



# Værdi i år 2 af partnerskaber

- en indsamling af  
erfaringer fra krydsfeltet  
mellem civilsamfund  
og erhvervsliv



KRYDSFELDT

CARVE

VÆRDI I ÅR 2 AF PARTNERSKABER  
- EN INDSAMLING AF ERFARINGER FRA  
KRYDSFELTET MELLEML CIVILSAMFUND  
OG ERHVERVSLIV  
©Carve Consulting 2020

CARVE CONSULTING  
Nørre Voldgade 11, 2.  
DK-1358 Copenhagen K  
+45 25 420 420  
info@carve.dk  
CVR: 35 21 19 42

REDAKTION  
Jesper Mørk Hovgaard, Krydsfeldt ApS  
Birgitte Kofod Olsen, Carve Consulting P/S (ansv.)

DESIGN  
Anne Mette Dion, amo design

FOTOS  
Adobe Stock

ISBN  
978-87-998812-5-3

## TAK

Vi vil gerne takke dem, der har gjort  
undersøgelsen mulig. En stor tak skal  
derfor lyde til:

**Adam Jacobi Møller**, UNICEF  
**Anders Dybdal**, Operate  
**Anders René Jensen**, REMA 1000  
**Anne-Mette Lehm Laursen**, LEGO  
**Claus Bjørn Billehøj**, Den Sociale Kapitalfond  
**Jacob Bartholin**, Muskelsvindsfonden  
**Malene Thiele**, Dansk Erhverv  
**Mette Klarskov Petersen**, Folkekirkens Nødhjælp  
**Marie Enemark Olsen**, LEGO  
**Neel Gammelgård**, Sex & Samfund  
**Nicoline Weih**, Danske Bank  
**Sabrina Jensen**, Folkekirkens Nødhjælp  
**Sanne Urbak Rasmussen**, IBM Danmark  
**Sine Gadeberg**, Børns Vilkår  
**Steen M. Andersen**, FCG Global Goals  
**Tania Ellis**, The Sociale Business Company  
**Thomas Roland**, COOP



# Indhold



<b>2</b>	<b>FORORD</b>	Vi befinder os i handlingens årti
<b>4</b>	<b>OVERBLIK</b>	Sammenhæng mellem Værdi i år 2- og Værdi fra dag 1-undersøgelsen
<b>6</b>	<b>FUNDAMENT FOR LANGSIGTET- VÆRDISKABELSE</b>	
6	Partnerskabsarkitektur	
10	Forventningsafstemning	
13	Anbefalinger om fundamentet for langsigtet værdiskabelse	
<b>14</b>	<b>OVERGANGEN FRA ÅR 1 TIL ÅR 2</b>	
14	Ydmyghed	
17	Tage det bedste med	
17	Anbefalinger om overgangen fra år 1 til år 2	
<b>18</b>	<b>UNDERBYGGELSE AF RELATIONEN OG PARTNERSKABET</b>	
18	Længere ind i maskinrummet	
19	Længere ud i organisationen	
20	Anbefalinger til underbyggelse af relationen og partnerskabet	
<b>22</b>	<b>NÅR DER GÅR HVERDAG I DEN</b>	
22	Revitalisering	
24	Afvikling	
27	Anbefalinger til når der går hverdag i den	
<b>28</b>	<b>METODE OG PROCES</b>	



**VERDENSMÅL**  
for bæredygtig udvikling

## FORORD

# Vi befinder os i handlingens årti

**Frem mod år 2030 hviler verdens opmærksomhed på indfrielsen af FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling. Som verdenssamfund har vi 10 år til at gøre noget anderledes, som kan skabe en blivende forandring og vende udviklingen på afgørende områder. Og selv om forfatterne til rapporten ikke hører til dem, der dogmatisk tror på, at vi kommer i mål med alle verdensmålene inden for de næste 10 år, tror vi ikke desto mindre fuldt og fast på nødvendigheden af at gøre alt, hvad vi som samfund kan for at komme så tæt på opfyldelse af målene som muligt.**

Partnerskaber er en del af løsningen. Det er sikkert og vist. Ingen kan alt, men sammen kan vi meget. Løsninger på samfundets udfordringer skal findes i krydsfeltet mellem mange forskellige aktørers interesser og kompetencer. Derfor er det så afgørende, at vi lykkes med at indgå og drive de partnerskaber, der skal til for at løse verdens udfordringer. Derved kommer vi også tilbage til betegnelsen 'handlingens årti'. Hvis vi på 10 år skal opnå noget virkelig stort, er det simpelthen ikke nok med partnerskaber, der hver især kun eksisterer i ét eller to år. Investeringen står simpelthen ikke mål med værdiskabelsen, og med kortvarige samarbejder kommer vi ikke tæt nok på den eksponentielle værdiskabelse og positive påvirkning for samfundet, der er nødvendig.

Det er nødvendigt med partnerskaber, der også skaber værdi i partnerskabets år 2. Med 'år 2' mener vi det modne partnerskab; det som har passeret de første bump og nu står mellem valget at gå i opløsning eller bygge ovenpå. Partnerskaber, der gør en forskel, skaber værdi i år 2.

Vores mission med denne undersøgelse er således at dele erfaringer fra dem, der arbejder med partnerskaber til hverdag. Vi har spurgt dem, hvad der skal til for at skabe værdi i år 2 af partnerskaber, og fremlægger her en syntese af deres svar.

Værdi i år 2 skabes på et fundament for langsigtet værdiskabelse. Det handler om at få etableret en partnerskabsarkitektur, der tillader langvarig værdiskabelse, samt om at blive ved med at forventningsafstemme i takt med, at partnerskabet og forventningerne udvikler sig.

Værdi i år 2 kræver en smidig overgang fra år 1 til år 2 - fra det nye til det modne partnerskab. Hovedingredienserne for at opnå denne smidighed er ydmyghed over for opgaven og sine samarbejdspartnere samt en evne til at tage det bedste med videre og lade andet ligge.

Værdi i år 2 opnås ved at underbygge relationen og partnerskabet i forbindelse med overgangen. Den fortsatte værdiskabelse kræver, at samarbejdspartnerne udviser mod til at invitere hinanden med ind i maskinrummet, åbner døren og inviterer hinanden længere ud i organisationen.

Værdi i år 2 er udfordret af risikoen for, at der går hverdag i den, og at man kommer til at tage hinanden for givet. I forbindelse med denne risiko bør man undersøge, hvordan man løbende kan revitalisere samarbejdet eller om nødvendigt tage konsekvensen og afvikle samarbejdet.

Undersøgelsen og dens anbefalinger er tilvejebragt i et samarbejde mellem Jesper Mørk Hovgaard (Krydsfeltet), Birgitte Kofod Olsen (Carve Consulting) og ISOBRO, men bygger først og fremmest på den storsindede deling af erfaring fra 17 af dem, der arbejder med partnerskaber til daglig.

En stor tak skal derfor lyde til Adam Jacobi Møller (UNICEF), Anders Dybdal (Operate), Anders René Jensen (REMA 1000), Anne-Mette Lehm Laursen (LEGO), Claus Bjørn Billehøj (Den Sociale Kapitalfond), Jacob Bartholin (Muskelsvindsfonden), Malene Thiele (Dansk Erhverv), Mette Klarskov Petersen (Folkekirkens Nødhjælp), Marie Enemark Olsen (LEGO), Neel Gammelgård (Sex & Samfund), Nicoline Weih

(Danske Bank), Sabrina Jensen (Folkekirkeens Nødhjælp), Sanne Urbak Rasmussen (IBM Danmark), Sine Gadeberg (Børns Vilkår), Steen M. Andersen (FCG Global Goals), Tania Ellis (The Sociale Business Company) og Thomas Roland (COOP).

Denne undersøgelse bygger videre på undersøgelsen, vi udgav i foråret 2019, om værdiskabelse fra dag 1 i partnerskaber (se model på side 4-5). Men mens vi der fokuserede på perioden mellem første kontakt og den indgåede kontrakt, beskæftiger denne undersøgelse sig med det modne partnerskab, som har været i gang i noget tid. Som det også vil komme til syne i undersøgelsen, er værdi fra dag 1 dog én af forudsætningerne for også at nå frem til et værdifuldt partnerskab i år 2. På den måde hænger undersøgelseerne sammen og sigter imod samme mål: at skabe fokus på at det gode partnerskab først og fremmest kommer af den gode proces.

Tilbage er blot at ønske god læselyst samt en opfordring til at blive ved med at dele og bidrage til, at vi sammen udvikler kompetencerne for arbejde med partnerskaber i krydsfeltet mellem virksomheder og civilsamfundsorganisationer.

