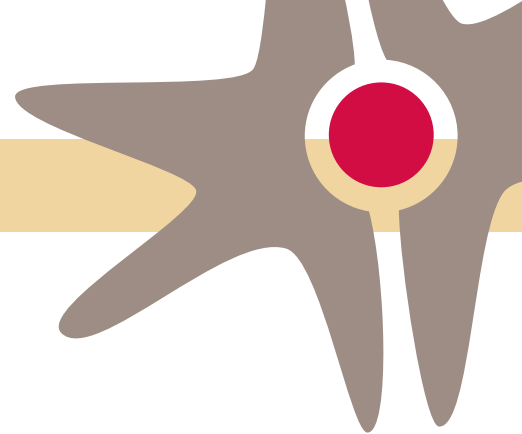


POSITIONSPAPIR NR. 4

Partnerskab og styrkelse af civilsamfundet



PROJEKTRÅDGIVNINGEN VIL FREMME:

Partnerskaber mellem aktive eller potentielle civilsamfundsorganisationer i Nord og Syd, hvor:

- Fundamentet er langsigtet samarbejde frem for kortsigtede projektaktiviteter.
- Begrebet 'partnerskab' ikke bruges til at sløre ulige relationer og dagsordener mellem partnere.
- Begge partners rolle, forventninger, rettigheder og forpligtelser er tydeligt definerede.
- Partnerne har en fælles forståelse af, i hvilken retning partnerskabet skal udvikle sig.
- Ejerskab til indsatser og projekter, der foregår i Syd, primært udspringer fra Sydpartnern og målgruppen.
- Partnerne støtter hinanden i at afsøge andre relevante samarbejdspartnere og netværk.

PARTNERSKAB – HVORFOR?

Fra kortsigtet projekttænkning til langsigtet partnerskab

Projektrådgivningen arbejder indenfor rammerne af Civilsamfundsstrategien¹, som har til formål at opbygge stærke civilsamfundsorganisationer og netværk i Syd. Midlet til dette er at opbygge partnerskaber mellem Nord og Sydbaserede organisationer, hvor omdrejningspunktet ofte har været implementeringen af udviklingsprojekter. Projektrådgivningen mener, at partnerskabet i sig selv skal understøttes yderligere, da det bidrager til, at målsætningen om at opbygge stærke civile organisationer ikke mistes af syne i implementeringen af kortere, afsluttede projekter.

Idealforestillinger om partnerskaber må ikke sløre ulighed og udfordringer

Begrebet 'partnerskab' har traditionelt været brugt til at benævne de fleste former for Nord-Syd samarbejde mellem organisationer – ofte ud fra en idealforestilling om ligeværdige organisationer, der begge bidrager med faglige såvel som økonomiske inputs til et projekt eller et samarbejde.

Virkeligheden er ofte en anden med forskellige økonomiske forudsætninger, ulige magtforhold og forskellige dagsordener. Ofte kommer størstedelen af de økonomiske inputs gennem partneren i Nord. Dette giver i udgangspunktet et ulige magtforhold uanset, hvor respektfuld og ligeværdig en relation, der ellers måtte være partnerne imellem. Projektrådgivningen mener derfor, at der er brug for en nuancering af, hvordan vi bruger begrebet 'partnerskab', således at det præciserer mangfoldigheden af relationer, som et Nord-Syd samarbejde kan indeholde. En præcisering kan samtidig være med til at give et mere realistisk billede af, hvad man kan og vil opnå med sit partnerskab.

¹ 'Strategi for dansk støtte til civilsamfundet i udviklingslande'. DANIDA, Udenrigsministeriet 2008.



Partnerskabers forpligtelser og gensidige bidrag

Partnere, der indgår i et partnerskab, forpligter sig gensidigt overfor hinanden. Det er derfor vigtigt, at partnerne sammen definerer, hvad grundlaget og formålet med partnerskabet er, og hvordan man ønsker, at partnerskabet skal udvikle sig. Det vil typisk være forskelligt, hvad partnerne hver især kan bidrage med til partnerskabet, og hvad deres motivation er for at indgå i et partnerskab. Begge dele kan være med til at skabe assymetri i relationen og problemer med kommunikationen, hvis tingene ikke er talt igennem fra start. Grundig forventningsafstemning i starten og undervejs i et partnerskab kan derfor være med til at forebygge konflikter.

