, nye potentielle virksomhedspartnere, samarbejdspartnere i syd, specifikke befolkningsgrupper mv. Parterne kan i fællesskab udpege de målgrupper, man ønsker at ramme med kommunikationen.

TRIN 3 SKAB HISTORIERNE:

Når den indledende analyse er på plads, er det tid til at kigge på, hvilke kommunikations-potentialer, der ligger i projektet, og hvordan man får dem indfriet. Hvad er det for historier og events, der skal sættes i søen for at underbygge projektets overordnede målsætninger?

Det handler altså om at sætte et antal konkrete aktiviteter bag kommunikationsmålene, der kan hjælpe med at indfri disse. Hvis målet f.eks. er: "At opnå mindst 10 årlige omtaler i landsdækkende og regionale medier", så kan det eksempelvis understøttes af to indsatser: Fire pressemeddelelser om projektet og en række artikler, der behandler centrale søgeord, som målgruppen interesserer sig for. Er kommunikationsmålet at øge kendskabsgraden til projektet og partnerskabet generelt, så kunne en understøttende aktivitet være en Facebook-kampagne, der sætter virksomheden i en ny kontekst via partnerskabsprojektet. På den måde kommer man fra kommunikationsmål til konkrete kommunikationsindsatser. Der kan sagtens være flere kommunikationsindsatser, der peger ind mod samme mål.



TRIN 4 HVILKE "KANALER" SKAL DU GØRE BRUG AF?

Når den indledende analyse og grundfortællingen er på plads, kan man kigge på hvilke kanaler, det giver mening at gøre brug af og hvilken kontekst, man kan tale ind i for at ramme målgrupperne. Hvordan placerer projektet sig eksempelvis i forhold til aktuelle politiske debatter, i forhold til hvad medierne interesserer sig for lige nu, eller hvad der fungerer på de sociale medier? Det er afgørende at forstå den kontekst, som man kommunikerer ind i og udnytter et særligt gunstigt momentum eller skabe en vinkling, der øger nyhedsværdien og dermed interessen for historien.

Grundlæggende taler man om 3 typer kanaler: "owned, paid & earned". "Owned" er de kanaler, projektpartnerne selv ejer og kontrollerer. F.eks. hjemmeside, Facebookside og nyhedsbrev. "Paid" er de kanaler, man betaler for. Det kan være annoncering i diverse medier, Facebook-annoncering eller Adwords på Google. "Earned" handler om medier, hvor andre omtaler projektet. Det kan eksempelvis være via blogomtale, artikler, websites og digitale communities.

Mens strategien udarbejdes, er det en god ide at se projektet udefra og ind, fra de forskellige målgruppers perspektiv, og overveje, hvad der er interessant for de enkelte målgrupper og medier ved projektet. Samtidig er det relevant at undersøge, hvilke kanaler der er mest effektive i forhold til de forskellige målgrupper. Det kan være svært at opnå denne viden om sine målgrupper, hvorfor udgift til en målgruppeanalyse hos et mediebyrå kan være godt givet ud.

Eksempel på kommunikationsstrategi

Det følgende skema er et eksempel på en simpel kommunikationsstrategi for et fiktivt strategisk partnerskab mellem en NGO og en virksomhed. Illustrationen viser eksempler på mål og indsatser, men er ikke udtømmende for en typisk kommunikationsstrategi, der oftest har flere indsatsområder.

Det fiktive projekts overordnede målsætninger, som kommunikationsindsatsen skal underbygge er:

- Sætte fokus på virksomheders rolle i bekæmpelse af ukontrolleret skovrydning.
- Skabe 20 % flere lokale arbejdspladser i de områder projektet arbejder i.
- Sikre omlægning til bæredygtig produktion af træ i 75% af de områder, projektet arbejder i.