God læselyst



**Jesper Mørk Hovgaard**  
Krydsfeldt ApS



**Birgitte Kofod Olsen**  
Carve Consulting P/S

## 17 PARTNERSKAB FOR HANDLING



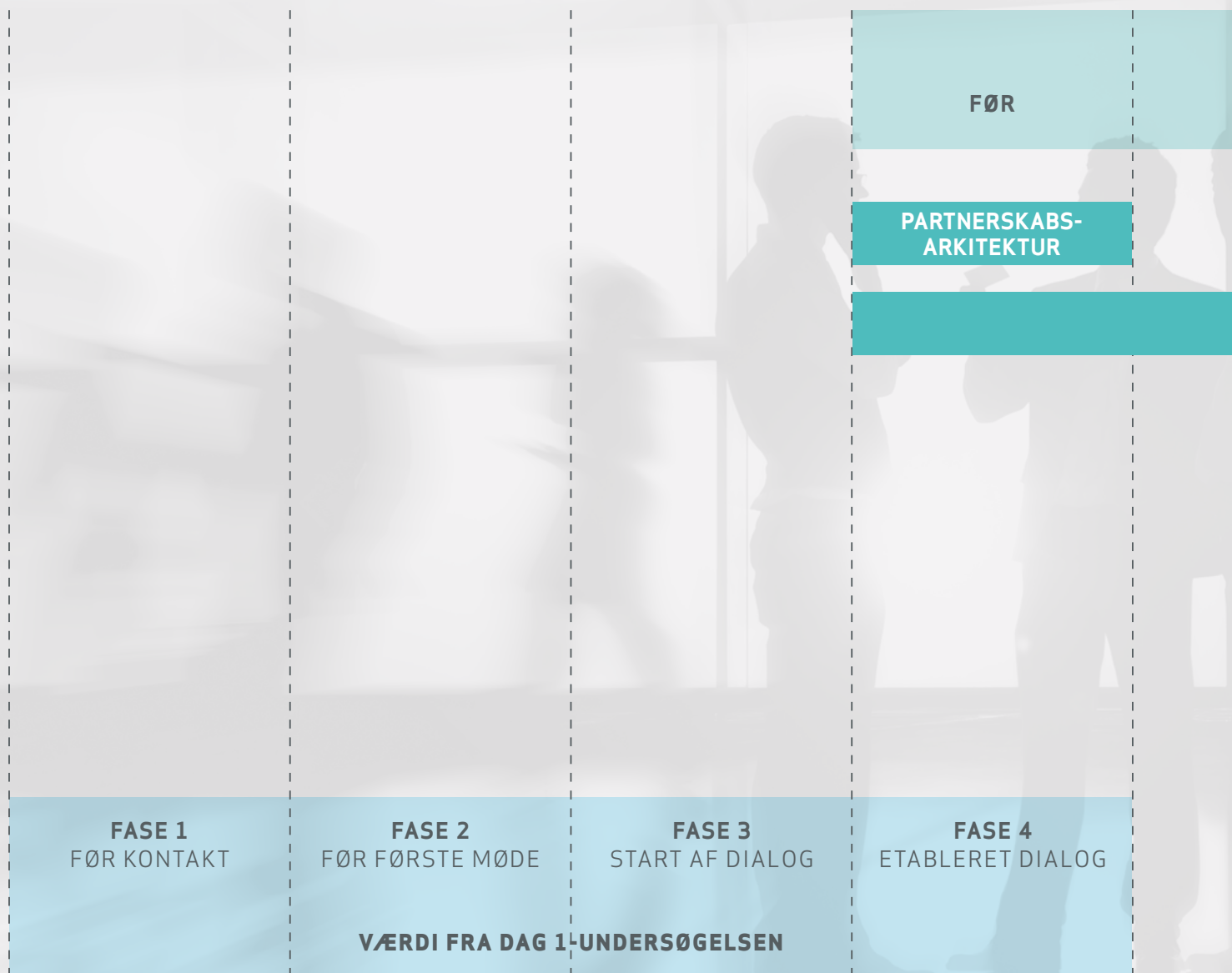
### FN'S VERDENSMÅL 17

STYRK DET GLOBALE PARTNERSKAB  
FOR HANDLING OG ØG MIDLERNE  
TIL AT NÅ MÅLENE

17.17. Tilskynde til og fremme effektive offentlige partnerskaber, offentligt-private partnerskaber og civilsamfundspartnerskaber, som bygger på erfaringer og ressourcestrategier fra partnerskaber.

## OVERBLIK

Sammenhæng mellem Værdi i år 2- og Værdi fra dag 1-undersøgelsen



**VÆRDI I ÅR 2-UNDERSØGELSEN**

ÅR 1

ÅR 2

**FORVENTNINGSAFSTEMNING**

**YDMYGHED**

**TAG DET BEDSTE MED**

**LÆNGERE IND I MASKINRUMMET**

**LÆNGERE UD I ORGANISATIONEN**

**REVITALISERING**

**AFVIKLING**

## ANBEFALING 1

# Fundament for langsigtet værdiskabelse

Den første hovedpointe fra vores interviews er, at for at skabe værdi i år 2 af partnerskaber kræver det, at partnerskabet er bygget på et fundament for langvarig værdiskabelse. Langvarig værdiskabelse opstår ikke af sig selv, men er noget, der skal arbejdes systematisk for at opnå. De to ting, vi her vil fokusere på, er, hvordan man finder den rette partnerskabsarkitektur samt vigtigheden af fortsat forventningsafstemning for også at opnå værdi i partnerskabets år 2.

## PARTNERSKABSARKITEKTUR

Det er vigtigt med en god partnerskabsarkitektur, som danner fundamentet til langsigtet værdiskabelse. Partnerskaber er midlertidige i deres natur, da de er noget tredje, noget andet end de respektive partners kernefunktion. Claus Bjørn Billehøj (Den Sociale Kapitalfond) beskriver: *"For mig at se har et partnerskab en midlertidig karakter – om det så er 3 år, 5 år eller 10 år for den sags skyld – det kan gå begge veje, men det handler om, at man skal opnå et eller andet, der derfra kan gå*

*hen og blive mere blivende."* Netop det midlertidige gør, at struktur bliver meget vigtigt. Partnerskabet har ikke en juridisk enhed og består kun, så længe rammerne tillader det. Dertil kommer, at kun få partnerskaber skaber værdi på den helt korte bane. Derfor peger Sine Gadeberg (Børns Vilkår) også på fordelene ved fra start at aftale et længelevende partnerskab: *"Det er vigtigt, at man fra starten aftaler, at det skal være et langvarigt partnerskab, for ingen af partnerne kan forvente, at der er værdi fra dag 1."*

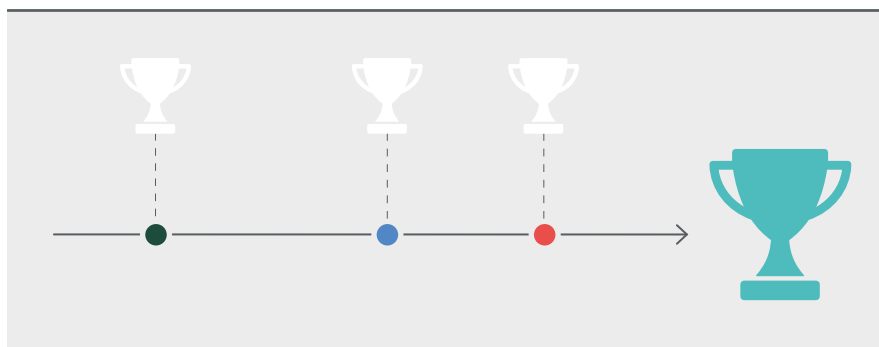




Derfor er det partnersnes ansvar at etablere et rum, som gør det muligt at nå til år 2, 3 og 4, eller hvor langt partnerskabsperioden nu end er fastlagt til, hvor den virkelige værdi ofte bliver skabt. *"Det gode partnerskab i år 2 og år 3, det bliver faktisk lavet allerede i år 0,"* siger Steen M. Andersen (FCG Global Goals). Med andre ord: det handler om at bygge det rette fundament for værdiskabelsen.

Der er flere helt konkrete værktøjer, der kan tages i brug for at etablere den rette partnerskabsarkitektur. Start for eksempel med et forståelsespapir – en metode her fremhævet af Malene Thiele (Dansk Erhverv): *"Jeg synes, at man skal udarbejde et fælles forståelsespapir, som siger noget om hvilke ambitioner, man har og hvilke principper, der ligger til grund for vores samarbejde. Og hvad er det, der er værdiskabende for den enkelte part?"* Hvad er det, I vil opnå sammen, som I ikke kan hver for sig? Hvad er jeres fælles interesse, som I har valgt ikke blot at sætte jer over for hinanden, men sætte jer på samme side af bordet for at løse? Det kan være en god måde at se på det: *"I partnerskaber sidder der en række mennesker på den samme side af bordet, og ser op på en tavle, hvor der står et problem, som alle har en interesse i at løse,"* formulerer Claus Bjørn Billehøj (Den Sociale Kapitalfond) det. Det er altså ikke bare noget med at sidde over for hinanden. Nej, man skal sætte sig på samme side af bordet. Udformningen af forståelsespapiret finder sted ved partnerskabets indledning, men dets funktion har at gøre

FIGUR 1  
PROCES- OG OUTPUT-KPI'ER



Der er flere måder at måle et partnerskabs succes. En kombination af proces-KPI'er og output-KPI'er fungerer som oftest godt.

med partnerskabets år 2. Når indledningen af partnerskabet ikke var i går, men var for et år siden, er det vigtigt at have noget materielt at forholde sig til. Hvad var det, vi ville? Det er partnerskabets hjørnesteen. Se også Værdi fra dag 1 i partnerskaber, side 19 om værktøjer til at skabe en god dialog.

Nært beslægtet hermed er det en god idé at arbejde med KPI'er for partnerskabet. Vi tænker her på to typer KPI'er: output-KPI'erne og proces-KPI'erne. De første handler selvsagt om, hvad det er, I lykkes med at producere gennem den sammenslutning, I er trådt ind i. For at det bliver til mere end snak, er det godt at have gjort sig klart, hvordan man vil måle på indfrielsen af sine ambitioner for partnerskabet. I udformningen af output-KPI'er vil vi dog tilskynde ikke kun at arbejde med hårde, kvantitative KPI'er. Ofte opnår man andet end det konkrete, man satte sig for, hvilket også har værdi. Derfor lyder vores anbefaling, at man i sin partnerskabs-

arkitektur arbejder med rummelige KPI'er, som nok er konkrete, men som også tager højde for, at det overordnede mål, eller utilsigtede positive resultater, kan komme fra uventet side. Det er nødvendigt at måle, men sørg for at gøre det på en rummelig måde, som sikrer en vis fleksibilitet i, hvad der kan betragtes som indfrielse af aftalerne. Det kan lyde vagt, men det behøver det sāmænd ikke at være i praksis. Neel Gammelgård (Sex & Samfund) fortæller her, hvordan man forsøger at arbejde fleksibelt med KPI'er i Sex & Samfunds partnerskaber: *"For mig handler det om, at man sammen laver nogle KPI'er, der er konkrete og målbare, men samtidig giver plads til fleksibilitet. Har man for eksempel en ambition om at lave noget træning ift. sundhed og seksuelle og reproduktive rettigheder, skal man måske blot kalde det 'træning af partnere.' For når man så møder en situation som covid-19, som ingen kunne se komme, kan en covid-19-informationskampagne rummes i KPI'en."*

*På den måde kan partnerskabet vise relevans og fremdrift også i en omskiftelig virkelighed." Med fleksibilitet kan I bedre værdsætte partnerskabets produkt og have en konstruktiv samtale om det videre forløb.*

Den anden type KPI'er, der med fordel kan arbejdes med, er proces-KPI'erne. Disse handler ikke om det, I skal opnå, men i stedet om jeres partnerskab. Det synes måske en smule navlepilende at bruge tid og energi på at måle partnerskabet i sig selv. Når det kommer til stykket, skal man jo ikke etablere partnerskabet for partnerskabets skyld men for det, man vil opnå i fællesskab. Mens dette er rigtigt, vil vi dog alligevel fastholde, at mange partnerskaber aldrig når at skabe den tilsigtede værdi, fordi man ikke prioriterede ressourcer på at pleje selve relationen - og måle på det arbejde.

