

FORUMCIV.

PROGRAM- GUIDE FÖR PARTNER

Svenska Partnerskapsprogrammet

Innehållsförteckning

Syftet med denna programguide	3
Presentation av ForumCiv och Svenska Partnerskapsprogrammet	4
Vårt stöd till partnerskap	6
Vårt rättighetsbaserade tillvägagångssätt	8
<i>Aktiviteter riktade mot grundläggande samhällstjänster</i>	9
Våra utvecklingsperspektiv	10
<i>Jämställdhet och jämlikhet</i>	10
<i>Konfliktkänslighet och att inte orsaka skada (do-no-harm)</i>	11
<i>Miljö- och klimaträttvisa</i>	12
<i>Integrering av utvecklingsperspektiven</i>	12
Vår förändringsteori	13
<i>Öka medvetenheten</i>	13
<i>Mobilisering</i>	13
<i>Påverkansarbete</i>	14
<i>Illustration: Svenska Partnerskapsprogrammets förändringsteori</i>	15
<i>Exempel: Partnerskapen vi stödjer och vår förändringsteori</i>	16
Vårt tillvägagångssätt för flexibilitet och transparens	17
Våra finansieringsmetoder	18
<i>Finansieringsformen pilotpartnerskap</i>	18
<i>Finansieringsformen medelstora partnerskap</i>	19
<i>Finansieringsformen stora partnerskap</i>	20
Resurser för att stärka kapacitet	21
<i>Resurser inom ramen för beviljade initiativ</i>	21
<i>Erfarenhetsutbyte och behovsbaserade resurser</i>	21
Praktiska överväganden för partnerskap och initiativ	22
Överväganden för planering	22
<i>Partnerskap och organisatorisk bedömning</i>	22
<i>Problemanalys</i>	24
<i>Målsättning</i>	26
<i>Redogörelse för hur man uppnår ett mål</i>	27
<i>Resurser, risker och avtal</i>	28
Överväganden för uppföljning och anpassning	32
<i>Uppföljning</i>	32
<i>Anpassningar</i>	32
Överväganden för utvärdering och lärdomar	33

Publicerad: 2022-04-06

Senaste uppdateringen: 2023-05-16

Text: Khady Björkdahl

Redigering: Alejandra Ganem-Cuenca

Layout: Anna Johannesson

Illustration, SPP:s förändringsteori: Linnéa Frändå

🎯 Syftet med den här programguiden

I den här guiden presenteras Svenska Partnerskapsprogrammets (SPP) principer och förhållningssätt till civilsamhällets samarbete för utveckling och organisering för förändring. Guiden är skriven för svenska organisationer, men kan även användas av lokala organisationer.

Guiden inleds med att presentera ForumCiv och Svenska Partnerskapsprogrammet samt vår förändringsteori, vårt stöd till strategiska partnerskap, och vårt rättighetsbaserade förhållningssätt. Detta följs av en introduktion till våra utvecklingsperspektiv, programmets flexibla tillvägagångssätt, tillgängliga finansieringsmetoder samt resurser för att stärka kapaciteten.

Guiden avslutas med praktiska överväganden för partnerskap och initiativens planerings-, uppföljnings- och utvärderingsfaser. Den här guiden kompletteras av *SPP:s Manual för Partners*, som i detalj beskriver programmets procedurer. Nya och befintliga organisationer i programmet bör använda sig av dessa två dokument för vägledning.

🎯 Presentation av ForumCiv och Svenska Partnerskapsprogrammet

ForumCiv grundades 1995 och är den största plattformen för civilsamhället i Sverige (se ForumCivs webbplats för antal medlemsorganisationer). Tillsammans arbetar medlemmarna för en rättvis och hållbar värld genom att stärka marginaliserade människor runt om i världen som organiserar sig för att hävda sina rättigheter.

ForumCiv arbetar aktivt med att:

- Förespråka förändringar som bidrar till en rättvis och hållbar värld
- Bidra till att stärka kapaciteten hos civilsamhällesaktörer i Sverige och utomlands
- Genomföra utvecklingsprogram i vissa länder, genom vilka våra internationella kontor ger direkt stöd till lokala partners
- Dela ut och kvalitetssäkra bidrag till svenska organisationer som arbetar med internationellt utvecklingssamarbete och med svenska informationskampanjer om globala frågor
- Vara en plattform för svenska civilsamhällesorganisationer för utbyte av kunskap och erfarenheter

ForumCivs syfte och vision är:

Syfte Att stärka marginaliserade människor runt om i världen som organiserar sig för att hävda sina rättigheter och förespråka förändringar som bidrar till en rättvis och hållbar värld

Vision En rättvis och hållbar värld där alla människor har makten att åstadkomma förändring

För att nå vår vision och vårt syfte stöder Svenska Partnerskapsprogrammet partnerskap mellan civilsamhällesaktörer som arbetar tillsammans för att organisera, mobilisera och förespråka förändringar för att förverkliga mänskliga rättigheter och stärka civilsamhället. Civilsamhällesaktörer spelar en central roll i kampen mot fattigdom. De bidrar till socioekonomisk och politisk utveckling och arbetar för strukturella förändringar, det vill säga betydande förändringar som kvarstår på lång sikt. Utöver att ta itu med strukturella problem är ett viktigt mål för civilsamhällesaktörer att stärka de strukturer och processer som möjliggör ett inkluderande deltagande av rättighets-



Civilsamhället

Civilsamhället är ett kollektiv av människor – skilt från staten, politiska partier, enskilda hushåll och företag – som agerar tillsammans för att uppnå ideella mål. Civilsamhället är organiserat på lokal, regional och global nivå och omfattar bland annat folkrörelser, nätverk, stiftelser, institut och löst organiserade grupper.

I denna guide omfattar begreppet civilsamhällesaktör bland annat engagerade rättighetsinnehavare, formella och informella organisationer, rörelser och nätverk.

innehavare i demokratiskt styre. Ett inkluderande deltagande möjliggör att rättighetsinnehavares behov och perspektiv systematiskt kan kommuniceras och representeras i deras samhällen, lokala organisationer och bland ansvariga som arbetar på olika beslutsfattande nivåer. Exempel på sådana inkluderande demokratiska processer varierar beroende på sammanhanget.

ForumCiv har en förändringsteori för hur civilsamhällesaktörer arbetar för strukturella förändringar. En förändringsteori sammanfattar hur handlingar förväntas leda till en viss förändring. Svenska Partnerskapsprogrammet använder ForumCivs förändringsteori på organisationsnivå för att vägleda programverksamheten.

ForumCivs förändringsteori



Svenska Partnerskapsprogrammet ger medel till en mångfald av partnerskap som arbetar för strukturella förändringar för att uppfylla mänskliga rättigheter. Programmet kan endast bevilja medel genom avtal med formella civilsamhällesorganisationer. De partnerskap som nämns i denna programguide är mellan svenska organisationer och lokala organisationer i länder som ingår i biståndskommitténs lista över de länder som uppfyller kraven för offentligt utvecklingsbistånd (ODA). Genom hela programguiden använder vi termen lokalorganisation för att hänvisa till de organisationer som svenska organisationer har ett direkt samarbete med. Då Svenska Partnerskapsprogrammet strävar efter att nå en mångfald aktörer och vara nära där förändringar sker kan också folkrörelser, nätverk och löst organiserade grupper stödjas genom samarbeten med lokalorganisationer.