Fra tillægsværdi til gensidige bidrag

Civilsamfundsstrategien bruger begrebet tillægsværdi til at beskrive, hvad den danske organisation bidrager med udover penge i samarbejdet med en lokal partner - eksempelvis faglige inputs, netværksmuligheder, mellemfolkelige kontakter mv. Projektrådgivningen vil dog gerne sætte fokus på, at der udveksles værdier begge veje. Eksempelvis er det ofte en forudsætning for danske organisationers effektive deltagelse i national eller international fortalervirksomhed at have adgang til konkret viden og dokumentation om forhold i udviklingslande, og dette vil udgøre et naturligt bidrag i et partnerskab. I relation til partnerskaber anvender vi derfor begrebet 'gensidige bidrag' frem for 'tillægsværdi'.

FORSKELLIGE ASPEKTER AF PARTNERSKABER

Projektrådgivningen forstår partnerskab som *'et samarbejde mellem to eller flere civilsamfundsorganisationer, der på et fælles forhandlet grundlag bringer hinanden i stand til, dels at gennemføre konkrete relevante aktiviteter, og dels til at udvikle hinandens kompetencer og styrker som civilsamfundsorganisationer'*.

For at fremme den partnerskabstilgang, som definitionen er udtryk for, er der flere aspekter, som Projektrådgivningen mener, bør overvejes som del af et bevidst arbejde med partnerskab:

- A. Fælles afklaring af, hvilken **type** partnerskab, partnerne indgår i.
- B. Opmærksomhed på de **styrker og udfordringer**, som en bestemt type partnerskab indebærer.
- C. Fælles afklaring af, hvordan partnerskabet skal **udvikle** sig.

A. PARTNERSKABSTYPER

Nedenfor er opført en række typiske relationer, som karakteriserer hovedparten af de partnerskaber, Projektrådgivningens medlemmer indgår i. Disse relationer kan være nyttige og konstruktive på hver deres måde. Flere typer relationer kan givetvis identificeres, og der kan være partnerskaber, hvor man blander elementer. Den samme organisation kan også indgå i forskellige typer af partnerskab med forskellige partnere. Der er derimod ikke tale om et partnerskab, hvis den danske organisation er ansvarlig for gennemførelsen af aktiviteter i Syd eller udelukkende fungerer som fundraiser for en Syd-partner. Ved at overveje, hvilken type partnerskaber, man selv arbejder med, kan man blive opmærksom på nogle af de karakteristika, som det er vigtigt at forholde sig til.

Det værdibaserede partnerskab

Et samarbejde baseret på et fælles værdigrundlag, eksempelvis religiøst, politisk eller personligt. Det er værdifællesskabet, der er udgangspunktet for samarbejdet og ikke eventuelle projekter og bevillinger. Disse betragtes som supplerende til partnerskabet. Tidsperspektivet er langsigtet, og ophør af samarbejdet er ikke planlagt. Eksempel: Venskabsforeninger eller religiøse organisationer.

Det værdibaserede projekt partnerskab

Et samarbejde baseret på det værdibaserede partnerskab med den forskel, at store bevillinger er kommet til at fylde relativt meget. Dette kræver, at partnerskabet



kan balancere mellem et værdibaseret og et donorstøttet samarbejde. Tidsperspektivet er langsigtet, men konkrete projekter er blevet en foreløbig ramme. Eksempel: Venskabs- eller religiøst baseret partnerskab, der har fået stor projektbevilling, der udfordrer den hidtidige beslutningsstruktur.

Det fagligt funderede partnerskab

Et samarbejde, som er baseret på et fagligt tema som eksempelvis vedvarende energi, sundhed, uddannelse, konfliktløsning eller menneskerettigheder. Der vil være et element af donorrelation, idet projekter spiller en central rolle i begrundelsen for partnerskabet. Tidsperspektivet er ofte afgrænset, baseret på et tæt, indledende projektsamarbejde med gradvis udfasning ofte i et 8-15 årigt perspektiv. Eksempel: Partnerskab mellem landbrugs-, fagforenings- eller miljøorganisationer. Denne type partnerskab kan senere udvikle sig til alliancepartnerskab (se nedenfor).