Hvordan afstemmer I løbende jeres forventninger? Fik I skrevet referaterne, og fik I sat nye møder i kalenderen? Huskede I at være uenige og lære af jeres fejl og ikke kun af jeres succeser? Fik I rapporteret, evalueret, udbygget, besøgt, diskuteret, fejret? Alt det er med til at underbygge jeres partnerskabs fundament og er mindst lige så vigtigt at prioritere og måle på. Igen skal vi høre fra Neel Gammelgård (Sex & Samfund): *"I erkendelse af, at ting tager tid, bør man have nogle KPI'er, der handler om, hvad det er for en rejse, to organisationer er på sammen. Kan vores mål være, at vi i det første år har fået en god forståelse for hinandens forretninger, og hvilke dele*

*af forretningen der meningsfuldt kan tale ind i det her partnerskab? Kan det være, at vi bare skal lave en lille test-kampagne sammen, hvor vi tør italesætte, at vi har en ambition om at flytte verden - men at vi starter stille og roligt, og at kampagnen er første skridt, så vi lærer hinanden bedre at kende, inden vi skruer op for gassen? Det handler simpelthen om at lave nogle helt realistiske og tillidsskabende KPI'er, som ledelsen i begge partnerorganisationer kan se sig selv i og kan godkende."*

Alt er selvfølgelig relativt, og for den intenderet kortvarige relation skal man naturligvis spare på krudtet og ikke bruge halvdelen af sin tid på proces og arkitektur. Men for det længerevarende partnerskab er det vores oplevelse, at de stærkeste partnerskaber også er dem, der forstår at arbejde aktivt med partnerskabets arkitektur.

Mange partnerskaber vil kunne nikke genkendende til ovenstående og relativt let tage anbefalingerne til efterretning. Det kræver ikke umådeligt store ressourcer at skabe en arkitektur for sit partnerskab. Der er dog også mulighed for at tage det skridtet videre og bygge noget, der er større end bestanddelene. I stedet for at løbe parløb kan man skabe noget nyt, noget fælles. Det understreger Anders Dybdal (Operate): *"De steder, hvor der er for få fælles ressourcer, kan det blive meget svært. Så jeg tror rigtig meget på, at man skal have fælles ressourcer, og så skal man have nogle fælles beslutningsrum. Hvis ikke man har*

*fælles ressourcer, og har noget fælles beslutningskompetence, og de to ting i sammenhæng, så er min erfaring, at det kan blive overordentligt svært at lykkes i et partnerskab."*

Det skaber en helt anden dynamik og kan i nogle henseende fungere bedre. I stedet for blot at sætte sig på samme side af bordet kan et nyt bord bygges med bordben bestående af de respektive partnere. Her etableres et fælles beslutningsrum, fælles beslutningskompetencer, puljes fælles ressourcer og udføres fælles aktiviteter. Her skaber I noget, som er noget i sig selv. Som er skabt I jeres billede, men som har sine egne ambitioner, vil sit eget mål, og ikke blot spiller overfladisk ind i jeres respektive forretningsmål.

Det er en mere omfattende og ressourcekrævende måde at arbejde i partnerskab på. Dog er det også en metode, som kan skabe nogle meget stærke resultater. Husk dog, at det også stiller krav til organiseringen: *"For at sådan et partnerskab skal fungere, skal der være en leder, som ikke er det ene, det andet eller det tredje, men som er partnerskabet. Det er ikke det samme som, at der nødvendigvis skal være en selvstændig organisation, men der skal være en eller anden, som alle partnere kan kigge på, og kan have forventninger til. Det gør i hvert fald ting lettere. Jeg vil ikke sige det er umuligt på anden vis, men det gør unægtelig ting lettere,"* runder Anders Dybdal (Operate) pointen af.



12 ANSVARLIGT  
FORBRUG  
OG PRODUKTION



---

Berendsen og Landager har sammen fundet nye måder at genbruge kasserede tekstiler, som sikrer mere bæredygtig produktion og forbrug.

[www.berendsen.dk](http://www.berendsen.dk)

---



## FORVENTNINGSAFSTEMNING

Nært beslægtet med partnerskabsarkitekturen er den forventningsafstemning, som er altafgørende i enhver ny såvel som gammel relation. Adspurgt hvad det langvarige, værdifulde partnerskab kræver, siger Nicoline Weih (Danske Bank): *"Det kræver, at vi løbende kan have en forventningsafstemning, dialog og kontakt med hinanden. For man skal ikke undervurdere den personlige relation mellem en given organisation og mig; at de har mig i mente, hvis der sker et eller andet nyt, eller hvis de har brug for noget."*

Vigtigheden af god forventningsafstemning er nok den pointe, der er blevet nævnt flest gange i de interviews, vi har foretaget med feltets fremmeste personer. Man kan ikke gætte sig til, hvad ens samarbejdspartner

går og tror og håber. Man kan prøve, og det bør man, men ens gæt vil altid være mangelfulde. Derfor er dialog en af grundpillerne i det gode samarbejde, der også skaber værdi i år 2. Igen kan man tænke, at det med forventningsafstemning vel er noget, der sker i starten af samarbejdet. Det er rigtigt. Ikke desto mindre er regelmæssig og systematisk forventningsafstemning og dialog stadig vigtige elementer, hvis partnerskabet skal bære frugt.

Steen M. Andersen (FCG Global Goals): *"Det er afgørende med løbende dialog og respekt for hinanden. Og også, at man er åben og ærlig, og siger til hinanden, at jeg er ikke helt tilfreds med dét og dét, så hvad kan vi gøre?"* Som i så mange andre af livets forhold er den bedste sikring mod misforståelser at få talt sammen og ikke tro, at man

ved alt om den anden, uanset hvor godt man synes at kende hinanden.

En af de ting, man måske glemmer at få talt om, er, hvem der egentlig ejer partnerskabet. Som Claus Bjørn Billehøj (Den Sociale Kapitalfond) siger det: *"Når det så bliver hverdag - for at bruge dit eget udtryk - hvem ejer så egentlig det der partnerskab? Hvem er det der forvalter det? Og hvem er det egentlig der har bedt om det? Og så får én et nyt job, og der sker alt muligt. Og så lige pludselig så sidder man med sådan en sum af relationer og tænker, hvad var det lige man lavede der?"* Hvis man ikke er ude i den ovenfor beskrevne eksterne partnerskabsarkitektur, er partnerskabet jo noget, der eksisterer imellem to parter. Og selv om der har etableret sig et ideal om ligeværdige parter, står og falder partnerskabet som oftest i lidt

---

## EKSEMPEL

Jacob Bartholin  
Muskelsvindsfonden



Jacob Bartholin fortæller her hvordan Muskelsvindsfonden konkret forventningsafstemmer i sine partnerskaber: *"Med vores største partnere arbejder vi med femårs strategier. Vi har selvfølgelig årlige målsætninger men de skal alle sammen understøtte den store 5-års strategi. Det skal forstås på den måde at vi hvert 5. år afsætter tid sammen med vores partnere til at lave en gennemgribende strategi-proces hvor alt er oppe til revision og revurdering. Den strategiplan arbejder vi ud fra og henter målsætningerne fra når vi fra år til år arbejder med projekterne. For at have et forum hvor vi diskuterer strategi og målsætninger, har vi lavet styregrupper, hvor vi alt efter behov mødes 4-8 gange årligt. I styregrupperne diskuterer vi overordnede temaer som økonomi, indsatsområder, kunstneriske ambitionsniveau, brandidentitet etc. Styrken i det arbejde er, at vi har vores strategidokument med vores KPI'er, som vi styrer efter og som sørger for at vi at hele tiden har fingeren på pulsen i forhold til vores fælles målsætninger."*

højere grad på den ene end den anden part. Derfor er det et vigtigt spørgsmål at turde stille og diskutere åbent og ærligt. Hvem ejer egentlig det her partnerskab? Hvem er primus motor på at få det her til at ske? Svarene på de spørgsmål bliver gode at have, når I undervejs kommer i tvivl om, hvorfor noget ikke gik, som det skulle, eller hvad der skal ske nu. Se også Værdi fra dag 1 i partnerskaber, side 9 om det klare mandat.

En anden ting, det er afgørende at forventningsafstemme om, er de respektive parterers motivation for samarbejdet. Tania Ellis (The Sociale Business Company) giver her et eksempel: *"Det er klart, at der skal være en eller anden form for fællesnævner, som er meget klar for alle parter. Men de respektive parterers motiver kan godt være forskellige. Hvis vi for eksempel tager en*

*NGO-business konstellation, så kan NGO'ens motivation for at gå ind i et samarbejde være at bidrage til et udvalgt verdensmål; at nu er de kommet et skridt nærmere deres mål om at gøre verden bedre på den ene eller anden måde, mens motivationen for virksomheden måske kan være kommerciel; at vi skal styrke vores employer brand, eller vi skal være sikre på, at vi kan opretholde en sund leverandørkæde for eksempel. Så motiverne kan være forskellige."*

I vil begge noget med det partnerskab, I har indgået, og I har nok fortalt jeres samarbejdspartner noget af historien. Ofte ses det dog, at en partner har skjulte bagtanker, som ikke er kommet frem, før den dag noget går skævt. Det er ikke nødvendigvis holdt tilbage i ond tro. Måske har man bare ikke fået taget

snakken i tide, og så ser det pludselig dumt ud at tage den i år 2. Et partnerskab, som handler om inddragelse af en befolkningsgruppe, kan tilsyneladende se ud til at gå godt. Men hvis civilsamsfundsorganisationen i virkeligheden går og håber, at partnerskabet, som det modner i løbet af årene, skal udvikle sig til at inkludere en stor donation eller kontakt til virksomhedens kunder, stemmer det måske dårligt overens med virksomhedens forestilling om, at alt er i sin skønneste orden, og de hjælper civilsamsfundsorganisationen med det, de drømmer om. Så sørg for at få skabt klarhed om jeres motivation for at samarbejde, både fra start og i takt med at partnerskabet modner frem mod år 2. Hellere være ærlige og så lade være med at fortsætte samarbejdet, hvis I ikke kan enes. Ingen vinder ved at være i et samarbejde med skjulte hensigter. Thomas Roland (COOP) siger det meget godt: *"Den ærlige dialog er vigtig, så man kan forstå at det, vi skal have ud af partnerskabet, er sådan og sådan, og så bliver det en ærlig snak. Den der ærlighed tror jeg er virkelig væsentlig. Hvis ikke man tør snakke ærligt om, hvad man hver især vil, så er det meget svært at finde fælles ground."*

En god metode til at forventningsafstemme er at arbejde med en konkret rammeaftale, en partnerskabsstrategi og konkrete planer for, hvad I skal opnå sammen. Her går I et spadestik dybere end forståelsespapiret nævnt tidligere og bliver enige om de mere specifikke udmøntninger af samarbejdet. Sådan gør de for eksempel i Muskelsvindsfondens samarbejde med Tuborg Fondet, fortæller Jacob Bartholin (Muskelsvindsfonden) (se eksempel).