Svenska Partnerskapsprogrammet stödjer partnerskap som oavsett var i världen de befinner sig – arbetar med att sprida information, främja diskussioner och mobilisera ett brett stöd för det arbete de bedriver.

Exempel: Stärka det demokratiska styret

I vissa länder beslutar kommuninvånarna om tilldelningen av en viss procentandel av kommunens budget. Dock är det ett vanligt problem att det här är okänt för allmänheten och/eller att det saknas mobilisering för att människor ska kunna ta tillvara denna möjlighet. I många fall har civilsamhällesaktörer spelat en viktig roll för att se till att rättighetsinnehavarna är medvetna om sin rätt att forma en del av kommunens budget och hjälpa dem att få tillgång till processen i framtiden.

Ett mindre konventionellt exempel är ett fall där civilsamhällesaktörer anordnade en offentlig dialog mellan riksdagsledamöter och människor som bor i ett ruralt område. Under dialogen kunde rättighetsinnehavarna ställa frågor och ge feedback direkt till riksdagsledamöterna, som behövde svara inför sina väljare. Dialogen var mycket populär och den blev en regelbunden händelse. Den fungerar som en kanal för rättighetshavare att göra sina röster hörda och på så sätt hålla ansvarsbärarna direkt ansvariga.

Andra mer klassiska exempel kan vara främjande av valdeltagande och ökad representation i lokala, regionala och nationella myndigheter.



Enbart medlemmar

Organisationer som ansöker till svenska partnerskapsprogrammet måste vara medlemmar i ForumCiv. Enbart svenska organisationer kan bli medlemmar. Besök ForumCivs webbplats för information om medlemskap. www.forumciv.org

ForumCiv är en strategisk partnerorganisation till Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete (Sida). Sida tillämpar Utrikesdepartementets strategi för utvecklingsbistånd genom organisationer i civilsamhället (ofta kallad CSO-strategin). Det är inom denna statliga strategi som Sida ger finansiering till Svenska Partnerskapsprogrammet, för en femårsperiod. Sida anförtror ForumCiv att bidra till att uppfylla regeringens strategi och ger samtidigt ForumCiv flexibiliteten att tillämpa sina egna teoretiska ramar, bidragshanteringssystem och kvalitetssäkringssystem.

Exempel: Att arbeta med organisationer som har en mindre formaliserad struktur

Många som arbetar i organisationer med en mindre formaliserad struktur upplever att det är svårt att uppfylla vissa av de krav som är knutna till bidrag, som ekonomisk och administrativ förvaltning och intern kontroll. Organisationer med en mindre formaliserad struktur är mindre benägna att ha system på plats som säkerställer att en viss standard uppfylls inom dessa områden. Men samtidigt är de relevanta och dynamiska aktörer som spelar en oerhört viktig roll i utvecklingsarbetet. Därför ingår sådana aktörer oftare genom samarbetet med en lokal organisation, som ofta tar ansvar för bidragsrelaterade krav och det övergripande genomförandet.

Det finns många olika sätt att inkludera aktörer med en mindre formaliserad struktur.

Ett exempel kan vara att de själva genomför vissa aktiviteter med rättighetsinnehavare och/eller att de ingår i en aktion. I vissa fall har den lokala organisationen valt att sköta bokföringen och andra ekonomiska och administrativa ansvarsområden, och i andra fall har den lokala organisationen valt att i stället ha en noggrann uppföljning av dessa aspekter. Hur lokala organisationer väljer att inkludera mindre formaliserade organisationer i SPP-finansierade initiativ beror på faktorer som befintliga risker, den mindre formaliserade aktörens profil och i vilken utsträckning de vill utveckla sin kapacitet inom ekonomisk och administrativ förvaltning, samt intern kontroll.



Strategi

För att få tillgång till regeringens strategi eller se en lista över Sidas strategiska partnerorganisationer, besök www.sida.se.

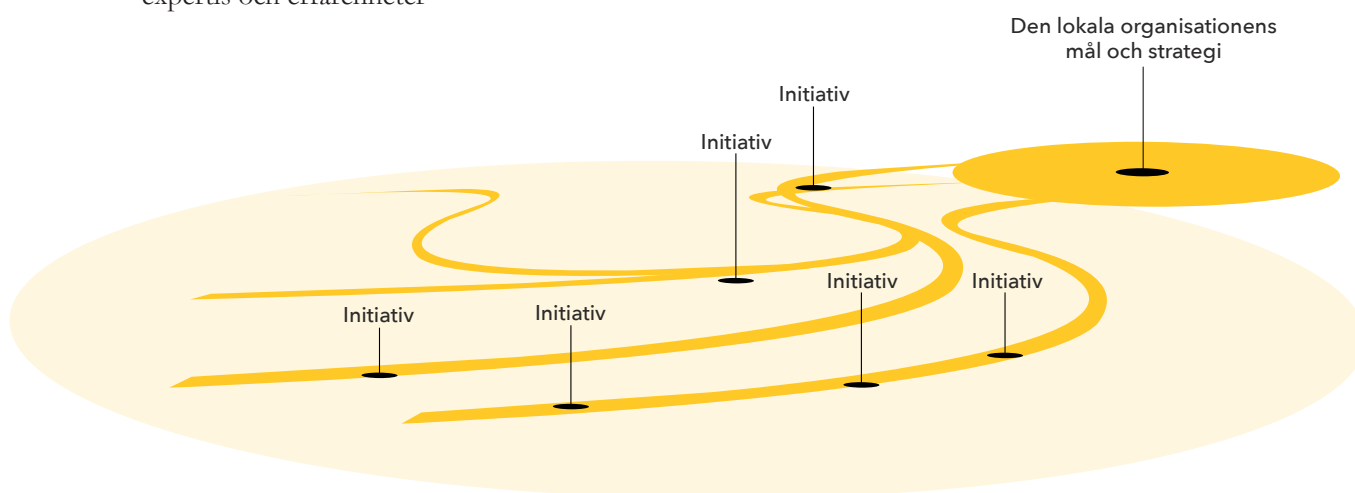
Vårt stöd till partnerskap

ForumCivs syfte är att stärka marginaliserade människor runt om i världen som organiserar sig för att hävda sina rättigheter och förespråka förändringar som bidrar till en rättvis och hållbar värld. Det Svenska Partnerskapsprogrammet stödjer initiativ som drivs av strategiska, effektiva och jämlika partnerskap mellan svenska organisationer och lokala organisationer. Vi stöder små, medelstora och stora organisationer i civilsamhället som varierar i kapacitet och tematisk inriktning, men som delar den rättighetsbaserade metoden och engagerar sig i vår förändringsteori.

För att partnerskapen ska vara strategiska, effektiva och jämlika måste det arbete de utför tillsammans grundas i den lokala organisationens strategi, mål och behov. Den lokala organisationen avgör vad som behöver prioriteras, vilket partnerskapet bör stödja. Våra samarbetspartner genomför initiativ som är utformade för att successivt bidra till den lokala organisationens långsiktiga arbete. Partnerskapets karaktär varierar beroende på den lokala organisationens behov och prioriteringar.