Partnerskab som del af en international organisation

Et samarbejde, hvor den danske organisation (og nogen gange den lokale) er del af et internationalt netværk. Partnerskabet er fortsat forankret i en direkte relation mellem en dansk partner og en Sydpartner, men drager fordel af den kapacitet og viden, som det internationale netværk bidrager med. Der er også et element af donorrelation. Som ovenfor er tidsperspektivet ofte afgrænset, baseret på et tæt, indledende projektsamarbejde med gradvis udfasning. Et eksempel kan være en internationalt affilieret fadderskabsorganisations partnerskaber med lokale partnere i eller udenfor netværket.

Alliancepartner

Et samarbejde, hvor fokus er på erfarings- og informationsudveksling. Typisk er partnerne ikke tæt på hinandens daglige arbejde i form af projekter, men er i stedet fælles om en bestemt faglig eller politisk dagsorden. Der er mere informationsudveksling end penge involveret i samarbejdet. Tidsperspektivet er langsigtet, eller så længe der er et politisk/interesse fællesskab. For eksempel: Fiskeriorganisationers samarbejde for at indsamle viden til en global fortalervirksomhedskampagne.

B. TYPISKE STYRKER OG UDFORDRINGER

Erfaringer fra Projektrådgivningens medlemmer viser, at der er en tendens til, at bestemte typer af partnerskaber har nogle typiske styrker og udfordringer, som kan overvejes i valg af partnerskab.



| | TYPISKE STYRKER | TYPISKE UDFORDRINGER |
|--|---|---|
| VÆRDIBASERET PARTNERSKAB | <ul style="list-style-type: none"> • Potentiale for at dele fælles vision, og dermed etablere langsigtet partnerskab • Fællesskab ud over de konkrete aktiviteter. • Ofte et meget tæt personligt kendskab til hinanden. | <ul style="list-style-type: none"> • 'Man gør som man plejer' • Konflikter kan være vanskelige at håndtere, da relationer bygger på tætte personlige bånd. • Svært at have blik for andre relevante partnere. • Idealforestilling om ligeværdig deling af værdier slører ofte, at Nordpartneren har større indflydelse på Sydpartnerens organisation end omvendt. |
| VÆRDIBASERET PROJEKT PARTNERSKAB | <ul style="list-style-type: none"> • Partnerne kender hinanden godt. • Ofte et meget relevant projektinitiativ med tæt relation til målgruppe. • Ønske om at bygge en langsigtet partnerskabsrelation. | <ul style="list-style-type: none"> • Projektansvar betyder helt nye krav til ansvarsfordeling og beslutningsansvar, som kan udfordre den hidtidige samarbejdsform. • Tro på fælles værdier kan lede til overvurdering af partneres administrative kapacitet. |
| FAGLIGT PARTNERSKAB | <ul style="list-style-type: none"> • Gensidig faglig vidensdeling. • Ofte understøttes projektaktivitet af stor faglig kapacitet hos partnere. • Projekterfaring kan lede til dannelse af alliancepartnerrelation. | <ul style="list-style-type: none"> • Manglende fælles forståelse af tidshorisonten for partnerskabet. • Tendens til at Nordpartneren vil levere de faglige og tekniske løsninger og koncepter på bekostning af lokalt ejerskab. |
| PARTNERSKAB SOM DEL AF INTERNATIONAL ORGANISATION | <ul style="list-style-type: none"> • Ofte kan man lokalt trække på international kapacitet. • Potentiale for at lokale resultater kan indarbejdes i international/global fortalervirksomhed. | <ul style="list-style-type: none"> • Landekontoret kan komme til at stå utilsigtet centralt i gennemførslen af aktiviteter frem for lokalt forankrede partnere. |
| ALLIANCE-PARTNER | <ul style="list-style-type: none"> • Det faglige eller politiske standpunkt er det fælles udgangspunkt. • Potentiale for at udvide hinandens netværk. • Begrænset afhængighed af eksterne penge. | <ul style="list-style-type: none"> • Sikring af kontinuerlig dialog, når man ikke har konkret projektsamarbejde. • Man kan fjerne sig fagligt eller politisk fra hinanden uden at opdage det. |



C. UDVIKLING AF PARTNERSKABET – RETTIGHEDER OG FORPLIGTELSE

Efter at have forholdt sig til typen af partnerskab, er det vigtigt, at partnerne sammen drøfter omfanget af de rettigheder og pligter, de har overfor hinanden. Alle partnerskaber indeholder elementer af magt og autoritetsudøvelse, typisk relateret til kontrol over ressourcer og centrale beslutninger for samarbejdet. Hvem har eksempelvis ret til at definere og omdefinere projektstrategier, budgetændringer eller ansættelser? Har partnerne pligt til at dele organisatoriske rapporter og regnskaber? Og går pligten begge veje?