KOMMUNIKATIONSMÅL	KOMMUNIKATIONSINDSATSER/ NØGLEAKTIVITETER	MÅLEPUNKTER	MÅL
At sikre bestyrelsens fortsatte opbakning til at støtte projektet finansielt/ressourcemæssigt?	Afrapportering om projektet	Fortsat opbakning og økonomisk støtte til projektet fra bestyrelsen	
		Positiv omtale af projektet fra minimum to bestyrelsesmedlemmer i interne/eksterne nyhedskanaler.	
Samle 100 medarbejdere til deltagelse på udbudt seminar...	Direct mail / invitation og løbende Facebook-opslag. Intern konkurrence på intranet.	Antal seminardeltagere	100
At øge stolthed over sin arbejdsplads og arbejdsglæde hos 75% af medarbejderne.	Ny video-serie med korte portrætter af modtagerne i syd	Spørgeskemaundersøgelse	75%
	Besøgsrejse til projektet for X medarbejdere. Nyhedsbrev med rejseberetninger.		
At øge kendskabsgraden til projektet og partnerskabet.	6 årlige pressemeddelelser / artikler i brancherelevante blade / deltagelse på Folkemødet.	Antal visninger på hjemmesiden	+10%
		Mindst 10 omtaler i lokale og nationale medier	10 stk
Engagere/informere forbrugeren om ansvarligt produceret træ	Facebook/SoMe indsatser/ informationskampagne	Engagements - likes/delinger/kommentarer, mm.	+20%
Øge kendskab til virksomheden som markedsleder inden for bæredygtige træprodukter med 25 %	Ny video-serie med korte portrætter af modtagerne i syd	Engagements - likes/delinger/kommentarer, mm.	+20%
		Åbningsrate på nyhedsbrev	+20%
	Produktion af 12 årlige nyhedsbreve	Antal modtagere på nyhedsbrev	+20%

Kommunikationsplan

Når kommunikationsstrategien er på plads, kan man arbejde videre med den mere konkrete kommunikationsplan (aktivitetsplan). Hvor kommunikationsstrategien opererer på det strategiske niveau, er kommunikationsplanen på det mere taktiske og operationelle niveau. Her kigger man på, hvilke budskaber, medier og kanaler, der skal bruges, og hvem man vil ramme med de enkelte kommunikationsindsatser. Kort sagt skal en kommunikationsplan svare på følgende: Hvem skal sige hvad til hvem, hvordan, hvornår og med hvilken virkning?

Man kan bygge sin kommunikationsplan op som et simpelt og overskueligt Excelark, hvor man besvarer følgende spørgsmål:

- Hvem skal der kommunikeres til?
- Hvorfor vil vi kommunikere til dem?
- Hvad skal kommunikeres?
- Hvordan vil vi kommunikere (medier/kanaler)?
- Hvornår og hvor ofte vil vi kommunikere?
- Hvem har ansvaret for indsatsen?

Med en klar plan for hvor meget kommunikationsmateriale, der skal produceres løbende, sikres forventningsafstemning- og den gode dialog mellem projektpartnerne.

Udvikling af kommunikationsmateriale

Produktion af historier fra projektet er et vigtigt element i den eksterne kommunikation. Den mere faktabaserede rapportering omkring f.eks. værdikæden, impact måling og økonomiske begreber/ KPI'er er relevant for én type modtagere (f.eks. virksomhedens bestyrelse og ledelse), hvorimod der for målgrupper som medarbejdere og den brede befolkning, mv. i højere grad bør tænkes i at kommunikere via historiefortælling. Historiefortælling er vigtig, fordi projektets historier illustrerer den (samfunds-)værdi, projektet skaber og dermed den større samfundsmæssige betydning.

I denne type kommunikation er det vigtigt at tænke over følgende:

- Hold det simpelt, kort og konkret, med et klart budskab.
- Lad historien gå tæt på og relatere sig til modtagerne.

- Skab ærligt og personligt indhold, der vækker følelser, skaber identitet og motiverer.
- Hav et tydeligt 'call to action', så modtageren foretager den ønskede handling.
- Kend målgruppen og sørg for, at historien er relevant for denne.
- Lav en indledning, der fanger, og anvend i det hele taget let forståeligt hverdagssprog.
- Tænk visuelt. Videoproduktion er et effektivt medie til at skabe opmærksomhed og følelsesladet indhold.
- Begræns anvendelsen af fakta i selve teksten (fakta kan tilføjes i faktabokse).
- Skab relevant og delbart materiale, så følgere på sociale medier får lyst til at dele indholdet.

Særligt delbarheden er vigtig, da man på den måde når længere ud via de sociale medier end gennem de allerede engagerede følgere. Indhold, der vækker følelser og skaber identitet, har et større potentiale for at blive delt, da denne type indhold også siger noget om den person, der deler indholdet, og dermed falder ind under "personlig branding"¹⁰.

