



Partnerskab

- om udvikling af gensidige partnerskaber til styrkelse af civilsamfund

1. DERFOR ER PARTNERSKABER VIGTIGE

I en tid med voksende globale udfordringer er det vigtigt, at civilsamfundsorganisationer (CSO'er) kan samarbejde på tværs af landegrænser om at løse lokale og globale problemer. Partnerskaber mellem danske CSO'er og lokale CSO'er har over mange år vist sig effektive i arbejdet med at forbedre vilkår for lokale og udsatte grupper. Partnerskaber er også vigtige for at skabe gensidig forståelse for, hvad der skaber eller forhindrer bæredygtig udvikling.

Afhængig af konteksten og de problemer, man søger at løse, kan dette partnerskab finde sted i mere uformelle organiseringer – i andre tilfælde som mere formelle partnerskaber med formaliserede aftaler. Ofte finder dette sted ved at CSO'er indledningsvist i kontakt med hinanden og deler perspektiver og formaliserer relationer mellem hinanden, når de for eksempel opnår ekstern finansiering. Samtidig er de problemer, som partnerskaber søger at løse, ofte så komplekse og involverer mange interessenter, at det er nødvendigt at inkludere samarbejder med andre aktører. Dette kan for eksempel være uformelle organiseringer, bevægelser, tænketanke, forsknings- og regeringsinstitutioner samt virksomheder fra den private sektor.

Partnerskaber står helt centralt i CISUs strategi såvel som Verdensmål #17, Danidas Verden 2030 strategi og Civilsamfundspolitik, som alle fremhæver vigtigheden af partnerskaber mellem civilsamfundsorganiseringer, som i samspil med stater og den private sektor engagerer sig i at fremme folks rettigheder og livsvilkår gennem udviklings- og humanitære indsatser.

2. HVAD ER PARTNERSKABSUDVIKLING?

CISU forstår partnerskab som et samarbejde mellem to eller flere civilsamfundsorganisationer, der på et fælles forhandlet grundlag bringer hinanden i stand til dels at gennemføre aktiviteter og dels til at udvikle hinandens kompetencer og styrker som civilsamfundsorganisationer. Dette betyder, at målet med partnerskaber både er at gennemføre aktiviteter sammen og at udvikle hinandens organisationer og arbejde.

Partnerskaber har længe været brugt som benævnelse for de fleste former for samarbejde mellem danske organisationer og deres partnere – ofte ud fra en idealforestilling om ligeværdige organisationer, der begge bidrager med faglige såvel som økonomiske inputs til en indsats 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 Danmark. Dette giver i udgangspunktet et ulige magtforhold uanset, hvor respektfuld og ligeværdig en relation, der ellers måtte være partnerne imellem. CISU mener derfor, at der er brug for en nuancering af, hvordan vi bruger begrebet 'partnerskab', så det præciserer mangfoldigheden af relationer, som et 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.

Det er vigtigt, at der i partnerskaber er en opmærksomhed på forpligtelser og gensidige bidrag. Partnere, der indgår i et partnerskab, forpligter sig gensidigt over for 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 ulige relationer og problemer med kommunikationen, hvis tingene ikke er talt igennem fra start. En grundig forventningsafstemning i starten og undervejs i et partnerskab kan derfor dels være med til at forebygge konflikter dels fremme effektivitet og tilfredshed i samarbejdet.

3. PARTNERSKABER I PRAKSIS

Denne forventningsafstemning med henblik på at udvikle partnerskaber baseret på gensidige bidrag kan finde sted ved at man er opmærksom på:

A. Hvilken type partnerskab man indgår i – samt hvilke styrker og udfordringer disse typer ofte har

B. Hvilke gensidige pligter og rettigheder man har i partnerskabet

C. Hvordan partnerne forestiller sig, at partnerskabet skal udvikle sig over tid

Disse tre emner vil blive beskrevet nedenfor.

A. Partnerskabstyper – og deres styrker og udfordringer

Partnerskaber udvikler sig hele tiden og kan tage mange forskellige former. Den samme organisation kan også indgå i forskellige typer af partnerskab med forskellige partnere. Ved at overveje, hvilke type partnerskaber, man indgår i, kan man blive opmærksom på nogle af de karakteristika, styrker og udfordringer, som det er vigtigt at forholde sig til. Erfaringer fra CISUs 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. Tabellen på side tre viser fem forskellige typer af partnerskaber og deres typiske styrker og udfordringer. Partnerskaber kan have elementer fra flere af typerne i sig.

B. Udvikling af partnerskabet – gensidige rettigheder og forpligtelser

Det er vigtigt, at partnerne sammen drøfter omfanget af de rettigheder og pligter, de har over for 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 strategier, budgetændringer eller ansættelser? Har partnerne pligt til at dele organisatoriske rapporter og regnskaber? Og går pligten begge veje?

Det er vigtigt at holde sig for øje, at partnerskaber

både har som mål sammen at gennemføre indsatser og at bidrage til en styrkelse af begge organisationer – baseret på gensidige bidrag, hvor begge parter på forskellig vis bidrager.

Dette kan baseres på organisatorisk kapacitetsudvikling som er baseret på gensidig deltagelse, ansvar, ikke-diskrimination og transparens. Disse fire emner er nærmere beskrevet i temapapir om rettighedsbaseret arbejde

(www.cisu.dk/værktøj-metoder/cisus-temapapirer).

Hvis kapacitetsudvikling indgår i samarbejdet, er det vigtigt at drøfte og analysere eventuelle svagheder i hver af organisationerne, samt at blive enige om en beskrivelse af de ønskede forbedringer; for eksempel i form af viden, færdigheder, adfærd, evner.