Tilsvarende gør de i LEGO, fortæller Marie Enemark Olsen (LEGO): "Jeg sidder lige nu med udarbejdelsen af en ny global rammeaftale, hvor begge partnere forpligter sig til at udarbejde en konkret 5-årig partnerskabsstrategi og en årlig aktivitetsplan. Med en konkret plan kan vi hver især opdatere vores respektive ledelser omkring, hvad vi har opnået og med hvilken effekt."

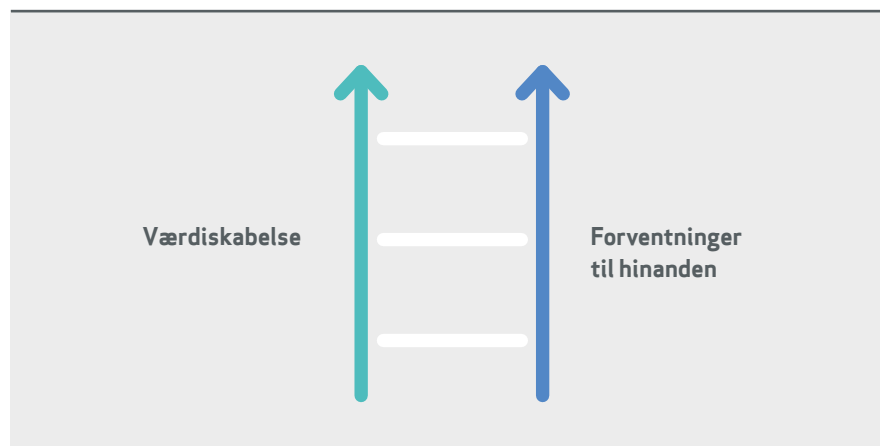
Hele samarbejdet skal ikke gå op i strategiworkshops, men man kan for eksempel sætte tid af en gang om året til at tale om, hvad vi skal det næste år. "Man skal udfordre rammerne for samarbejdet hvert år. Man skal udfordre om man ikke kunne komme længere i en anden retning, men også erkende at noget måske har haft sin tid, så vi ændrer fokus og skruer det et andet sted hen," bemærker Thomas Roland (COOP). Herefter kan der etableres den arbejdsro og det fokus på eksekvering, det kræver at drive et succesfuldt partnerskab, hvor man kender hinandens ambitioner og kan fokusere på at forløse disse i stedet for at være bange for, at man i virkeligheden arbejder i to forskellige retninger. I det arbejde vil det også blive tydeligt, hvordan og i hvilket omfang jeres interesser overlapper. Jacob Bartholin (Muskelsvindsfonden) fortæller: "Til at starte med, handler det helt lavpraktisk om at opstille nogle kriterier for partnerskabet - altså nogle succeskriterier - og at finde ud af, hvor er der et værdimatch eller om man kan skabe et. Hvor kommer I som organisation fra og hvor er vi som organisation? Og hvor kan vi finde eller skabe nogle værdimæssige overlap, som er lige præcis

det fælles projekt vi kan arbejde på? Man må arbejde på at blive enige om, hvad den fælles værdimængde er og så arbejde på at forløse det bagefter. Men så har man et fælles grundlag som man arbejder på." Det er i overlappet, at I finder meningen og den fortælling, I skal bruge til at engagere jeres stakeholders. Og selv om meget af dette gøres tidligt i partnerskabet, er det stadig vigtig at italesætte og udforske overlappene i partnerskabets år 2.

En anden typisk misforståelse som følge af mangelfuld forventningsafstemning er partnerskabets tidshorisont. Nogle gange er man så ivrig for at komme i gang, at man siger ja til et samarbejde med en kort tidshorisont, selv om man egentlig går og drømmer om et langvarigt partnerskab. Og når der så er gået et år, og man ikke har fået skabt den værdi, man håbede på, men kan se, at den ligger lige der og

venter i år 2, møder man en uforstående samarbejdspartner: Vi aftalte jo kun et etårigt samarbejde? Anders René Jensen (REMA 1000) kender situationen: "Det er vigtigt, at vi fra starten har forståelse for, hvad aftalen er, og at det, der leveres, er aftalen og ikke andet. Og hvis vi har aftalt at støtte med et beløb ét år, skal partneren ikke forvente det samme eller mere i år 2. Det kan godt komme på tale, men det skal ikke være en selvfølge. Udgangspunktet er, at dét, vi har aftalt, er dét, vi gør, og hvis det giver mening, så udvikler vi på det. Det er ikke noget med, at man skal være taknemmelig, men man skal være tilfreds med det samarbejde man har indgået." Er der én ting, der er kommet tydeligt til udtryk blandt dem, vi har talt med, så er det, at man ikke får noget ud af at gå med skjulte drømme. I er jo allesammen professionelle. I leverer det, I har aftalt, men ikke nødvendigvis mere. Det er okay. Det er sådan, det skal være. Dog kan det ikke

FIGUR 2  
VÆRDISTIGEN



Værdiskabelse og forventninger (eller krav) til hinanden må følges ad.

desto mindre efterlade den ene part skuffet, når de ikke-italesatte drømme ikke går i opfyldelse. Den eneste løsning er at være ligefremme og ærlige med hinanden, hvilket kræver mod. Det påpeger Sanne Urbak Rasmussen (IBM Danmark): *"Der kan være en tendens til, at organisationer, som måske fra en start er benøvet over, at nu kommer 'store IBM' og tilbyder alt muligt, så vi må hellere hellere må sige 'ja'. Og så kan man arbejde på noget, som bare slet ingen værdi skaber. Vi er tilbage til det med den vigtige samtale om værdiskabelsen og forventningsafstemningen. Det kræver mod, når man er i år 2 af partnerskabet og måske skal sige, hvad er det vi vil med hinanden?"* Men den modige høster til gengæld frugterne af det tillidsfulde, tætte samarbejde.

Med ovenstående følger vores anbefaling: Sørg for at forventningsafstemme tidligt og ofte undervejs i partnerskabet. Vær ærlige om, hvad I kan levere hvornår, og hvornår I og jeres partner kan forvente at opnå den værdi, som udgør jeres motivation for at samarbejde. Det leder igen tilbage til partnerskabsarkitekturen. Hvis effekten af partnerskabet først kommer senere, så vær ærlige omkring det, og lad ressourcerforbruget eller en eventuel donation følge kurven for værdiskabelse. Det nytter ikke - medmindre det er bevidst - at man investerer stortilet og håber at skabe tilsvarende værdi allerede i år 1. Måske kommer værdien først i år 2 eller år 3. Derfor kan det være, at ressourcerne er lettere at retfærdiggøre at bruge i disse år i stedet for fra start. Selvfølgelig kræver de fleste projekter

en risikovillighed og investering up front, men ikke nødvendigvis så stor, som vi er vant til. Det gode samarbejde lader med fordel ressourcerforbruget følge kurven for skabt værdi, så investeringen både i år 1, 2 og 3 giver mening og stemmer overens med jeres forventninger. Det er den logik, Jacob Bartholin (Muskelsvindsfonden)

arbejder efter: *"Det er et princip for os at prøve at overraske positivt. Vi præsenterer som udgangspunkt ikke et partnerskab for højt. Hvis vi indgår et treårigt samarbejde, så vil jeg egentlig gerne lave en stige, hvor vi i takt med den værdi, som jeg kan dokumentere, at Muskelsvindsfonden leverer, også øger vores partnerskabsfee."*



## ANBEFALINGER

Anbefalinger om fundamentet for langsigtet værdiskabelse

### 1.1 Arbejd aktivt med partnerskabets arkitektur

For at nå frem til år 2 og længere er det nødvendigt at skabe nogle rammer for partnerskabet, der gør dette muligt. Det handler om perioden, man aftaler at samarbejde, hvordan man måler på relationens udvikling og resultater, samt hvordan ressourcer allokeres.

### 1.2 Bliv ved med at forventningsafstemme

Man bliver ikke færdig med at forventningsafstemme. Det langvarige partnerskab, der skaber værdi også i år 2, er det partnerskab, der holdes på tæerne med en åben og ærlig diskussion af, hvad der skal til, og hvad man kan forvente af hinanden.

## ANBEFALING 2

# Overgangen fra år 1 til år 2

Denne rapport's anden hovedpointe beskæftiger sig med overgangen fra år 1 til år 2 - fra det nye til det modne partnerskab. For at opnå store resultater gennem partnerskaber er det nødvendigt at komme ud over år 1 og bygge videre på de erfaringer, man har gjort sig. De korte partnerskaber kræver simpelthen for ofte for mange ressourcer i forhold til den skabte værdi. Derfor skal man mestre at overgå fra år 1 til år 2 for at skabe langvarig værdi, hvilket kræver ydmyghed og evnen til at tage det bedste med.

### YDMYGHED

I overgangen fra år 1 til år 2 er det vigtig med en god portion ydmyghed. Partnerskabet har stået på i en rum tid, og begge parter har investeret tid og ressourcer, skabt værdi, imponeret på nogle punkter og skuffet på andre. Det er gået, som det er gået, og det skal nu besluttes, hvad der skal stilles op. Når vi her siger år 1 og 2, mener vi ikke nødvendigvis, at et konkret år er forløbet. I vores betegnelse dækker 'år 1' over det nye partnerskab, der prøver det aftalte af, og ser om det kan flyve. Herefter kommer 'år 2', som vi betegner det modne partnerskab; partnerskabet der har prøvet, og hvor man ved om ikke alt, så i det mindste mere end man gjorde, da man lagde fra land. Det er her, vi er nu.