“Det er vigtigt at kommunikationen udspringer fra NGO'ens og projektets større WHY. Sørg for, at det ikke kun er kommunikationsmedarbejderen eller fundraiseren, der sætter retning for partnerskabsprojektets kommunikation”

- Cathrine Bianca Christensen, kommunikationskonsulent MiGrow

Ærligt og personligt indhold kan både være fortællinger om det konkrete partnerskabsprojekt, formålet og problemstillingen, samt fortællinger om dem, der får gavn af projektet. Troværdigheden styrkes, hvis materialet både omhandler projektets succeser, potentialer, udfordringer og løsninger, for på den måde at give et ægte og transparent billede af indsatsen. Forskningsresultater viser, at dette skaber tillid, interesse og engagement hos modtageren.

Små personlige video-hilsener til virksomhedens medarbejdere fra projektet er også gode virkemidler til at give virksomheden en følelse af særlig opmærksomhed og relation til projektet.

¹⁰ Line Schmetz, Seniorforsker ved Aalborg Universitet indenfor CSR-kommunikation og corporate branding

Storytelling som metode

Storytelling er et stærkt kommunikativt redskab, der kan anvendes både på skrift og i videoproduktion. Storytelling taler til følelser frem for intellekt og kan påvirke modtagerens følelser, ændre holdninger og skabe handling. Storytelling giver NGO'en (og virksomheden) mulighed for at differentiere sig ved at formidle de personlige historier og det personlige WHY, som jo netop kun findes i dette projekt eller i den konkrete NGO. Historier skaber tillid og medfølelse og er langt mere effektive til at trænge igennem til modtageren end fakta.

Storytelling handler i sin enkelthed om at fortælle historier. Der findes mange modeller til storytelling. **En effektiv en af slagsen er den såkaldte "Hero's journey" der indeholder:**

- En helt eller hovedperson: Det kan f.eks. være en ildsjæl i projektet, en medarbejder eller en lokal, der får gavn af projektet
- En hjælper: NGO'en, virksomheden
- En række udfordrende prøvelser, f.eks. korrupsion, klimaændringer
- En fjende: f.eks. skovrydning
- En modtager: en lokal, der får gavn af projektet

Det er vigtigt, at afsenderen (NGO'en / virksomheden) ikke fremstilles som helten i historien, men derimod som hjælperen eller budbringeren af historien. Det er en typisk fejl at sætte NGO'en i hovedrollen som helten, hvilket kan opleves som selvscenesættelse og svække troværdigheden. Er det derimod en ildsjæl i projektet eller de lokale modtagere af et projekt, der fortæller om, hvordan projektet har gjort en forskel for dem og deres hverdag, så skabes der en højere grad af loyalitet og troværdighed i fortællingen.

Endelig er det helt essentielt, at storytelling tager udgangspunkt i modtagers behov, fremfor afsenders behov. Det vil sige "hvad vil min modtager gerne høre om", fremfor "hvad vil jeg gerne fortælle". Hvis ikke historien eller nyheden er direkte relevant for modtageren, vil denne hurtigt tabe interessen og klikke videre. Derfor er det vigtigt, at relevansen og brugbarheden for modtageren står klart.



"Storytelling handler ikke om at forsimple budskabet, men om at bruge de rette redskaber til at fange modtagerens opmærksomhed. Det store billede "tegnes" gennem den personlige og nære historie"

- Cathrine Bianca Christensen, kommunikationskonsulent MiGrow

"I historiefortællingen bør NGO'er i langt højere grad have fokus på deres sag fremfor deres organisation, da det er sagen, der giver lyst til at samarbejde og viser NGO'ens samfundsrelevans"

- Jon Kiellberg, kommunikationskonsulent Re-Mind



Arbejdsredskaber til fokuseret og personlig kommunikation

Som hovedregel skal der tænkes i:

ÉN MODTAGER – ÉN AFSENDER – ÉN OVERORDNET HISTORIE – ÉT LØFTE – ÉT TILBUD (CALL TO ACTION)

1

PERSONLIG HISTORIE

Sæt fokus på den personlige historie ved at skrive "persona"-fokuseret. Dvs. Forestil dig en af personerne fra din målgruppe. Hvordan ser hans/hendes hverdag ud? Hvad interesserer han/hende sig for? Hvad kan du gøre for ham/hende, og hvilke kanaler rammer du ham/hande bedst med? Skriv din tekst, som om du taler direkte til din "persona", så det nærmest kan opleves som en personlig hilsen fra afsender til modtager. Skriv aktivt og modtagerrettet. Brug eksempelvis ord som "du", "din" og "dine," frem for "vi", "os", "vores", hver gang det giver mening.