Att engagera sig strategiskt och fokusera på att stödja det arbete som den lokala organisationen själv definierar är nödvändigt av många skäl, bland annat på grund av följande:

- Det är mer sannolikt att civilsamhällesaktörer åstadkommer strukturella förändringar när utvecklingsarbetet är förankrat i den lokala organisationens långsiktiga mål och strategi
- Genom att koppla varje initiativ till den lokala organisationens långsiktiga mål och strategi kan civilsamhällesaktörer på ett bättre sätt styra och bygga vidare på sina insatser och kontinuerligt utvärdera i vilken utsträckning framsteg görs mot detta mål
- Genom partnerskap kan civilsamhällesaktörer lära av varandras expertis och erfarenheter



När man arbetar i partnerskap är det viktigt att ta hänsyn till vissa principer som styr arbetet. I september 2010 samlades civilsamhällesorganisationer från hela världen för att skapa en gemensam ram för civilsamhällesaktörer. Det sattes även upp standarder för en miljö där de kan verka på bästa sätt. Det här är de åtta Istanbulprinciperna för biståndseffektivitet. Principerna stärker effektiviteten och jämlikheten och därigenom hållbarheten i globala partnerskap mellan civilsamhällesaktörer.

Istanbulprinciperna är:

- 1) Respektera och främja mänskliga rättigheter och social rättvisa
- 2) Integrera jämställdhet och jämlikhet samtidigt som kvinnors och flickors rättigheter främjas
- 3) Fokusera på människors egenmakt, demokratiskt ägandeskap och delaktighet
- 4) Främja en hållbar miljö
- 5) Utöva transparens och ansvarsskyldighet
- 6) Sträva efter jämlika partnerskap och solidaritet
- 7) Skapa och dela kunskaper och satsa på ömsesidigt lärande
- 8) Åta sig att genomföra positiva hållbara förändringar

Vårt rättighetsbaserade tillvägagångssätt

ForumCivs rättighetsbaserade förhållningssätt vägleder Svenska Partnerskapsprogrammets förändringsteori och hur vi stödjer globala och strategiska partnerskap mellan civilsamhällesaktörer.

Det rättighetsbaserade tillvägagångssättet syftar till att främja, skydda och uppfylla de mänskliga rättigheterna genom att erkänna att alla människor är berättigade till rättigheter och att ansvarsbärarna är skyldiga att uppfylla dem. Individer bör inte vara beroende av välgörenhet eller andras goda vilja för att få sina grundläggande behov och rättigheter tillgodosedda. Det omfattar till exempel mat-säkerhet, utbildning, hälso- och sjukvård, inkomst eller yttrandefrihet, som alla är rättigheter som ansvarsbärarna måste uppfylla.

För att skapa förändring samlas rättighetsinnehavarna för att aktivt arbeta med de problem de vill förändra samt utvecklar strategier för hur den förändringen kan uppnås. Med andra ord mobiliserar de för att organisera och förespråka förändring. Det kan till exempel vara rättighetsinnehavare som samlas i ett lokalsamhälle för att lösa lokala problem, rättighetsinnehavare som är organiserade i nätverk av organisationer för att ta itu med problem på nationell nivå, eller organisationer i olika länder som tar itu med globala problem genom att till exempel bedriva påverkansarbete gentemot EU eller Världsbanken. Det finns otaliga exempel på hur människor runt om i världen har samlats för att tillsammans ta itu med ojämlikheter.

Ojämlikheter orsakas av strukturella problem som är djupt rotade, kvarstår över tid och som inte kan lösas av en enskild individ. För att ta itu med strukturella problem och ojämlikheter måste de bakom-



Jämlika partnerskap

För att uppnå jämlika partnerskap behöver organisationer arbeta aktivt mot asymmetriska maktförhållanden.

Exempel: Arbeta för ansvarsskyldighet

I ett område med hög korruption bland regeringstjänstemän och utbredd fattigdom bildade civilsamhällesaktörer en koalition som förespråkade att allmänheten ska ha tillgång till regeringens årliga budget. Det sågs som ett viktigt steg för att hålla regeringen ansvarig för de offentliga utgifterna för samhällsutveckling och välfärd. Civilsamhällesaktörerna var oövekliga i sitt engagemang och lyckades slutligen, vilket var ett historiskt resultat. Regeringen offentliggör nu den årliga budget som har godkänts av riksdagen.



Varierande förutsättningar

Statliga organ, kapacitet och inflytande varierar mellan kontexter, vilket man bör ta i beaktning.

liggande orsakerna till problemet identifieras och åtgärdas. Det kräver att man identifierar var ansvarsskyldigheten ligger. Stater, det vill säga statliga organ och deras företrädare, är formella ansvarsbärare som har skyldighet att skydda, främja och fullgöra mänskliga rättigheter. Det finns också informella ansvarsbärare som kan ha en betydande social makt och erkännande. Varje individ, grupp eller institution som har makt att påverka rättighetsinnehavarens liv är en informell ansvarsbärare.

Civilsamhällesaktörer spelar en nyckelroll i att mobilisera och förespråka ansvarstagande för fullgörandet av de mänskliga rättigheterna, utan diskriminering. Det är viktigt att rikta in sig på både formella och informella ansvarsbärare för att åstadkomma strukturella förändringar.

Rättighetsinnehavare och civilsamhället är ofta inte två skilda grupper. Många gånger ingår de i samma grupp; exempelvis blir rättighetsinnehavare civilsamhällesaktörer när de samlas för att bilda nätverk, samhällsbaserade organisationer, rörelser eller andra former av organisationer. På samma sätt kan informella ansvarsbärare också överlappa rättighetsinnehavare och civilsamhällesaktörer. Därför är det inte nödvändigt med en strikt kategorisering av aktörerna. Det huvudsakliga syftet med att kategorisera civilsamhällesaktörer, rättighetsinnehavare, formella och informella ansvarsbärare är att:

- Visa den viktiga rollen som kollektiv mobilisering spelar för att uppnå förändring
- Visa var ansvarsskyldigheten ligger
- Visa hur makten kan fördelas
- Visa hur olika aktörer kan bidra till att lösa ett problem

Genom att arbeta med ett rättighetsbaserat tillvägagångssätt stärker civilsamhällesaktörer det demokratiska ägandet av en rörelse, nerifrån-och-upp. Transparens är en viktig och nödvändig komponent i samarbetet mellan aktörerna. Transparens ger legitimitet åt det arbete som utförs, det främjar förtroendet bland inblandade aktörer, det inspirerar till engagemang genom att öka tydligheten i vad man gör, och det får individer att känna sig inkluderade, vilket stärker ägandeskapet. Att säkerställa ett starkt ägandeskap stärker i sin tur engagemangets djup och livslängd, som är nödvändigt för att ta itu med strukturella problem. Det möjliggör också ett legitimt civilsamhälle som företräder rättighetsinnehavarnas behov och prioriteringar för att bekämpa de bakomliggande orsakerna till ojämlikhet.

Aktiviteter riktade mot grundläggande samhällstjänster

I vissa sammanhang kan det vara nödvändigt att till viss grad till-



Informella ansvarsbärare

Informella ansvarsbärare kan till exempel vara inhemska, traditionella, religiösa eller kulturella ledare, föräldrar, personer med makt över hushållet, lärare, ledare för utbildningsinstitutioner, medieinstitutioner samt företag. De kan också vara nationella eller internationella. Vilka som betraktas som informella ansvarsbärare och vilken roll de spelar varierar mellan kontexter.