Hvordan kommer vi videre? Med 'en god portion ydmyghed' mener vi respekt for, at parterne har gjort, hvad de nu engang har gjort under de forudsætninger, de havde. Uanset resultaterne af samarbejdet er det derfor på sin plads at huske at sige tak: *"Jeg tror nogle gange, man*

*bliver lidt for vant til, at de 'bare' bliver en samarbejdspartner. Derfor er det vigtigt at huske at sige: vi er simpelthen så glade for vores partnerskab og vi er meget taknemmelige,"* fortæller Steen M. Andersen (FCG Global Goals).

Det, man sammen har været igennem, skal ikke tages for givet, uanset om man kunne have ønsket sig, at visse ting var forløbet anderledes. Når man siger tak, udtrykker man nemlig også sin respekt for sin samarbejdspartner og bekæmper den snigende fare for at komme til at tage hinanden for givet.

Thomas Roland (COOP) siger det sådan: *"En af værdierne ved partnerskaber er, at de giver os lidt ydmyghed. Når man sidder i en stor organisation, som nogle gange godt kan være et selvrefererende system, hvor vi er vant til at leverandører kommer og banker på vores dør, fordi de gerne vil sælge os varer eller ydelser, så kan det at lave partnerskaber minde os om, at vi er jo ikke andet end bare en anden organisation. Det kan godt være, vi er større end dem, vi samarbejder med, men der er også ting, vi ikke aner, hvordan vi griber an. Og på en eller anden måde synes jeg det er godt at få mindet os selv om den ydmyghed, som i virkeligheden er udgangspunktet for de gode samarbejder. Det gør, at man ikke bliver alt for oppustet og selvfed. Det er noget af det, som det giver os."* Endelig er det at sige tak en god start på den forestående samtale om, hvad man så vil i år 2.

I den samtale er det først og fremmest en god idé at tage partneren med

ombord og gøre det tydeligt for sin modpart, hvilken forskel samarbejdet har gjort. Det bestræber Adam Jacobi Møller (UNICEF) sig på: *"Som eksempel mødes vi med en af vores partnere virtuelt hvert halve år og med de forskellige partnerlande og gennemgår nogle af de indikatorer og mål, som vi arbejder hen mod. Der spørger vi os selv og hinanden: Hvad er det, der er opnået? Og skal vi finpudse partnerskabet? Og hvad kan vi gøre, som sørger for, at det kommer på rette køl, hvis der har været udfordringer? Eller hvis det kører, som det skal, er der mere vi kan gøre? Kan vi videreudvikle på partnerskabet? Så det handler jo om at tage partneren med ombord, og sørge for, at de føler de er en del af partnerskabet, og sørge for, at det ikke er den gamle klassiske med, at 'nu har vi fået nogle penge, vi ses om 3 år - så skal vi nok fortælle jer, hvad der er sket'. Det er jo med til at skabe troværdighed omkring partnerskabet og kan være med til at videreudvikle partnerskabet."*

Det er ikke nødvendigvis tydeligt, hvad modparten har arbejdet på, og det er alt andet lige svært at værdsætte noget, man ikke kan se. Derfor er rapportering på partnerskabet så vigtigt. De to, der forvalter samarbejdet, er jo repræsentanter for en større gruppe mennesker, som føder ind i samarbejdet og får glæde af den værdi, det skaber. Disse repræsentanter skal klædes på med konkrete informationer om partnerskabets resultater, så de kan formidle dem i deres respektive organisationer. Se også Værdi fra dag 1 i partnerskaber, side 16 om undervejsregnskaber.





#### 4 KVALITETS- UDDANNELSE



---

LB Forsikring og Ungdomsbyen har i et samarbejde udviklet kurset "Fat om Finanserne" til unge om privatøkonomi og forsikring. Medarbejdere fra LB underviser på kurserne.

[www.ungdomsbyen.dk](http://www.ungdomsbyen.dk)

---

## EKSEMPEL

### Sine Gadeberg BØRNS VILKÅR



Sine Gadeberg fortæller her hvordan Børns Vilkår arbejder med flere lag i sine partnerskaber: *"Hvis vi skal skabe noget nyt - hvilket jeg gør typisk undervejs i partnerskabet - forsøger jeg sammen med partneren at bygge nye elementer, andre elementer, rundt om den store kampagne, vi allerede har skabt. Det er lettere for begge eller alle parter at tage udgangspunkt i noget eksisterende. Det er sjældent, at vi har et partnerskab, som alene er bygget op omkring én kampagne. Vi udvikler altid nogle sideelementer, der er nemme at tappe ind i, hvis vi synes, at ét emne eller én idé er udtømt."*

Derudover danner det et godt fundament for at tale om, hvad man så skal nu. Ved siden af 'synes-ningerne' er det meget godt med noget konkret data at forholde sig til: *"Jeg tror, partnerskabet har en grundlæggende dysfunktionelitet, hvis der ikke i år 2 er en grundlæggende tillidsfuld dialog, hvor man er, med udgangspunkt i noget data-baseret, gerne noget som er en faktisk status på, hvor man er henne, ikke for mange 'synes'ninger, men forankret i noget data,"* siger Anders Dybdal (Operate). I overgangen fra år 1 til år 2 vil partnerskabet ofte blive skærpet med afsæt i de erfaringer, der er gjort i den første periode. Skærpelsen kan sommetider betyde forøgelse af aktivitet og andre gange begrænsning. Her sker der nogle gange det svære, at den ene part vil mere end den anden. Eller at den ene part sagtens kan se værdien af partnerskabet på begge parter vegne, men at den anden alligevel ikke ønsker at skalere samarbejdet op.

I den situation er det vigtigt at have ydmyghed for modpartens kompetence og ikke prøve at lave om på hinanden. Man kender aldrig hele historien om sin samarbejdspartner, og de har ret til at have deres grunde, som den anden ikke kender til: *"Jeg tænker meget over, at jeg aldrig kender hele historien, det er der ingen, der gør. Og det synes jeg gør, at så er man nødt til at være nysgerrig men også at have en vis tolerancemargin,"* siger Sanne Urbak Rasmussen (IBM Danmark).

Det må man være ydmyg overfor og acceptere, at det er dem og ikke en selv, der skal træffe beslutningen om, hvor langt de vil gå i samarbejdet. Det er ikke selvsagt, at et partnerskab skal opleve vækst år for år. Nogle gange skal samarbejdet ikke skaleres op men ned. I den situation kan det være fordelagtigt at sætte relationen fri i partnerorganisationerne i større eller mindre grad. Måske er der en anden hylde et sted, som partnerskabet ligger bedre på. Med

åbenhed og ærlighed over for hinanden kan man opnå den tiltro, det kræver at åbne op til sit bagland, og undersøge, om år 2 spiller på andre strenge end år 1. Det vender vi tilbage til.

Anbefalingen herfra lyder at tale sammen i stedet for at forvente en masse. Lad være med at tro, at I kan regne alting ud, eller at partnerskabets udvikling blot står og falder med et godt PowerPoint-pitch. Vandet løber den vej, det er naturligt, som Sanne Urbak Rasmussen (IBM Danmark) ynder at formulere det, og et partnerskab består til syvende og sidst af mennesker, som er i stand til at træffe selvstændige beslutninger. De skal ikke overtales, de skal overveje, hvad de vil, og dét kan I hjælpe hinanden med. Stil jer til rådighed for hinanden, og hav en åben samtale om, hvad der giver mening for jer hver for sig og sammen. Sine Gadeberg (Børns Vilkår) beskriver mennesket og relationen som kernen: *"Der er vi helt tilbage på mennesket. Det er det menneske, man sidder overfor, som er med til at sætte standarden for udviklingen af partnerskabet. Det første, jeg gør, er at forsøge at skabe den bedst mulige relation til mine nærmeste kontaktpersoner i virksomheden, og i den forbindelse lader jeg for eksempel være med at se så meget på, hvad dem, der har været der tidligere, har gjort. Det kan vi jo ikke forvente, at det nye menneske også gør. Vi kan heller ikke forvente, at vi har det samme tillidsforhold fra starten eller får opbygget den samme tillid undervejs eller at arbejdsgangene går lige så hurtigt som tidligere - alle de parametre, man har vænnet sig til, er givne, skal genbesøges. Vi er nødt til på en måde at starte fra et nyt nulpunkt med*

den menneskelige relation, vi nu skal arbejde videre med. Derfor prøver jeg at nulstille mig selv, og tilpasse mig det nye menneske, jeg skal skabe relationen med. Det er menneskene, der bærer projekterne." Sådan bevarer I jeres ydmyghed og respekt over for hinanden, og kommer bedst fra partnerskabets år 1 til år 2.

## TAGE DET BEDSTE MED

Sammen med ydmyghed handler det om at tage det bedste med sig i overgangen fra år 1 til år 2. Noget er lykkedes bedre end andet, og med partnerskabets modenhed kommer muligheden for at vælge til og fra på baggrund af de gjorte erfaringer. Nicoline Weih (Danske Bank) fortæller her om Drømmedag, som er et projekt. Danske Bank kører i samarbejde med Børnehjælpsdagen: "Vi har redet på den bølge, der hedder, at det hele er nyt, hvorfor alle har syntes det har været rigtig fedt at komme til 'Drømmedag'. Men omvendt så fik jeg også nogle inputs fra den første 'Drømmedag' vi lavede, og dem tager vi med videre til den næste, så den bliver endnu bedre." Samtidig er det vigtigt ikke at starte helt forfra med de omkostninger, dét ville indebære. I stedet bør man bygge videre på det bedste og lade andet ligge.

Med til ydmygheden følger nemlig en respekt for, at man ikke kan sætte nye store projekter i søen hvert eneste år. Det kunne ellers godt være den naturlige følelse: vi brugte en masse energi og ressourcer, men vandt også stort – lad os gøre det igen! Sådan er virkeligheden dog ikke. Det store, ressource-

tunge men dog profitable projekt trækker på veksler, der ikke rækker evigt. Så i stedet for at tro at der kun skal fyres finaleraketter af år efter år, når nu det går så godt, bør man i stedet supplere den store eksplosion med mindre ressourcekrævende elementer. Sådan undgår man at udhungrer partnerorganisationerne for ressourcer og overskud og kapitaliserer i stedet på de afledte effekter af det store brag (se eksempel).