C. Forventninger til udvikling af partnerskabet over tid

Styrken i partnerskabet vil typisk være afhængig af, om partnerskabet er i sin opstart, konsolidering eller modne fase. Eksempelvis vil det i opstartsfasen være vigtigt gradvist at opbygge gensidig tillid. At definere 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 opnå enighed om klarere beskrivelser af roller, rettigheder og pligter på flere områder.

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

Vigtige pointer:



Typen	Typiske kendetegn	Typiske styrker	Typiske udfordringer
Værdibaseret Partnerskab	<p>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.</p> <p>Eksempel: Venskabsforeninger eller religiøse organisationer.</p>	<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.
Projekt baseret Partnerskab	<p>Et samarbejde hvor store bevillinger fylder relativt meget. Dette kræver, at partnerskabet kan balancere mellem et værdibaseret og et donorstøttet samarbejde. Tidsperspektivet kan være langsigtet, men konkrete projekter er blevet en foreløbig ramme.</p> <p>Eksempel: Partnerskab, der har fået større bevillinger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerne kender hinanden godt. • Ofte et meget relevant projekt-initiativ 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. • Potentielt forskellig forståelse af tidshorizonten for partnerskabet.
Fagligt Partnerskab	<p>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 længere perspektiv.</p> <p>Eksempel: Partnerskab mellem landbrugs, fagforenings eller miljøorganisationer. Denne type partnerskab kan senere udvikle sig til alliancepartnerskab (se nedenfor).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gensidig faglig vidensdeling. • Ofte understøttes projektaktivitet af stor faglig kapacitet hos partnere. • Projekterfaring kan lede til dannelse af Alliancepartner-relation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentielt forskellig forståelse af tidshorizonten for partnerskabet. • Tendens til at den danske partner vil levere de faglige og tekniske løsninger og koncepter på bekostning af lokalt ejerskab.
Partnerskab som del af international organisation	<p>Et samarbejde, hvor den danske organisation (og nogle gange den lokale) er del af et internationalt netværk. Partnerskabet er fortsat forankret i en direkte relation mellem en dansk partner og en lokal partner, men drager fordel af den kapacitet og viden, som det internationale netværk bidrager med. Internationale NGO-netværk er ofte præget af langvarige og faste partnerskaber mellem nationale afdelinger</p> <p>Eksempel: Internationalt affilieret fadderskabsorganisations partnerskaber med lokale partnere i eller uden for netværket.</p>	<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 gennemførelsen af aktiviteter frem for lokalt forankrede partnere • Budgetter skal dække lønninger for ansatte forskellige steder i organisationen
Alliance-Partner	<p>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.</p> <p>Eksempel: Fiskeriorganisationers samarbejde for at indsamle viden til en global fortalervirksomhedskampagne for eksempel om verdensmålene.</p>	<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.

- 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 øger behovet for at have klart definerede og nedskrevne aftaler og forventninger på organisationsniveau
- Det er vigtigt, at partnerskaber ikke virker ekskluderende og begrænser hinanden i bredt at kunne arbejde sammen med andre aktører

4. CISU VIL MED DETTE TEMATISKE PAPIR

FREMME at danske civilsamfundsorganisationer og deres samarbejdspartnere udvikler partnerskaber, som fremmer udvikling af gensidige relationer og bidrag til:

- at partnerne har en fælles forståelse af grundlaget for deres samarbejde, og i hvilken retning partnerskabet over tid skal udvikle sig
- at ejerskab til indsatsen primært udspringer fra målgruppen og de partnere, der repræsenterer den. Og at der sker en gradvis overførsel af ansvar til partnere i de lande, hvor indsatsen finder sted
- at partnerskaber er fleksible i deres tilgang til at finde praktiske løsninger på problemer i den konkrete situation
- at partnerskaber er innovative og involverer andre aktører for eksempel sociale bevægelser, den private sektor, ungdomsorganisationer og traditionelle myndigheder og støtter hinanden i at afsøge andre relevante samarbejdspartnere og netværk
- at partnerskaber inkluderer organiseringer dannet af fattige og udsatte grupper og samarbejder med uformelle bevægelser, som har beslutsomheden, muligheden og den folkelige opbakning til at påvirke beslutningsprocesser, og som repræsenterer udsatte grupper

5. SÅDAN KAN MAN BRUGE CISU

CISU TEMAPAPIRER

CISU udvikler tematiske papirer, som beskriver vores opfattelse af, hvordan forskellige centrale begreber i civilsamfundssamarbejde kan forstås og fortolkes i praksis af vores medlemsorganisationer.

De tematiske papirer er baseret på vores praksis og erfaringer fra medlemsorganisationernes internationale arbejde, vores rådgivning og kursusvirksomhed samt vores administration af puljer.

Puljer: Danske organisationer og deres partnere kan søge CISUs puljer om støtte til i udviklingssamarbejde at udvikle deres partnerskab

Kapacitetsydelse: CISUs medlemsorganisationer kan henvende sig til CISU og få rådgivning om, hvordan man kan arbejde med udvikling af partnerskaber. De kan endvidere deltage i CISUs kurser eller forslå emner til os.

6. HVIS DU VIL VIDE OG GØRE MERE

CISU 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

<http://www.cisu.dk/værktøj-metoder/partnerskaber>

De tematiske papirer godkendes af CISUs bestyrelse. De er ikke statiske dokumenter men vil med passende mellemrum blive revideret på baggrund af indhøstede erfaringer. Samtidig vil flere tematiske papirer blive udarbejdet om andre emner.

Se seneste version og øvrige tematiske papirer på www.cisu.dk/værktøj-metoder/cisu-temapapirer