Strukturell förändring

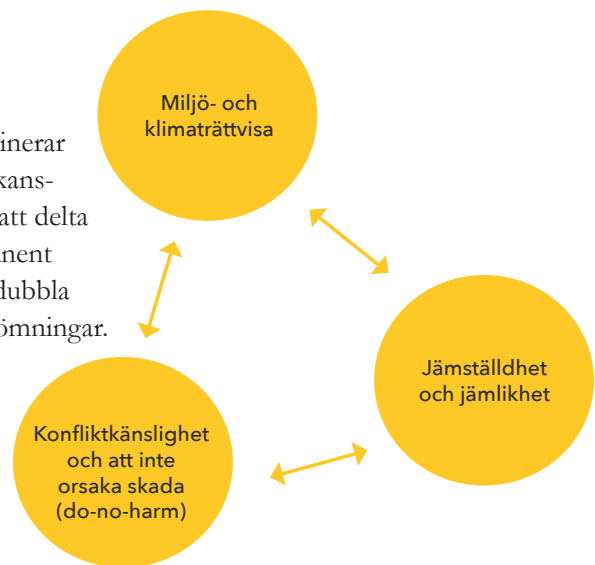
Exempel på strukturella förändringar inkluderar förändringar i religiösa/traditionella/kulturella kutymmer, regeringspolitik och förordningar, lagförslag och lagar, politiska diskurser, statlig finansiering och annat.

Till exempel kan en strukturell förändring vara en ändring av en lag som stärker tillgången till rösträtten vid val eller som kriminaliserar vissa kränkningar av mänskliga rättigheter. Det kan också vara en förändring i en religiös institutions offentliga inställning till en viss fråga (i ett samhälle där religiösa institutioner har betydande makt).

handahålla grundläggande samhällstjänster för att stärka människors kollektiva kapacitet. Civilsamhällesaktörer kombinerar ibland medvetandehöjande åtgärder, mobilisering och påverkansarbete. Detta för att stärka rättighetsinnehavarnas möjlighet att delta i organisering och mobilisering, men dock inte för att permanent ersätta statens roll. Vi förstår behovet av att tillämpa denna dubbla strategi i vissa sammanhang, och vi överväger det i våra bedömningar.

Våra utvecklingsperspektiv

Ojämlighet mellan könen, konflikter och miljö- och klimatskillnader är problem som är kopplade till kränkningar av mänskliga rättigheter och hänger ofta samman. Dessa problem uppstår ur djupt rotade sociala system och skapar en ojämlig tillgång till makt och resurser. Genom att analysera de bakomliggande orsakerna till problemen och reflektera kring dessa utvecklingsperspektiv kan civilsamhällesaktörer arbeta mer effektivt för positiva förändringar och bidra till mer rättvisa samhällen.



Exempel: Att analysera perspektiven tillsammans

En konflikt kan ske på grund av en ojämn fördelning av naturresurser mellan samhällen eller påtvingad migration på grund av klimatförändringar, vilket leder till en högre befolkningskoncentration och konflikter om resurser. Forskning visar att kvinnor och flickor tenderar att drabbas oproportionerligt hårt av väpnade konflikter, eftersom de kan utsättas för sexuellt våld och påverkas starkt när lag och ordning kollapsar.

Diskriminerande könsnormer medför högre exponering för klimatrisker för vissa människor, jämfört med andra. Forskning har visat att hbtqi-personer påverkats och lidit mer, både under och efter katastrofer, i de länder som inte erkänner hbtqi-personer officiellt och där det finns en avsaknad av rättsliga normer. (Gaillard et al, 2017).

Kvinnor, flickor och hbtqi-personer är mer utsatta för miljöförstöring och klimatförändringar på grund av sociala normer, vilket begränsar inflytande och tillgång till beslutsfattande och de är mer sårbara på grund av begränsade hanteringsmekanismer. Konflikthantering behövs för att säkerställa en bättre kollektiv förvaltning av naturresurser och miljö.

När man utmanar orättvisa patriarkala normer tenderar konflikter att uppstå med individer eller grupper som upprätthåller status quo. Om sådana konflikter inte hanteras väl kan de leda till motreaktioner mot kvinnor, flickor och hbtqi-personer. En vanlig förekommande kränkning är att de saknar tillgång till och kontroll över naturresurser, såsom mark, som ett resultat av könsnormer.

Jämställdhet och jämlikhet

Jämställdhet innebär att alla, oavsett kön, har tillgång till samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Hur personer tillhörande olika kön behandlas, inklusive förväntningar på hur de ska bete sig, formas

av vad som ses som ”normalt”, utifrån normerna i ett visst samhälle och kultur. Normer reproducerar könsfördomar, vilket kan leda till utestängning och förföljelse av människor baserat på deras könsidentitet, könsuttryck och sexuella läggning.

Ett jämställdhetsperspektiv är nödvändigt för att uppnå jämställdhet. För att uppnå jämställdhet måste vi motverka att vissa identiteter värderas högre av samhället medan andra värderas lägre och därmed missgynnas. För att säkerställa att personer tillhörande alla kön har samma möjligheter kan vissa individer eller grupper behöva mer stöd och/eller resurser än andra.

Konfliktkänslighet och att inte orsaka skada (do-no-harm)

Konfliktkänslighet står i centrum för utvecklingsarbete, oavsett om man engagerar sig i en miljö med eller utan väpnad konflikt. I båda situationerna måste man beakta och ta itu med konflikter, maktbalanser och bakomliggande orsaker till ojämlikhet. När civilsamhällesaktörer ifrågasätter status quo, pekar på ojämlikheter och förespråkar mänskliga rättigheter riskerar de i viss mån att öka befintliga spänningar och/eller synliggöra vissa konflikter som kanske inte varit lika synliga tidigare. Även om det är en utmaning är det viktigt för civilsamhällesaktörer att försöka stödja en konstruktiv konflikthantering, för att inte riskera att stärka en befintlig polarisering ytterligare.

En konflikt kan ses som en situation där två eller fler parter uppfattar sina intressen som oförenliga. Det kan till exempel handla om motsatta uppfattningar, idéer, behov, värderingar, mål och tillvägagångssätt. Konflikter uppstår på olika nivåer, såsom mellan individer, sociala grupper, klasser och stater, och de kan vara lokala eller globala. Ett verktyg för att visa känslighet i en konfliktsituation är ramverket för do-no-harm – att inte orsaka skada. Ramverket hjälper till att minimera risken för att oavsiktligt orsaka skada genom både handlingar och passivitet samt att förstå de relevanta aktörerna och deras relationer.

Do-no-harm ramverket utvecklades för aktörer som verkar i väpnade konflikter men vi ser det som ett tillvägagångssätt och tankesätt som är relevant för alla utvecklingsinitiativ. Oavsett om ett sammanhang kännetecknas av väpnad konflikt eller inte måste alla civilsamhällesaktörer planera på ett sådant sätt att risken för att orsaka skada minimeras. Detta tillvägagångssätt är en viktig del av ett ansvarsfullt agerande och det hjälper oss att stärka våra riskanalyser och strategier.



Intersektionellt perspektiv

Ett intersektionellt perspektiv belyser sambanden mellan patriarkala strukturer och andra former av förtryck baserade på nationalitet, etnicitet, klass, sexuell läggning, könsidentitet, funktionshinder, ålder, politisk ideologi eller religion. Det kan vara ett verktyg för att förstå maktrelationer och även för att förändra dem. ForumCiv använder en intersektionell analys för att bättre fånga upp komplexitet och skapa mer relevanta åtgärder.