I udvælgelsen af de bedste dele af samarbejdet til det videre arbejde i år 2 er det vigtigt at fokusere på konkrete aktiviteter. Det er de konkrete materialiseringer af relationen, der driver samarbejdet og værdiskabelsen. Så når man bliver enige om at parkere visse dele af samarbejdet og gå videre med nogle få udvalgte, er det vigtigt hurtigt at blive meget konkrete på, hvad der skal gøres med det tilbageværende. I den forbindelse er det vores anbefaling,

at man hver især gør sit for at være projekt drivende. Beslut, hvordan I hver især vil bidrage til at skabe de materielle nedslag, det kræver at vedligeholde relationen. Tania Ellis (The Social Business Company) anbefaler, at man bliver ved med at tænke i shared value: "Altså hele tiden at tænke: hvad får jeg ud af det, og hvad får mine partnere ud af det? Og så have et drive, og et oprigtigt ønske om at bidrage til udviklingen af en agenda – og hvis ikke det ligger naturligt for virksomheden eller organisationen så læg nogle benspænd ind, milepæle eller nogle actionpunkter, som hjælper til, at man bliver ved med at udvikle." Find ud af, hvordan I vil underbygge relationen og partnerskabet. Hvordan I inviterer hinanden længere ind i maskinrummet og breder partnerskabet længere ud i hinandens organisationer. Sådan tager I det bedste med og bygger ovenpå i stedet for at afvikle uforvarende.

## ANBEFALINGER

Anbefalinger om overgangen fra år 1 til år 2:

### 2.1 Husk at være ydmyg og udvise taknemmelighed

Man kommer langt med ydmyghed og taknemmelighed, som begge er udtryk for den respekt, man har for sin samarbejdspartner. Man lover ikke hinanden mere end dét, man har aftalt. Ikke desto mindre er det værd at være taknemmelig for den tid, partneren har skænket en.

### 2.2 Tag det bedste med videre

I det gode partnerskab tager man ved lære af fortiden men er hovedsageligt orienteret fremad. Det, som er lykkedes, skal bygges ovenpå, og det, som ikke lykkedes, skal tages ved lære af. Det vigtigste er ikke desto mindre, hvad man sammen vil fremover.

### ANBEFALING 3

## Underbyggelse af relationen og partnerskabet

I år 2 er det vigtigt at udvikle. En struktur er bygget op, og for at bestå har den nu brug for underbyggelse. Det gælder både med hensyn til relationen og partnerskabets indhold. I år 2 skal man længere ind i maskinrummet og længere ud i organisationen. Sådan udbygger man fundamentet for værdiskabelse i partnerskabets år 2. Se også Værdi fra dag 1 i partnerskaber, side 6 om at sætte mange bundlinjer i spil.

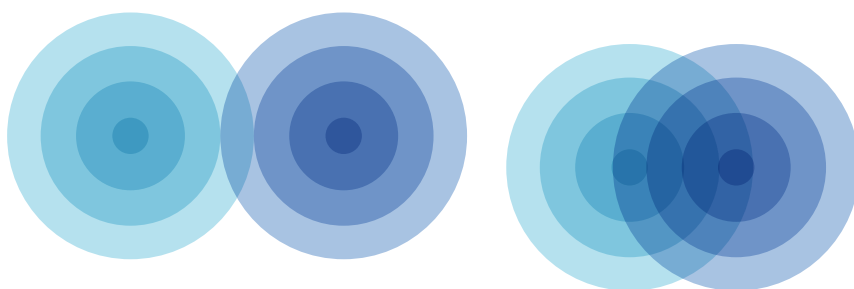
### LÆNGERE IND I MASKINRUMMET

For at underbygge relationen og partnerskabet kan man anvende forskellige metoder. En af dem er at tage et skridt længere ind i hinandens verden. "At man tør åbne mere op om sine egen forretningsplaner, sine

egne hemmeligheder og sine egne produktionsmetoder," som Claus Bjørn Billehøj (Den Sociale Kapitalfond) siger. I de partnerskaber, der lykkes bedst, inviterer parterne hinanden helt ind i maskinrummet. Det hænger sammen med, at i sandhed værdifulde partnerskaber ofte har en tæt tilknytning til parternes respektive kerneforretninger. Claus Bjørn Billehøj fortsætter: "Man må invitere hinanden længere og længere ind i hvilke drivere man selv har og ens egne rationaler og egne logikker, så man bliver mere og mere fortrolige, og ikke bare har et leverandørforhold. Så man bogstaveligt talt rykker over på den samme side af bordet." Når partnerskaberne er med til at løse parternes primære opgaver, bliver de centrale og ikke blot et add-on til den almindelige drift.

Det kræver dog mod at lukke op til kernen af sin forretning, for deri ligger et element af at dele nogle af sine hemmeligheder med en ekstern part. Ikke desto mindre er det en anbefalelsesværdig vej at gå, for netop gennemsigthed leder til troværdighed. Åbner I en dør til jeres maskinrum, er det forventeligt, at jeres samarbejdspartner vil gøre ligeså, og derigennem får I begge en unik mulighed for at finde værdifulde overlap mellem jeres primære interesser. Som Marie Enemark Olsen (LEGO) beskriver det: "Hvis du indgår i et partnerskab med andre med et ønske om at opnå noget, som du mener du ikke kan gøre alene, så er det vigtigt at begge parter går ind i det på lige fod. Det vil sige begge parter skal investere i ressourcer i det, tankekraft, interne spekulationer og så også at turde kaste sig ud i noget sammen. Også i noget der måske er lidt nyt og lidt farligt."

FIGUR 3  
SÅ MANGE OVERLAP SOM MULIGT



I takt med at partnerne nærmer sig hinandens maskinrum, involveres flere dele af de to organisationer.

Og selv om det kan virke farligt at åbne sig så meget for sin samarbejdspartner, behøver det jo ikke at foregå helt ukontrolleret. F.eks. kan man også i partnerskaber af den type, vi her beskæftiger os med, arbejde med non-disclosure agreements som en juridisk sikring. Det peger Steen M. Andersen (FCG Global Goals) på som en god metode: "I et af UNICEFs partnerskaber, som tog god tid at komme igennem med, underskrev vi simpelthen en non-disclosure agreement, der gjorde at vi fik lov at komme ind i maskinrummet, og virkelig

*få kendskab til deres strategiske overvejelser. Det kræver jo tillid til, at vi på ingen måde bryder det, hvilket jo i øvrigt også ville være strafbart."*

Når I har åbnet ind til jeres respektive maskinrum, giver det mening at tage en seriøs snak om, hvordan I kan integrere jeres partnerskab i forretningernes tankestrømme og forretningsmodeller. Det pointerer Sabrina Jensen (Folkekirkens Nødhjælp): *"Vi skaber værdi ved at sikre at vores partnerskaber bliver integreret i virksomhedernes kerneforretning. Ved at gøre dette oplever vi også at nogle virksomheder udvikler nye forretningsmodeller og business cases baseret på de læringer, de gør sig gennem partnerskaberne."* Kan I indarbejde partnerskabet i jeres respektive strategier? Kan I blive løsningspartner for hinanden, som Mette Klarskov Petersen (Folkekirkens Nødhjælp) formulerer det: *"Med vores partnerskaber undersøger vi, hvordan vi kan skabe værdi på sigt, så det ikke bare bliver en enkeltstående indsamlingskampagne. I stedet ser vi på, hvordan vi kan blive løsningspartner i forhold til at løfte virksomhedens CSR-strategi."* Med løsningspartner menes, at I bliver løsningen på de centrale udfordringer eller drømme, jeres partner står overfor. Formår I at indtage den position, bliver I svære at undvære.

Pointen kan illustreres med to skydeskiver, der overlapper. I starten overlapper kun de yderste ringe, og der er

kun relativt lille interaktion mellem de to partnerorganisationer. Men i takt med at der åbnes op længere og længere ind mod kernen af de respektive organisationer, bliver flere og flere ringe også påvirket. Derved kan partnerskabet dels opnå større indflydelse samt trække på flere ressourcer i de to organisationer. Det leder os til den næste pointe om at komme længere ud i organisationen.

#### LÆNGERE UD I ORGANISATIONEN

Når I har inviteret hinanden længere ind i maskinrummet, kan relationen og partnerskabet underbygges yderligere ved at sprede det længere ud i organisationen. Jo flere ben jeres relation går på, desto stærkere og mere robust bliver den. *"Nogle gange kan man ikke top-down-tænke, hvad den rigtige*

*løsning er. Så vi har sat Røde Kors fri i vores organisation og sagt, at vi i CSR-afdelingen ikke skal være gatekeepers på alle de gode ideer,"* fortæller Thomas Roland (COOP). Måske er partnerskabet startet med udgangspunkt i én afdeling men hører senere egentlig bedre hjemme et andet sted. Det ses ofte. Se også Værdi fra dag 1 i partnerskaber, side 12 om skalering gennem ildsjæle. Derfor er det vigtigt ikke at skærme partnerskaber for resten af organisationen. Malene Thiele (Dansk Erhverv) sætter ord på det: *"Derfor tror jeg også det er vigtigt, at det ikke bare kommer til at ligge på to personers indbyrdes relation, men at man får nogle flere elementer i spil i organisationerne. På den måde bliver det heller ikke så sårbart, hvis nogen skulle stoppe."* I stedet kan det være meget værdifuldt at sætte

---

#### EKSEMPEL

##### Marie Enemark Olsen LEGO



Marie Enemark Olsen fortæller her, hvordan LEGO arbejder sit partnerskab med UNICEF længere ud i organisationen: *"Det er godt løbende at få engageret forskellige stakeholders i organisationen, så det ikke sidder alene på én person. Med en bred involvering så sikrer du et fælles billede af, hvad partnerskabet kan være med til at opnå. Derudover er det vigtigt, at partnerskabet integreres i din strategi. Vores UNICEF-partnerskab er eksempelvis stærkt forankret i vores strategi i forhold til børns rettigheder og ansvarligt engagement med børn."*

partnerskabet fri i organisationen og lade det blive samlet op der, hvor der skabes en stærk forbindelse, og hvor det netop bidrager med en løsning i en konkret situation. Sådan prøver man blandt andet at gøre i LEGO, fortæller Marie Enemark Olsen (LEGO) (se eksempel s. 19).