2

FOKUSÉR

Udvælg én enkelt historie eller nyhed til din kommunikation - f.eks. i dit nyhedsbrev eller Facebook-opslag. Én enkelt historie kan sendes/postes hyppigere og læses hurtigere af den travle læser, som ikke altid kan overskue et tætpakket nyhedsbrev. Klikraten på nyhedsbreve øges betydeligt ved at have fokus på én historie eller ét emne i sin kommunikation, frem for mange historier.

5

ORDVALG

Læs teksten kritisk igennem og skær ned på alt, hvad der bliver langt og kedeligt. Hold teksten skarp og undgå gentagelser. Hvis der mangler indhold, tilføj f.eks. personlige anekdoter fra afsenderen eller den lokale partner, undersøgelser/ekspertviden, sansebeskrivelser, der maler et levende billede eller sætter en scene, så modtageren kan se historien for sig, eller nye vinkler, der giver andre perspektiver på sagen.

3

CALL TO ACTION

Nyhedsopslag og nyhedsbreve skal gerne indeholde et tilbud (Call to Action), der kan følges via et link. F.eks. til at læse resten af nyheden, artiklen, se videoen, følge NGO'en på Facebook, skrive sig op til nyhedsbrev, mv. Call to Action skal relatere til opslagets primære formål og guide modtageren mod dette.

6

KONKRETISÉR

Det er en god ide at gøre teksten mindre abstrakt og mere konkret. Det øger sandsynligheden for modtagerens engagement. F.eks. er det mindre abstrakt at skrive "kom til store byttedag" og meget abstrakt at skrive "hjælp med at rede verden".

4

LØFTE

Præsenter modtageren for udbyttet af at bruge tid på dit "tilbud". F.eks. den viden, der opnås, muligheden for at møde andre ildsjæle (hvis man skriver om et seminar) o.l. Det skal være klar for modtageren, hvad der opnås af relevant værdi ved at bruge tid på opslaget og det der kommunikeres om.

7

IN MEDIAS RES

Læserens opmærksomhed skal fanges hurtigt. Derfor er det en god ide at starte historien med det mest interessante. Prøv at skrive nyheden og se efterfølgende om indledningen er trættende og kan slettes eller flyttes længere ned i afsnittet.

KOMMUNIKATION OM PROJEKTET
VIRKSOMHEDENS FOKUS PÅ CSR-KOMMUNIKATION
KOMMUNIKATIONSSTRATEGI
KOMMUNIKATIONSPLAN
UDVIKLING AF KOMMUNIKATIONSMATERIALE
STORYTELLING SOM METODE
PRODUKTION AF VIDEO

Produktion af video

Anvendelse af video er et stærkt kommunikativt redskab, da modtageren ofte foretrækker at se film end at læse tekst. Film huskes bedre, og det visuelle indhold opfattes og forstås langt hurtigere end tekst. Video er et populært redskab, og med en smartphone kan alle i dag være filmproducent. Det stiller dog krav til kvalitet og indhold at trænge igennem mediestrømmen og blive set af modtageren.

For at skabe værdi med videoproduktion er det vigtigt at:

- Skille sig ud på de (sociale) medier hvor videoen bliver vist.
- Udvikle en stærk fortælling og budskab i videoen.
- Anvende visuelle virkemidler.
- Sikre at videoen har god lyd og stabilt billede, så den er behagelig at se.

Undersøgelser viser, at film gennemsnitligt har seks sekunder til at fange modtagerens opmærksomhed på de sociale medier. Derfor er anslaget særlig vigtigt. Her handler det om at bruge billeder, lyd og indledende speak eller tale til at skabe spænding og vækker følelser.