Miljö- och klimaträttvisa

Miljö- och klimaträttvisa är avgörande faktorer för att ta itu med miljöförstöring och klimatförändringar. Miljörättvisa är rättvis behandling och meningsfullt deltagande för alla människor när det gäller utveckling, genomförande och tillämpning av miljölagar, förordningar och policyer. Alla människor har rätt att åtnjuta samma grad av skydd mot miljö- och hälsorisker och lika tillgång till beslutsprocesser för att upprätthålla en hälsosam miljö att leva i.

Klimaträttvisa fokuserar på de grundläggande orsakerna till social orättvisa kopplat till klimatförändringarna samt på att genomföra den omställning som krävs för att åstadkomma förändringar. Det är ett åtagande att ta itu med klimatkrisens oproportionerliga börda för människor som är utsatta för fattigdom och marginalisering. För att uppnå klimaträttvisa måste vi kräva demokratiskt deltagande och förändra maktstrukturer som upprätthåller orättvisorna. Klimaträttvisa belyser också kränkningarna av ungdomars och kommande generationers rätt att leva på en hälsosam planet på grund av otillräckliga åtgärder och påskyndad miljöförstöring.

Det är också viktigt att vi civilsamhällesaktörer analyserar hur våra initiativ kan orsaka miljöförstöring och att vi väljer att arbeta med metoder som minimerar negativa effekter på miljö och klimat.

Integrering av utvecklingsperspektiven

Svenska Partnerskapsprogrammet integrerar utvecklingsperspektiven främst på två sätt. Det första sättet är genom att inkludera en mångfald av partnerskap, varav flera är starkt inriktade på jämställdhet och jämlikhet, miljö- och klimaträttvisa och/eller konfliktkänslighet och do-no-harm. Dessa partnerskap bidrar till att stärka SPP:s tillämpning av perspektiven genom sin verksamhet och genom att vara ”expertorganisationer” som har möjlighet att bidra till kunskaps- och erfarenhetsutbyte inom sitt expertområde.

Det andra sättet är att inkludera perspektiven i analyser på olika nivåer samt att integrera ett övergripande tillvägagångssätt för att inte orsaka skada. Det bidrar till att informera Svenska Partnerskapsprogrammet och våra samarbetspartners om hur och i vilken utsträckning perspektiven är relevanta för partnerskap och dess utvecklingsarbete. Med hjälp av utvecklingsperspektiven och andra relevanta perspektiv eller tematiska områden kan vi bättre förstå problem, analysera maktrelationer som påverkar rättighetsinnehavare och planera effektiva initiativ för förändring.



Klimatförändringar

Klimatförändring är förändringen av vårt klimat som drivs av mänsklig aktivitet, vilket har lett till utsläpp av växthusgaser utan motstycke, vilket i sin tur leder till en ökning av globala temperaturer och destabilisering av vår planet.

Vår förändringsteori

Svenska Partnerskapsprogrammet har delat upp ForumCivs förändringsteori i tre centrala processer som civilsamhällesaktörer engagerar sig i för att åstadkomma strukturella förändringar genom organisering. Dessa processer utgör en programspecifik förändringsteori som bygger på det rättighetsbaserade förhållningssättet och som beskriver hur förändringar kan ske genom organisering och kollektiv makt.

Följande processer stärker och bygger vidare på varandra:

- Att öka medvetenheten
- Mobilisering
- Påverkansarbete

Öka medvetenheten

Ett första steg för kollektiv makt är att öka medvetenheten. Denna process handlar om att analysera och förstå strukturella hinder för mänskliga rättigheter.

I det här skedet av organiseringen identifierar rättighetsinnehavarna de grundläggande orsakerna till problemet som i sammanhanget hindrar dem från att få tillgång till sina rättigheter. De identifierar områden som de kan påverka och vilka aktörer de behöver rikta in sig på för att skapa förändring. Ökad medvetenhet bidrar till att organisera arbetet genom att identifiera grundorsakerna till ett problem och möjliga lösningar. Det förvandlar oorganiserade aktörer, oavsett om de är grupper eller enskilda rättighetsinnehavare, till civilsamhällesaktörer som börjar organisera sig för att hävda sina rättigheter. Även om organisering inte är en linjär process, skapar medvetandehöjande åtgärder förutsättningarna för att bygga upp en kollektiv makt (mobilisering) och använda den för att ändra ansvarsbärarnas beslut (påverkansarbete).

Mobilisering

Mobilisering är den process där civilsamhällesaktörer går ihop för att åstadkomma förändring. Organisering i det här skedet består i att besluta om hur man ska organisera sig för att genomföra en förändringsstrategi. Det finns olika sätt att organisera sig för att åstadkomma sociala och politiska förändringar. Men det är viktigt att det uttryckta problemet och målet är tillräckligt specifikt och realistiskt för att man ska kunna åstadkomma meningsfulla förändringar genom en fokuserad och samordnad insats. I praktiken väljer rättighetsinnehavarna en del av ett större problem i planeringsprocessen och skapar en strategi för att ta itu med problemet stegvis.

Exempel

Självhjälpsgrupper till fackföreningar:

Två organisationer inledde ett samarbete för hushållsarbeters arbetsrättigheter. Dessa rättighetsinnehavare, som består av flickor och kvinnor, har inga lagstadgade rättigheter när det gäller minimilöner, arbetstid eller till och med lediga dagar. De utnyttjas och har låga löner. Parterna började med att skapa små självhjälpsgrupper med fokus på erfarenhetsutbyte samt läs- och skrivkunighet och yrkesutbildning, som sedan utvecklades till en fackförening med två sektioner. Denna fackförening arbetar nu för att stärka hushållsarbeters rättigheter.

Civilsamhällesaktörer har en viktig roll i att stötta organisering som främjar egenmakt. Egenmakt handlar om människors förmåga att göra val och att kunna göra sin röst hörd i beslut som påverkar dem. Sett ur det perspektivet är att fatta beslut åt andra människor ett sätt att underminera deras egenmakt. Att främja egenmakt är att erkänna och värdera mångfalden av människors bakgrund, behov och livsvillkor i en rörelse. Det görs genom att främja delaktighet i all verksamhet så att rättighetsinnehavare med olika, och ofta försummade, perspektiv och erfarenheter kan delta. Att främja delaktighet är ett långsiktigt och omfattande åtagande för jämställdhet i sociala relationer. Med den här formen av mobilisering stöder civilsamhällesaktörer ett demokratiskt ägande nerifrån-och-upp av en rörelse och ser till att beslut och tillvägagångssätt har legitimitet bland de rättighetsinnehavare vars liv påverkas.

Påverkansarbete

Med påverkansarbete avses insatser som genom kollektiva åtgärder ifrågasätter och ändrar relevanta ansvarsbärares beslut. Vissa förändringar ligger inom räckvidden för rättighetsinnehavarna själva, medan andra förändringar kräver att de formella och informella ansvarsbärare som innehar social makt engageras. I det här skedet av organisering genomför rättighetsinnehavarna med relevanta aktörer strategier för påverkansarbete. Beroende på aktörens intresseposition och inflytande kommer olika metoder för engagemang och påverkansarbete av önskad förändring att vara nödvändiga.