Når relationen sættes fri, sås frø, der kan vokse op uafhængigt af hinanden, hvor jorden er mest frugtbar og forholdene mest gunstige. Det er ikke altid til at regne ud, hvor det vil ske. Derfor må man med den opbyggede tiltro, give hinanden rum til at 'bevæge' sig rundt i partnerorganisationen og afdække potentialer for vækst. Som tidligere beskrevet giver det ikke mening at skyde en finaleraket af år efter år. Der er behov for noget andet som supplement hertil, der kan udbygge relationen. Til det er underpartnerskaber eller underprojekter meget virkningsfulde. Selv om partnerskabet handlede om én ting i år 1, kan det sagtens handle om noget andet eller mere i år 2. Men pas igen på med at starte for mange projekter forfra med nye opstartsomkostninger.

Når man leder efter sideprojekter, kan man i stedet med fordel se på de eksisterende projekter i partnerorganisationen. Her får I mulighed for at kapitalisere på jeres eksisterende relation og fortrolighed, uden at I behøver at starte forfra igen og igen. I den henseende kan det også være

## ANBEFALINGER

Anbefalinger til underbyggelse af relationen og partnerskabet:

### 3.1 Lad hinanden komme med længere ind i maskinrummet

Den store indflydelse opstår, når man nærmer sig hinandens kerne. Derfra udgår de vigtigste beslutninger og skabes de største resultater. Derfor er det afgørende for det langvarigt værdifulde partnerskab, at det nærmer sig kernen af partnerorganisationerne og kommer til at udgå herfra.

### 3.2 Åbn døren, og fortsæt rejsen længere ud i organisationen

Med kendskab til maskinrummet og sin partners større strategiske overvejelser giver det god mening i år 2 at tage værdiskabelsen med ud i andre grene af organisationen, end hvor man begyndte i år 1. Jo flere ting der stilles til rådighed, desto smukkere melodier kan komponeres.

nødvendigt at vende tilbage og se på partnerskabsarkitekturen. Denne bør ændre sig i takt med partnerskabets udvikling. Der skal forskellige rammer til at understøtte henholdsvis et opstartsprojekt, et storstilet partnerskab i udvikling, og et partnerskab, som har plukket de bedste elementer ud af storhedstiden og kører stille og roligt på rutinen. Man bør derfor løbende revidere sin partnerskabsarkitektur. Det kan også være med til at ryste posen og skabe ny energi i det, der er blevet hverdag. I kan mødes på en ny måde, fokusere på nogle nye indikatorer for partnerskabets succes, eller måske inddrage en tredje partner, hvilket skaber en anderledes dynamik. "Jeg tror, at hvis man skal lave et lidt mere åbent

*partnerskab kræver det, at man sætter nogle folk om bordet, der virkelig har tiden og rummet og kan tage teten til at tænke ud af boksen, og tænke større end den enkeltes egne KPI'er,"* fortæller Thomas Roland (COOP). Nu er et godt tidspunkt at tage snakken, så I underbygger relationen og partnerskabet.

Med en målrettet indsats kan man løfte sit partnerskab fra et umodent stadie til et stadie, hvor partnerskabet opnår større selvstændighed og frihed til at finde sin egen vej inden for de rammer, der opstilles. Derved imødekommes også muligheden for at opnå ikke-forventede materialiseringer af relationen. Den mulighed må I ikke forhindre jer selv i at opnå.



## 13 KLIMA- INDSATS



WWF Verdensnaturfonden og VELUX Gruppen samarbejder frem mod 2041 om at tage ansvar for koncernens CO<sub>2</sub>-aftryk fra grundlæggelsen i 1941, samtidig med at halvere Gruppens fremtidige CO<sub>2</sub>-udledninger på tværs af hele dets værdikæde. (Jf. Greenhouse Gas Protocol scope scope 1, 2 og 3 (iii)) i overensstemmelse med Paris-aftalens mest ambitiøse 1,5-graders scenarie)

[www.velux.com](http://www.velux.com)

## ANBEFALING 4

# Når der går hverdag i den

Før eller siden er der en risiko for, at 'der går hverdag i den'. Spørgsmålet er, hvad man så gør. På den ene side har man muligheden for at gå hver til sit efter en god tid sammen. Eller man kan investere yderligere i relationen for at revitalisere samarbejdet. Til det er der flere metoder, man kan gøre brug af.

### REVITALISERING

Fra stort set alle, vi har talt med i forbindelse med denne undersøgelse, er det blevet understreget, at den personlige relation er afgørende for, hvordan

partnerskabet præsterer. Hvis man vil revitalisere samarbejdet, er én måde derfor at skifte ud i de ansvarshavende og give partnerskabet friske øjne og en frisk start. Adam Jacobi Møller (UNICEF) sætter ord på: *"Ofte er der jo den her fordel ved at være den nye, at man kan stille alle de 'dumme' spørgsmål, og man kan spille ignorancekortet. Det handler om at vaske tavlen ren en gang imellem. Hvis du er i et partnerskab, som har taget lang tid at komme videre med, kan det være smart at skifte på posten og lade en*

*af de andre partnership managers overtage."* Disse nye skal selvfølgelig ikke starte helt forfra. Det er vigtigt med en god overlevering, så eventuelle fejl ikke gentager sig. Dog skal de også have relativt frit spil til selv at definere værdien i partnerskabet, efterhånden som de bevæger sig frem. Det påpeger Anne-Mette Lehm Laursen (LEGO): *"Der skal holdes liv i tingene og der skal fornyes og der skal findes på. Det skal virkelig udvikle sig. Marie (kollega, red.) er et godt eksempel på, at der er kommet nyt liv i tingene. Det er jo et*





*helt andet partnerskab end det var."*

Man kan også stå i en situation, hvor partnerskabet aldrig har haft en egentlig ansvarlig projektleder, hvis opgave netop er at lykkes med dette partnerskab. Den dedikerede ressource er naturligvis omkostningstung men kan også skabe det momentum, der skal til. Pludselig får partnerskabet og relationen den opmærksomhed, der kræves for at rykke til det næste niveau. Har man ressourcerne, er det i hvert fald en oplagt chance at tage i forsøget på at revitalisere et strategisk vigtigt partnerskab.

I udvælgelsen af den partnerskabsansvarlige bør man nøje overveje, i hvilken fase partnerskabet befinder sig. Er I ved at bygge et nyt fyrtårn? Eller skal I holde fast i det, der virker, og ikke gå i gang med alt muligt andet? Vi anbefaler en opmærksomhed på netop dette, for det er afgørende for, hvilken person der skal sættes på banen til at løbe med partnerskabet. Det er ofte ikke den samme person, der kan udvikle og tænke ud af boksen, som den der er god til at nå mål og specifikke KPI'er. Thomas Roland (COOP) forklarer (se eksempel).

Dernæst er det naturligvis vigtigt at turde sætte noget på spil. Man kan ikke revitalisere og skære ned på én og samme tid. For at vende kurven kræver det umiddelbart relativt store investeringer fra begge parter, og dét på et tidspunkt hvor partnerskabet ikke skaber den store værdi. Der er det blot vigtigt at huske på, at man ikke kan købe sig til et

partnerskab men kun engagere sig til det. Sådan pointerer Jacob Bartholin (Muskelsvindsfonden): *"Vi arbejder med en partnerskabsmodel hvor der er flere faktorer der kan udløse partnerskabsstatus. Ikke kun økonomi. Faktisk kan vi godt finde på at nedsætte partnerskabsfee'et hvis samarbejdspartneren engagerer sig i og er med til at løfte Muskelsvindfondens vision eller støtter organisationen på andre måder. Det kan være at partneren udarbejder en ny personalepolitik som er mere mangfoldig eller at de gør arbejdspladsen mere fysisk tilgængelig for handicappede."* Deri ligger også nøglen til, hvordan man kan prøve at mindske mængden af nye ressourcer, der kastes ind i partnerskabet. Kan I engagere jer på en måde, der ikke kræver 'nye penge'? Forstået på den måde, at andre

afdelinger måske allerede har allokeret ressourcer til noget, der kan spille ind i partnerskabet, vise engagement og give det nyt liv.

Igen er konkrete handlinger vigtige, og de spiller ind i pointen om at turde sætte noget på spil. Det kan måske være svært at se præcis, hvorfor I skal gå ud og gøre noget stort sammen, når partnerskabet i den seneste tid ikke har skabt den værdi, I havde troet og håbet på. Neel Gammelgård (*Sex & Samfund*) fortæller her om udfordringen: *"Det tager tid og ressourcer at finde hinanden. Og man skal være skarp på, at kommunikere til ledelsen, at der også er en værdi i dén læring og dén proces, der er undervejs, hvor man som partnere nærmer sig hinanden, udvikler et fælles sprog og afklarer helt*

---

## EKSEMPEL

**Thomas Roland**  
**COOP**



Thomas Roland (COOP) fortæller her, hvordan det kan være en fordel at bringe nye folk ind i partnerskaberne løbende: *"Måske er det ikke de samme folk, der skal det hele. Forstå mig ret, når du er i eksekveringsmode og skal køre en kampagne, der skal være færdig, så er der fuldt fokus på det. Det skal der være. Men der må ikke blive så meget fokus på det, at du glemmer det udviklingsorienterede, det langsigtede værdiskabende. Jeg tror, man skal lave et team, som skal arbejde sideløbende, med nogle mennesker rundt om bordet, som kan begge dele, fordi det er der, du finder de bedste løsninger."* Begge ressourcer er vitale for det værdifulde, langvarige partnerskab. Men der er en tid for hver.