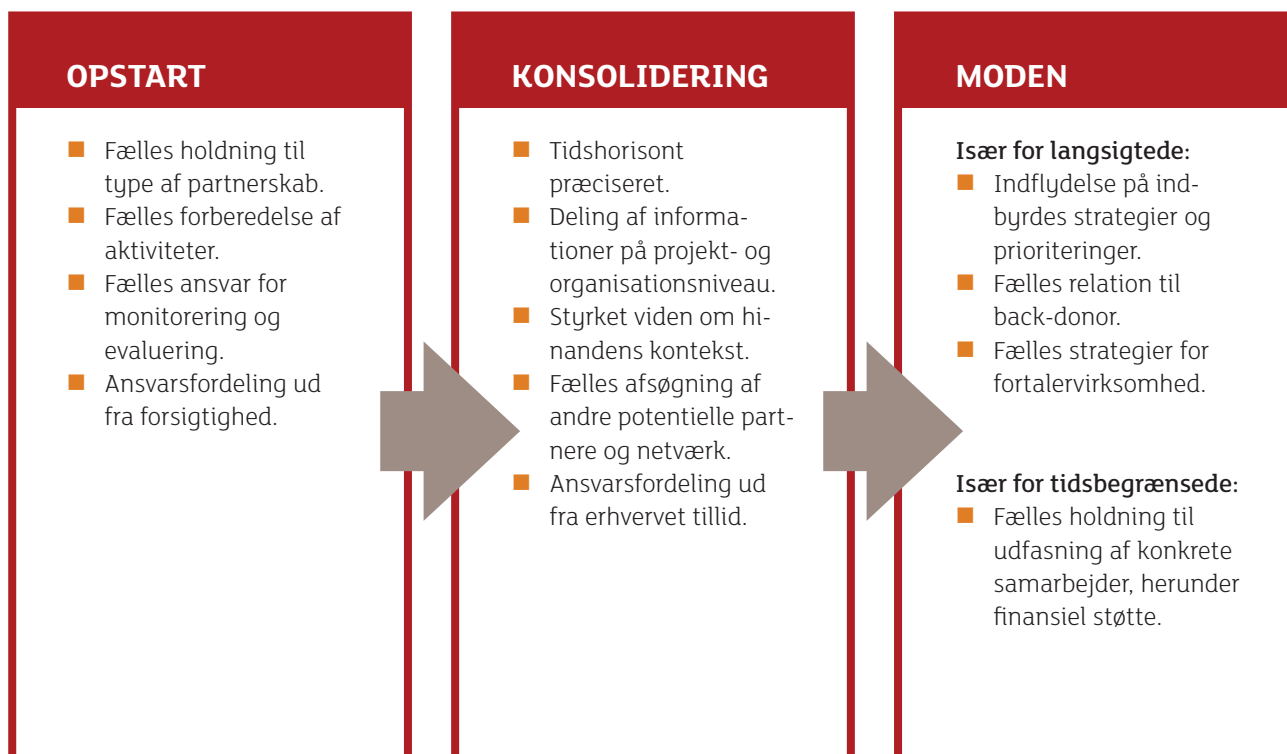
Udviklingen af partnerskabet vil typisk foregå gradvist afhængig af, om partnerskabet er i sin opstart, konsolidering eller modne fase. Eksempelvis vil det i opstartsfasen være vigtigt gradvist at opbygge gensidig tillid. Definerede rettigheder og forpligtelser vil derfor ikke fylde så meget som senere i partnerskabet. I takt med at partnerskabet udvikler sig, vil der ofte være behov for hen ad vejen at definere rettigheder og pligter på flere områder af sit partnerskab.