Civilsamhällesaktörer spelar en viktig roll när det gäller att stödja utvecklingen av en strategi för rättighetsinnehavares påverkansarbete. Civilsamhällesaktörer kan också gå ihop för att påverka gemensamma intressen genom att börja samarbeta med andra civilsamhällesaktörer, till exempel genom allianser eller nätverk som är lokala, regionala, nationella eller internationella. Påverkansarbete gentemot ansvarsbärare kan anta många olika former och varierar beroende på förutsättningar och behov.

Civilsamhällesaktörer bör agera strategiskt i sitt samarbete med ansvarsbärarna samt noggrant planera hur de kan maximera fördelarna genom ett sådant nära samarbete samtidigt som de bevarar sin integritet som en oberoende aktör samt sin legitimitet i rättighetshavarnas ögon.

Exempel

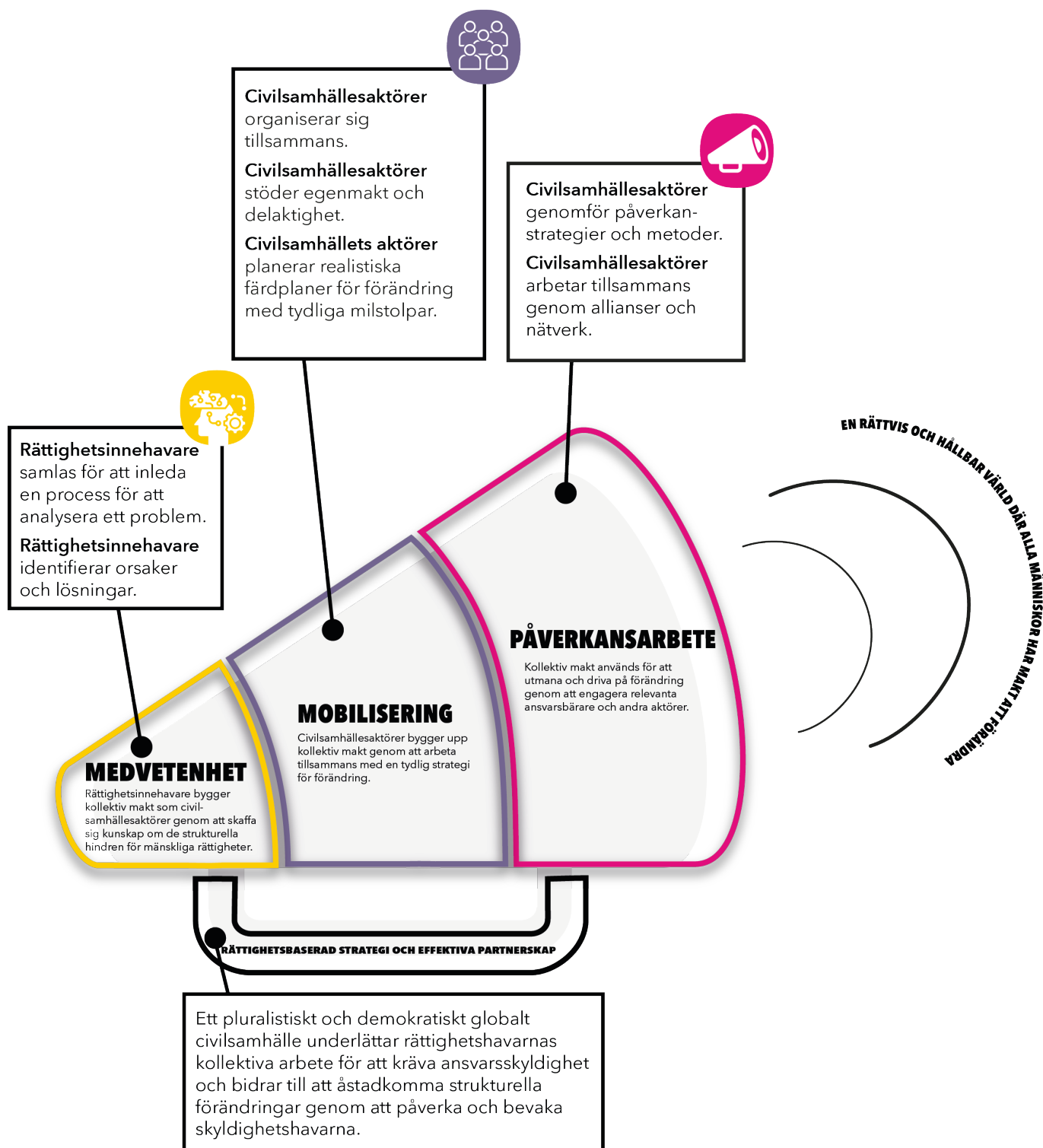
Att påverka tillsammans

Under många år har civilsamhällesaktörer haft svårigheter att bedriva påverkasbete gentemot myndigheter, då de verkar i en politiskt repressiv miljö. För att minimera riskerna för varje enskild organisation har organisationerna bildat en förening som arbetar med påverkan under ett nytt namn. Denna förening består av samhällsbaserade, nationella och internationella organisationer som är verksamma i landet. De har bildat en styrelse som mobiliserar bidrag för att stärka påverkansmetoder och säkerhetsåtgärder bland medlemsorganisationerna. Tillsammans genomför de politiskt känsligt påverkansarbete och har haft fler framgångar med denna metod.

Att arbeta med ansvarsbärare

I flera kommuner har det funnits en stor omsättning av kommunanställda, vilket har resulterat i brister på kunskap om deras roller och ansvar, i kombination med ett svagt förhållande med rättighetsinnehavare samt många samhällsproblem. Civilsamhällesaktörer och rättighetsinnehavare har därför utformat ett initiativ som utbildar nyvalda kommunanställda om deras roller och ansvarsområden samt rättighetsinnehavare om deras egenansvar, vilket stärker kommunikationen dem emellan. Det har lett till en ökad närvaro bland kommunanställda och en större lyhördhet för de problem som rättighetsinnehavare upplever.

Illustration: Svenska Partnerskapsprogrammets förändringsteori



Exempel: Partnerskapen vi stödjer och vår förändringsteori

Det finns många exempel på hur partnerskap bildas. Syftet med dessa exempel är att visa hur partnerskap kan förankras i den lokala organisationens arbete och hur det kan kopplas till Svenska Partnerskapsprogrammets förändringsteori. Individuella initiativ behöver inte omfatta alla tre komponenter i SPP:s förändringsteori, det viktigaste är att initiativ bygger på varandra och främjar framsteg.

Civilsamhällesaktörer samarbetar för att öka medvetenheten:

En lokal organisation har beslutat att börja arbeta med att förebygga alkoholism och andra former av missbruk, vilket är ett nytt tematiskt område och en ny målgrupp. Eftersom de inte har arbetat med detta tidigare har de inlett ett partnerskap med en organisation som har erfarenhet inom ämnet. Organisationen är svensk och jobbar med att förebygga missbruk i Sverige och som har lång erfarenhet av att arbeta med rättighetsinnehavare som kämpar med denna fråga, och med deras familjer. Den lokala organisationens

långsiktiga mål är inte bara att öka medvetenheten om olika former av missbruk, utan också att stödja mobiliseringen av rättighetsinnehavare och påverkansarbetet för strukturella förändringar. I slutändan vill man bland annat att regeringen inrättar och finansierar institutioner för stöd och rehabilitering. Men till en början har den lokala organisationen och den svenska organisationen valt att söka till Svenska Partnerskapsprogrammet för ett initiativ som främst fokuserar på den medvetandehöjande processen.