Anvendes storytelling i videoen bør hovedpersonen introduceres i starten, ligesom det er vigtigt at få etableret problemet, konflikten og "fjenden". Altså det, der er på spil for hovedpersonen. Der kan skabes en stærk fortælling, hvis hovedpersonen "bærer historien" og selv fortæller om sin situation og følelser, frem for at historien formidles som en tredje-persons-fortælling, eksempelvis hvor en person fra NGO'en fortæller om modtagerens situation. Fakta bør doseres forsigtigt, eventuelt i en faktaboks, således at det ikke forstyrrer flowet i historien.

Det anbefales at have følgende udstyr til produktion af video med smartphones:



Det er vigtigt at planlægge sin film inden optagelserne, så man får gode billeder og tilpas meget materiale. Det kan blive uoverskueligt at komme i gang med en redigeringsfase, hvis man kommer hjem med alt for mange timers optagelse uden en overordnet plan. Når man planlægger filmens opbygning, er det vigtigt at gøre sig klart, hvad der driver historien fremad. Er filmen båret af speak, eller er det hovedpersonen, der binder fortællingen sammen? Hvilke reportage-sekvenser skal indgå, og hvilke billeder skal der bruges? Jo mere specifik, man kan være fra start, jo nemmere bliver redigeringsarbejdet. Ligeledes skal filmens budskab være defineret inden optagelserne. Det kan være en fordel at lave et manuskript, hvor opbygningen af filmen brydes ned i del-elementer: speak, interview, billeder, reportage, lyd, fakta. På den måde har man overblik og en tjekliste på optagelsen.

Arbejdes der med interviews, kan man på forhånd lave en interview-guide. Skab trykthed i interviewsituationen med en hyggelig atmosfære og personlig relation. Brug tid med interviewpersonen, f.eks. gennem en forsnak eller rundvisning. Under interviewet er det en god ide at lade interviewpersonen tale uden at blive afbrudt. Du ved aldrig, hvornår de gode guldkorn kommer. Nogle gange kræver det, at interviewpersonen taler sig varm og føler sig tryk i situationen.

De filmiske virkemidler

De filmiske virkemidler har indflydelse på filmens æstetik og består af lyd og billeder. De er med til at fortælle historien, skabe stemning og spænding i en film og har dermed indflydelse på seerens oplevelse af filmen.

Her arbejdes med:

- **Billedbeskæring:**
Det skaber dynamik, og gør filmen mere interessant at kigge på, hvis man veksler mellem forskellige billedbeskæringer. Fra total til nærbillede, til halvtotal, til ultranær, osv. Brug billedmediet til det, det kan, nemlig den visuelle fortælling. Hvis man eksempelvis taler om at plante træer, så vis det. Gerne både i total-, halvtotal og nærbilleder, som man kan klippe imellem.
- **Billedkomposition:**
Dybdekompositionen (forgrund, mellemgrund og baggrund), en vandret horisontallinje og det gyldne snit er elementer, man kan arbejde med for at skabe harmoni og balance i billedet. Det er vigtigt at filme i bredformat og undgå at anvende zoom med en smartphone. Bevæg dig i stedet fysisk mod det filmede objekt.
- **Interview position:**
Ved interviews anbefales det, at interviewpersonen ikke kigger direkte i kameraet, men på interviewerens, der står ved siden af kameraet. Intervieweren bør stå i samme højde som interviewpersonen. Stil interviewpersonen midt i rummet (aldrig op mod en væg), så der kommer dybde i billedet. Skab gerne en dynamisk baggrund, der underbygger det emne, der tales om.

- **Lys:**
Smartphones fungerer rigtig godt i udendørslys, hvorimod der ofte skal tændes lys ved optagelser indendørs. Vær opmærksom på ikke at filme i modlys, hvor lyset kommer direkte bagfra. Så bliver dit objekt meget mørkt. Lyset skal gerne pege skråt ind mod interviewpersonen forfra.
- **Lyd:**
Lyden har afgørende betydning for seerens oplevelse af filmens stemning, sammenhæng og troværdighed. Man zapper hurtigt væk fra rodede lyd-billeder. Der skelnes mellem: Reallyd, dvs. tale og interviews, Speak, Musik og Effektyd, f.eks. lyden af en bil, der kører forbi i billedet. Musik, speak og effektyd lægges på i redigeringen. Speaken skal ikke være for akademisk, men almindeligt hverdagsprog. Det er vigtigt at instruere sin speaker, så tempo og engagement passer til filmens tema og bliver behageligt at lytte på.