Vigtige pointer:

- Partnerskaber behøver ikke nødvendigvis at udvikle sig mod tættere og tættere samarbejde, men kan også gå mod afvikling. Det vigtige er, at partnerne har samme forventninger til, hvor man er på vej hen og over hvor lang tid.
- Mange organisationer består af individer, der ofte skiftes ud. Dette er på den ene side med til at vanskeliggøre ambitionen om lange udviklende partnerskaber, på den anden side øger det netop behovet for at have klart definerede aftaler og forventninger på organisationsniveau.

Eksempel på udvikling af rettigheder og forpligtelser

Nedenfor ses en model, der illustrerer en mulig partnerskabsudvikling fra den første afsøgende fase til et tæt partnerskab eller klar plan for afvikling:



PARTNERSKABS-REDSKABER

Projektrådgivningen anbefaler, at følgende tre processer og redskaber overvejes:

- 1) Forventningsafklaring:** Partnerne bør sammen gennemføre en afklaring af:
 - a. Typen af partnerskabet. Man kan bruge typerne beskrevet i dette papir til at spore sig ind på typiske styrker og udfordringer afhængig af konteksten.
 - b. Partnerskabets udvikling – hvor ønsker man at bevæge sig hen sammen?
- 2) Partnerskabsaftale:** Forventningsafklaringen kan føre til, at man laver en partnerskabsaftale, der rækker ud over de konkrete projektsamarbejder. En partnerskabsaftale kan beskrive overordnede forventninger til samarbejdet, fælles vision og tidshorisont samt fordeling af rettigheder og forpligtelser.
- 3) Projektsamarbejdsaftale i forbindelse med bevilling:** Hvis man har konkrete bevillinger i partnerskabet, skal der laves en projektsamarbejdsaftale. Til forskel fra partnerskabsaftalen fokuserer denne aftale specifikt på fordelingen af ansvar, rettigheder og forpligtelser i forhold til det konkrete projekt.

Se eksempler på begge typer af aftaler, samt gode ideer til processen på www.prnngo.dk.

PROJEKTPULJEN OG PARTNERSKABER²

Vurdering af partnerskabet

For alle ansøgninger til projektpuljen vil partnerskabets karakter og mulige udvikling indgå i vurderingen af ansøgningen. Større ansøgninger (over 1 million kroner) skal i skemaet specifikt forholde sig til, hvordan det ansøgte projekt vil påvirke udviklingen af partnerskabet. Jo flere penge, der søges om, jo større vil kravene være til at kunne beskrive sit partnerskab og dets mulige udvikling. Det samme gælder for genansøgninger med samme partner.

Vurdering af gensidige bidrag

Partnernes gensidige bidrag vil være forskellige i forhold til forskellige typer partnerskaber. Dette vil blive inddraget i vurderingen af ansøgningen. Bidragene vil blive vurderet både i forhold til, hvordan de styrker Sydpartnerens arbejde i Syd, såvel som Nordpartnerens arbejde i Nord.

Partnerskabsaktivitet

Udover almindelige projektansøgninger kan man under Projektpuljen specifikt søge om støtte til partnerskabsaktiviteter. Her er hovedformålet at styrke begge parternes kapacitet, deres samarbejde samt deres fælles viden om konteksten for deres arbejde, herunder afsøgning af andre mulige samarbejdspartnere og netværk.

.....
² Se 'Projektpuljen – en støttemulighed for folkelige foreningers samarbejde med civilsamfundet i udviklingslande'. Projektrådgivningen 2011.

PROJEKTRÅDGIVNINGENS POSITIONSPAPIRER

Projektrådgivningens styregruppe har vedtaget en række faglige positionspapirer, som beskriver vores opfattelse af, hvordan forskellige centrale begreber i udviklingsarbejdet skal forstås og fortolkes i praksis.

De faglige positionspapirer udarbejdes på baggrund af vores praksis og erfaringer i fra medlemsorganisationernes udviklingsprojekter og aktiviteter, vores rådgivning og kursusvirksomhed samt vores administration af Projektpuljen. Papirerne bliver til på baggrund af høring

og den endelige formulering godkendes af Projektrådgivningens Styregruppe.

Papirerne er ikke statiske dokumenter men vil med passende mellemrum blive revideret på baggrund af indhøstede erfaringer. Samtidig vil flere positionspapirer blive udarbejdet om andre emner.

Se seneste version og øvrige positionspapirer på www.prnngo.dk