Civilsamhället samarbetar för mobilisering:

En lokal organisation har under de senaste åren diskret stöttat samhällen som påverkas negativt av en närliggande fabrik. Stödet har varit diskret eftersom organisationen oroade sig för en negativ reaktion från de lokala myndigheterna, då de gynnas ekonomiskt av fabriken som ägs av ett utländskt företag. Rättighetsinnehavarna och den lokala organisationen har tillsammans dragit slutsatsen att det behövs ett mer proaktivt tillvägagångssätt för att stoppa föroreningarna från fabriken. Det skulle kräva både mobilisering och dialog med de lokala myndigheterna, samt eventuellt med företrädare för fabriken. För att minska risken för

motreaktioner och öka sannolikheten för att kritik tas på allvar har den lokala organisationen beslutat sig för att samarbeta med en välkänd svensk organisation som har en aktiv närvaro i arbetet med miljö rättvisa, och som landets myndigheter värdesätter högt för sitt förhållningssätt och sina bidrag. Tillsammans har de sökt till Svenska Partnerskapsprogrammet för ett initiativ som fokuserar på samhällsmobilisering och dialog med lokala myndigheter och företrädare för fabriken. Den lokala organisationens långsiktiga mål är att regeringen praktiskt ska genomföra de befintliga miljöskyddsbestämmelserna.

Civilsamhället samarbetar för påverkansarbete:

En lokal organisation stödjer för närvarande en stark mobiliseringsprocess bland rättighetsinnehavare som de har samarbetat med. Rättighetsinnehavarna har valt att bilda en eller flera mindre grupperingar som tillsammans bedriver påverkansarbete gentemot lokala myndigheter för finansieringen av grundläggande samhällstjänster som har varit svaga eller inte tillgängliga. Den lokala organisationen och rättighetsinnehavarna är medvetna om att det kommer krävas politiska förändringar på nationell nivå för att de lokala myndigheterna ska få mer resurser tillgängliga för att finansiera grundläggande samhällstjänster. Därför vill den lokala organisationen parallellt arbeta för att påverka den nationella regeringen. För att påverkansarbetet ska bli så effektivt som möjligt vill

de samarbeta med andra lokala och nationella organisationer som också arbetar med landsbygdsutveckling och påverkansarbete. För denna satsning har den lokala organisationen valt att samarbeta med en svensk organisation som de tidigare haft kontakt med och som har flera samarbeten med sådana lokala och nationella organisationer i landet. Den svenska organisationen och den lokala organisationen är intresserade av att bedriva nationellt påverkansarbete för förändring. Tillsammans har de ansökt till Svenska Partnerskapsprogrammet om en satsning som i första hand innefattar en offentlig kampanj, möten med myndigheter och upprättande av en rapport om rättighetsinnehavarnas levnadsförhållanden.

Vårt tillvägagångssätt för flexibilitet och transparens

Svenska Partnerskapsprogrammet kräver att partners har tydliga mål och en logik för hur målen ska uppnås men vi tillämpar flexibilitet när det gäller detaljer kring aktiviteter, budget, förändringar under genomförandet, uppföljning och utvärdering samt rapportering. Flexibilitetsnivån i ett avtal baseras på en dialog med partnererna och en bedömning av varje partnerskap. Beroende på partnerskapet och befintliga förutsättningar kan partnererna bli ombudda att lämna ytterligare information som bedöms vara nödvändig för bedömningar.

Genom att inta en mer öppen hållning tror vi att vi kan bidra till att partnererna får ett starkare ägarskap över sina egna initiativ och se till att utvecklingsarbetet grundas i de lokala organisationerna. Vi strävar även efter att underlätta möjligheten till snabba anpassningar vid behov, eftersom kontexter ofta förändras eller så finns det oväntade resultat eller nya frågor som kräver en omprövning av organisationens metoder och strategi. Det här tillvägagångssättet tar, tillsammans med en mer djupgående bedömning på organisationsnivå, även hänsyn till mångfalden bland Svenska Partnerskapsprogrammets partners gällande metoder, resurser, kapacitet, storlek med mera. Ett mervärde är att mer tid kan göras tillgänglig för strategiska diskussioner i stället för att följa strikta mallar och rapporteringskrav som kanske inte nödvändigtvis bidrar till strategiskt arbete.

Svenska organisationer uppmuntras att även underlätta flexibiliteten gentemot lokala organisationer. Det gäller i första hand möjligheten och sätten att hantera förändringar under genomförandet samt hur rapporteringen kan ske. Ökad flexibilitet inom ett partnerskap kräver ömsesidig förståelse av till exempel:

- Befintliga resurser, kapacitet, verktyg och metoder
- System för intern kontroll samt ekonomisk och administrativ förvaltning
- System för planering, genomförande, uppföljning, utvärdering och rapportering
- Kapacitetsförstärkande behov

Ökad flexibilitet kräver också ömsesidigt förtroende, transparens mellan organisationer och tydliga parametrar för hur man ska samarbeta. Det här hjälper inte bara till att skapa förutsättningar för större flexibilitet, utan det bidrar också till en bättre hantering av potentiella utmaningar och risker, och det stärker ansvarsskyldigheten och den interna kontrollen.

Våra finansieringsmetoder

Programmet har tre finansieringsformer: finansiering av pilotpartnerskap, finansiering av medelstora partnerskap och finansiering av stora partnerskap. Varje finansieringsmetod är utformad för att stärka globala partnerskap, lokalt ägandeskap och lokala organisationers utvecklingsarbete. Metoderna främjar också ömsesidigt lärande och kapacitetstärkande på organisatorisk nivå.

Finansieringsformen pilotpartnerskap bidrar till att lägga grunden för partnerskap och initiativ. Finansieringen av medelstora partnerskap är utformad för att ge parterna större ägandeskap och ökad anpassningsförmåga under genomförandet. Finansieringen av stora partnerskap är den metod som ger mest flexibilitet, och är därför reserverad för ett mindre antal svenska organisationer med hög kapacitet.

I alla finansieringsformer främjar vi en kontinuerlig dialog mellan parterna om hur deras samarbete utvecklas och hur det bygger vidare på den lokala organisationens strategiska arbete.

För mer information om behörighet, ansökan eller rapporteringskrav och/eller bedömningar, vänligen läs *SPP:s Manual för Partners*. Det är viktigt att läsa manualen inför en ansökan.



Partner kan lämna in ansökningar när ett ansökningsfönster är öppet. Samtliga ansökningsfönster finns angivna på ForumCivs webbplats.



Pilotpartnerskap



**Medelstora
partnerskap**



**Stora
partnerskap**

Svenska Partnerskapsprogrammet har tre finansieringsformer.

Finansieringsformen pilotpartnerskap

Det maximala bidraget för finansiering av pilotpartnerskap är 300 000 kronor med en maximal genomförandeperiod på 18 månader.