*præcist, hvordan man bruger hinanden bedst. Ellers er der en reel risiko for, at tålmodigheden slipper op i toppen – og netop som partnerskabet begynder at komme i medvind og rykke for alvor, sidder der en ledelse, der ikke synes, der er sket nok. Og så bliver tingene lukket ned." Men netop ved at I går ud og gør noget stort sammen, viser I jer selv, jeres kollegaer og omverdenen, at I tror på hinanden. Og netop den handling kan ikke alene skabe noget af den savnede værdi, men også være med til at revitalisere relationen og give jer noget nyt at bygge videre på. I får mulighed for at se fremad og ikke kun skue bagud mod tidligere projekter.*

Mange kan nok nikke genkendende til, at ens ældste venskaber på sin vis har oplagret en ret til at blive forsøgt genoptaget, også efter en periode hvor værdien ikke er helt tydelig. Men man har så meget at bygge ovenpå, at det er forsøget værd. For mens man ikke skal blive ved med at kaste sin tid efter noget, hvis tid er forbi, oplever man også nogle gange, at der vokser noget frem af det gamle, som er mere kraftfuldt end noget helt nyt.

#### AFVIKLING

Sidst men ikke mindst er der selvfølgelig muligheden for at stoppe relationen i år 2, eller i den modne fase. Partnerskabet har fået en fair chance for at lykkes og

er måske også lykkedes i større eller mindre grad. Derfor er det helt fair at lukke ned og sige tak for denne gang. Det nævner Sanne Urbak Rasmussen (IBM Danmark): "Det er ikke altid det lykkes, og jeg tror også det i år 2 er en vigtig disciplin at kunne give slip og sige 'fair nok, vi har lavet det her, der er ikke mere i det', og så skal man kunne lukke det ned på en god måde." Det samme fortæller Organisaton mangler (COOP): "Så skal man måske også bare sige tak for denne her tid lad os holde telefonnumrene i bogen og love at give hinanden et kald, hvis det er. Men også give hinanden fri igen til at søge andre partnere." Som adresseret tidligere er partnerskaber jo midlertidige i deres natur, og man skal ikke regne med mere end én periode. Ens samarbejdspartner kan jo have alle mulige gode grunde til at ville noget andet, som man ikke er herre over. Man kan blot værdsætte den tid, man når at have sammen, og gøre hvad man kan for at få mest mulig værdi ud af tiden. Men når relationen ikke længere er præget af positivitet, optimisme, udvikling og overlap mellem interesser, er det tid til at gå hver til sit. Sine Gadeberg (Børns Vilkår) siger det meget godt: "Hvis jeg bruger for meget negativ energi på et partnerskab, uanset faktisk om der kommer en økonomisk gevinst eller ej, så ville jeg nok sige – og det tror jeg også min leder ville sige – at så er





**3** SUNDHED  
OG TRIVSEL



---

Internationalt Røde Kors (ICRC), Dansk Røde Kors og Novo Nordisk kæmper sammen for at forbedre adgang til diabetesbehandling for udsatte mennesker i humanitære kriser.

[www.icrc.org](http://www.icrc.org)

---



det nok ikke det rigtige partnerskab." Neel Gammelgård (*Sex & Samfund*) fortæller: "Når ikke der er commitment, så lykkes vi ikke, og så er man nok nødt til relativt hurtigt at tage konsekvensen af det." Endelig siger Anders René Jensen (REMA 1000) det kort og godt: "Vi skal ikke samarbejde bare for at samarbejde. Hvis begge parter ikke ser værdien, og ikke kan tjene penge på det, jamen så skal vi jo ikke gøre det, fordi så holder det ikke på den lange bane." Enhver relation kræver ressourcer, og når ikke længere partnerskabet skaber værdi, skal de ressourcer investeres et andet sted. Anne-Mette Lehm

Lausen (LEGO) fortæller: "Det kommer an på hvad formålet var med partnerskabet. Har man nået det ønskede niveau af viden, forandringer eller de folk man ville. Hvis man ikke længere kan understøtte hinanden i det formål, skal man se på om der er grobund for nye fælles mål med de investeringer det kræver. For det kræver investeringer fra begge parter." Det koster nemlig ikke kun hos jer men også hos jeres modpart at vedligeholde relationen. Så den skal for alt i verden være værdifuld.

Når man afvikler partnerskabet, er det dog vigtigt ikke blot at lukke døren og

gå videre. Husk nu at lære af partnerskabet og gøre jer selv i stand til at tage læringerne med videre i de næste partnerskaber, I indgår. Det konkrete partnerskab er en fantastisk kilde til læring om, hvad der kunne være godt at gøre en anden gang i en lignende situation. Derfor er det vigtig at få evalueret, og reflekteret over, hvad man vil gøre næste gang. Sådan siger Adam Jacobi Møller (UNICEF): "Det vigtigste er sådan set ikke at lære, hvad der er gået godt, det vigtigste er at lære, hvad er der gået galt? Hvilke erfaringer har vi taget med os fra det? Hvilke udfordringer har der været, som

vi ikke skal gentage?” Dette er så vigtig en pointe, at vi vil anbefale, at partnerskabets afvikling beskrives i selve partnerskabsarkitekturen, så I ved, hvordan I skiller huset fra hinanden igen på en måde, som gør jer i stand til at genbruge mursten og brædder. Men husk: også dette kræver ressourcer. Ressourcer som dog er godt givet ud, spørger man os. Det er langt mere ressourcekrævende at gå ud og købe nye byggematerialer og måske komme til at begå de samme fejl som i et tidligere partnerskab.

Derudover vil vi her gentage pointen om ydmyghed. Husk at sige tak – at være taknemmelige. I et partnerskab giver man noget af sit mest dyrebare til en anden: sin tid. Det er altid noget at være taknemmelig for. Og så åbner det bare altid flere muligheder at gå fra hinanden som venner og ikke som fjender. I kan være hinandens bedste referencer i mødet med omverdenen, hvis I sørger for at få evalueret partnerskabet, samlet op på den værdi I har skabt, og I husker at sige tak.

Resultaterne af evalueringen er også det, der skal bruges i den interne vurdering af, om partnerskabet har været værdifuldt eller ej, og altså om det er en farbar vej at gå en anden gang. Her tænker vi igen både på de bløde og de hårde KPI'er samt konkret og mere immateriel værdiskabelse. Til syvende

og sidst vil vurderingen af, om partnerskabet har været ressourcerne værd, være en kvalitativ vurdering. Ikke desto mindre kan det skøn, der skal foretages, blive udført på et mere eller mindre oplyst grundlag. Her advokerer vi altid for en så omfattende dataindsamling som muligt, da det er dét, der skal til for at blive endnu dygtigere til at arbejde med værdiskabende partnerskaber i fremtiden.

Denne sidste pointe hænger tæt sammen med årsagen til, at vi har

udarbejdet denne undersøgelse som opfølger til rapporten 'Værdi fra dag 1 i partnerskaber'. Vi tror på, at jo dygtigere vi som samfund bliver til at arbejde med partnerskaber, desto mere værdi vil partnerskaberne skabe for de involverede parter og for samfundet i det hele taget. Derfor er det vores mission, at vi i fællesskab tager ved lære af feltets erfaringer og gør læringerne tilgængelige, så vi som fællesskab opbygger en professionalisme omkring partnerskaber til gavn for alle. Nærværende undersøgelse er vores ydmyge bidrag.

## ANBEFALINGER

Anbefalinger til når der går hverdag i den:

### 4.1 Tillad jer selv at forsøge at revitalisere samarbejdet

Hvis der går hverdag i den, kan det være nødvendigt at revitalisere samarbejdet. Sommetider kræver det nye folk på posterne. Andre gange kræver det, at man går ud og gør noget konkret sammen, som kan minde én om den værdi, man arbejder for at skabe, og hvad det er, man kan.

### 4.2 Sørg for at afvikle med omtanke og tage ved lære

Når ikke der er mere at komme efter eller mere energi at give, kan det være bedst at sige tak for denne gang og komme videre. Man skylder sig selv at bruge sine ressourcer, hvor de gør bedst nytte, og at tage ved lære af det, man har været igennem. Sådan bliver man bedst klar til nye relationer.

# Metode og proces

- › Kvalitative, semistrukturerede interviews er foretaget med udgangspunkt i en forberedt spørgeramme, men med rig mulighed for at lade samtalen flyde frit med udgangspunkt i interviewedes og interviewerens erfaringer med området.
- › Interviewpersonerne er udvalgt på baggrund af erfaring med partnerskaber, udsyn i kraft af deres nuværende eller tidligere stilling samt tilgængelighed i dataindsamlingsperioden.
- › Interviewene er foretaget mellem 26. maj 2020 og 4. juni 2020.
- › Interviews i kronologisk orden: Nicoline Weih (Danske Bank), Malene Thiele (Dansk Erhverv), Steen M. Andersen (FCG Global Goals), Neel Gammelgård (Sex & Samfund), Sine Gadeberg (Børns Vilkår), Claus Bjørn Billehøj (Den Sociale Kapitalfond), Anders Dybdal (Operate), Thomas Roland (COOP), Jacob Bartholin (Muskelsvindsfonden), Tania Ellis (The Social Business Company), Adam Jacobi Møller (UNICEF), Anne-Marie Lehm Laursen (LEGO), Marie Enemark Olsen (LEGO), Sanne Urbak Rasmussen (IBM Danmark), Anders René Jensen (REMA 1000), Mette Klarskov Petersen (Folkekirkens Nødhjælp) og Sabrina Jensen (Folkekirkens Nødhjælp).
- › Behandling af den indsamlede data har bestået af tolkning, strukturering af udsagn og identifikation af mønstre. Med udgangspunkt i deltagernes erfaringer og refleksioner har vi udarbejdet en række konkrete anbefalinger.
- › Alle citater er godkendt af de interviewede.
- › Interviews, analyse og skrivearbejde er foretaget og finansieret af Krydsfeldt.
- › Sparring, ekspertvurdering, revidering samt opsætning og tryk er foretaget og finansieret af Carve Consulting.
- › Sparring samt lancering af undersøgelsen på medlemsmøde for ISOBROs medlemmer er foretaget og finansieret af ISOBRO.





**KRYDSFELDT APS**  
Vendsysselvej 4 C, 2. tv.  
DK-2720 Vanløse  
+45 2290 6007  
jesper@krydsfeldt.dk  
CVR: 38 97 31 42

**CARVE CONSULTING**  
Nørre Voldgade 11, 2.  
DK-1358 Copenhagen K  
+45 25 420 420  
info@carve.dk  
CVR: 35 21 19 42  
ISBN 978-87-998812-5-3

**ISOBRO**  
Peter Bangs Vej 5 B  
DK-2000 Frederiksberg  
+45 3838 4680  
isobro@isobro.dk  
CVR: 26 24 31 06