LYDEFFEKTER

<http://bbcsfx.acropolis.org.uk>
<https://www.freesfx.co.uk>
<http://www.get-sounds.com>

GRATIS MUSIK

<http://freemusicarchive.org/search/?quicksearch>
<https://incompetech.com/music/royalty-free/music.html>
<https://www.youtube.com/audiolibrary/music>

SPEAKER STEMME

<http://stemmer.dk>
<https://www.voicearchive.dk>

STOCK PHOTOS

unsplash.com/
splitshire.com/
pexels.com/
pixabay.com/
hubspot.com

- **Lokation:**
Lokationen sætter rammen for den stemning, der skabes i filmen. Tænk i at placere interviewpersonen i det miljø, det handler om.
- **Længde:**
Det er en god øvelse at skære ind til benet, så al indhold i filmen er relevant. Derfor behøver filmen ikke nødvendigvis at være kort, så længe den holder spændingen og seerens opmærksomhed. Se filmen igennem mange gange i redigeringsfasen og vurder, hvor man som seer kommer til at kede sig. Klip ned indtil filmen er interessant hele vejen igennem.

10. AFRUNDING

AFRUNDING

Afrunding

Guidens læringspunkter og anbefalinger peger på, at der er stor værdi at hente i strategiske partnerskaber mellem virksomheder og NGO'er, men at vejen derhen kræver tid og ressourcer. Ønsker man som mindre NGO at gå partnerskabsvejen, så kan det være en god idé at starte med mindre og knap så ressourcetunge samarbejder – evt. donationsbaseret. De relationer, der opstår herudfra, kan på sigt udvikle sig til "tungere" og mere strategiske partnerskaber.

Virksomhederne ønsker oftest selv at finde deres samarbejdspartnere, så det er vigtigt at skille sig ud fra mængden via god kommunikation på sine kanaler og i medierne generelt. NGO'en skal **brænde igennem** med sin samfundsrelevans, projektidéer, mission og levere levende historier, der skaber interesse hos potentielle virksomheder.

WHY? Er det store spørgsmål man må stille sig selv igen og igen i processen mod det strategiske partnerskab. Hvorfor er vores NGO en unik samarbejdspartner for en virksomhed? Og hvorfor vil vi samarbejde med virksomheden? **Et grundigt forarbejde** på egen banehalvdel er således en nøgelfaktor i at lykkes - dels med at fange en virksomheds interesse for et partnerskab, dels for at opnå succes med sit partnerskabsprojekt. Det er i forarbejdet, at grundstenene for et succesfuldt partnerskab lægges.

Partnerskabet og projektet skal have en klar kobling til virksomhedens forretning eller værdier. Det kan være en svær balance mellem **værdiskabelse** for virksomheden og at løfte den konkrete sag. Derfor er det afgørende, at begge parter indgår strategiske partnerskaber, med en bredere forståelse for værdiskabelse end blot den økonomiske. Det kan handle om at udvikle sine projekter og sin organisation gennem samarbejdet, at løfte en bestemt agenda, imageskabelse, markedsadgang, produktudvikling, eller tilføje nye visioner og identitet til organisation og virksomhed.

Nøgleord i strategiske partnerskaber er **opbygning af relationer, tid og prioritering**. Det er oftest en lang proces at udvikle et strategisk partnerskab. I etableringsprocessen, og i samarbejdet generelt, er der et stort og vigtigt arbejde i at skabe tillid og "vi-følelse". Partnerskabet skal ikke være en sur pligt, men en kilde til energi, udvikling og et inspirerende fællesskab. Der skal selvfølgelig også sikres en progressiv og værdiskabende udvikling i projektet. Her er partnerskabsaftalen, business casen og kommunikationsstrategien alle vigtige redskaber.

GLOBALT FOKUS

- Folkelige organisationers udviklingssamarbejde



DANISH FORESTRY EXTENSION



VERDENS
SKOVE.ORG

 GHANA VENSKAB

 Vedvarende Energi



GLOBALT FOKUS

VÆRDISKABELSE, VIDENDELING & "VI-FØLELSEN"