Finansieringsformen bidrar till att lägga grunden för ett mer strategiskt, effektivt och rättvist utvecklingsarbete och partnerskap. Organisationer kan använda finansieringen på en mängd olika sätt, beroende på var de befinner sig i sina partnerskap och vilka behov den lokala organisationen har. Huvudsyftena med pilotpartnerskap är att

partners ska mötas för att granska sina organisationer och planera hur de som partners kan samarbeta genom initiativ för att bidra till den lokala organisationens långsiktiga mål och strategi.

För att kunna ansöka om finansiering måste de sökande redan ha ett etablerat partnerskap. Minimikravet för ett etablerat partnerskap är dels att det tidigare funnits ett samarbete där partners har etablerat en relation av förtroende och transparens, dels att det finns en avsikt att samarbeta i ett eller flera initiativ. Som i alla andra finansieringsformer har partnererna ett ansvar för att bedöma risknivån när de ingår ett avtal tillsammans.

Partnererna kan välja att genomföra följande typer av aktiviteter inom finansieringsformen pilotpartnerskap. All verksamhet utanför detta tillämpningsområde bedöms från fall till fall:

- Strategiska och praktiska planeringssessioner mellan parterna
- Genomföra en problem- och aktörsanalys med rättighetsinnehavare och/eller relevanta aktörer
- Genomföra en gemensam bedömning av ekonomi, administration och kapacitet (FACT) för att identifiera eventuella behov av kapacitetsförstärkning
- Egna utvärderingar av organisationen/organisationerna och partnerskapet
- Genomföra en gemensam riskanalys
- Planeringssessioner med rättighetsinnehavare och andra relevanta aktörer
- Möten med andra berörda aktörer
- Genomföra en baslinjestudie
- Genomföra en mer omfattande bedömning av organisatorisk kapacitet
- Kapacitetsförstärkande åtgärder
- Utforma samarbeten med civilsamhällesaktörer eller andra aktörer
- Genomföra en extern revision

Finansieringsformen medelstora partnerskap

Det maximala beloppet för finansiering av medelstora partnerskap är 3 000 000 SEK per år per svensk organisation och den maximala genomförandeperioden för ett initiativ är 3 år. En ansökan kan omfatta flera lokala organisationer och länder.

Finansieringsformen för medelstort partnerskap kombinerar traditionell finansiering med en mer flexibel typ av stöd. Genom denna finansieringsform stödjer vi initiativ med mål som är utformade för



Relevanta aktörer

Om det anses lämpligt och inte utgör en säkerhetsrisk kan det vara en fördel att i viss utsträckning inkludera formella och informella ansvarsbärare i de tidiga faserna av ett utvecklingsinitiativ. Det kan öka deras engagemang och förtroende för det arbete som civilsamhällesaktörer avser att utföra.

Baslinjestudie

En baslinjestudie är en undersökning där man samlar in specifika data om den nuvarande situationen vilket underlättar jämförelser före och efter när ett initiativ har avslutats. Om en omfattande problemanalys redan har tagits fram kanske det inte är nödvändigt att även göra en baslinjestudie. Vissa aktörer väljer att också göra en baslinjestudie, till exempel när det saknas offentlig tillgänglighet till statistik som är viktig för planering, uppföljning och utvärdering, eller när det finns behov av en andra omgång av mer detaljerad information än vad som samlats in i problemanalysen.

att successivt bidra till den lokala organisationens långsiktiga mål och strategi samt ger flexibilitet för partners i planering, genomförande och rapportering av bidrag.

För att bevilja finansiering bedömer Svenska Partnerskapsprogrammet partnerskapet samt hur organisationer samarbetar, vilket inkluderar en grundlig förståelse och bedömning av organisationerna själva. Flexibilitetsnivån kommer att baseras på en bedömning av organisationernas kapacitet, system, rutiner och verksamhet samt deras tidigare samarbete.

En ökad flexibilitet innebär inte att bidraget är obegränsat. Verksamhet och budgetutnyttjande behöver fortfarande ligga inom SPP:s tillämpningsområde och måste följa programmets riktlinjer och avtalsvillkor.

Finansieringsformen stora partnerskap

Svenska organisationer som söker finansiering av stora partnerskap ansöker om bidrag över 3 000 000 kronor per år. Den maximala genomförandeperioden är 5 år.

Finansieringen av stora partnerskap är den mest flexibla metoden inom Svenska Partnerskapsprogrammet och riktar sig till svenska organisationer med hög kapacitet som arbetar med flera partners. En svensk organisations kapacitet bedöms utifrån dess förmåga att bedriva rättighetsbaserat utvecklings- och kommunikationsarbete som ligger i linje med Svenska Partnerskapsprogrammets förändringsteori, samt dess institutionella kapacitet inom ekonomisk och administrativ förvaltning, intern styrning och kontroll, demokratisk styrning och övergripande förvaltning av utvecklingsprogram.

Fokus för bedömning av finansiering av stora partnerskap är den svenska organisationens kapacitet. Organisationer som ansöker på denna nivå bedöms ha kapacitet att själva genomföra bedömningen av sina lokala samarbetspartners utan vår medverkan. Svenska Partnerskapsprogrammet ger svenska organisationer en hög grad av flexibilitet och förväntar sig att de, i största möjliga utsträckning, ska erbjuda samma flexibilitet till sina partners.

En ökad flexibilitet innebär inte att bidraget är obegränsat. Verksamhet och budgetutnyttjande behöver fortfarande ligga inom SPP:s tillämpningsområde och måste följa programmets riktlinjer och avtalsvillkor.

Vi tillämpar en strategi där flexibiliteten varierar beroende på organisationens kapacitet och de lokala organisationernas verksamhet.

MER FLEXIBELT STÖD



Förstärkt partnerskaps- och organisationskapacitet.



Stärkt strategisk och rättighetsbaserad verksamhet



MINDRE FLEXIBELT STÖD

Resurser för att stärka kapaciteten

Vi strävar efter att stärka kapaciteten hos våra partners genom att vara en kunskapsplattform för ömsesidigt lärande. Det är viktigt för att civilsamhällesaktörer ska kunna uppnå, öka och bibehålla förmågan att engagera sig i sociala, politiska och ekonomiska förändringar. Vi ger stöd och resurser, främst genom följande former:

- Finansiering av kapacitetsstärkande åtgärder inom ramen för ett beviljat initiativ
- Främja utbyte av erfarenheter och lärande mellan partners som vi stöder samt erbjuda behovsbaserade resurser

Resurser inom ramen för beviljade initiativ

Inom alla initiativ kan, och uppmuntras, partnererna planera och (vid behov) budgetera för aktiviteter som stärker civilsamhällets kapacitet. Eftersom det kan göras på en mängd olika sätt finns det inga formella riktlinjer för vilken typ av aktivitet eller lärande man kan budgetera för inom ett bidrag.

Erfarenhetsutbyte och behovsbaserade resurser

ForumCiv underlättar kunskapsutbyten om programrelaterade ämnen mellan svenska organisationer inom programmet, exempelvis i form av seminarier eller workshopar med fokus på specifika tematiska områden och/eller geografiska områden. Vi strävar efter att lyfta fram befintlig kunskap och erfarenhet hos partners genom att skapa en plattform för utbytet.

Vi genomför regelbundna behovsanalyser för att identifiera gemensamma områden som svenska partners kan behöva stöd i. Inom dessa ämnen utvecklar vi specifika resurser och verktyg som är tillgängliga för alla svenska partners inom programmet. Beroende på ämnets karaktär kan det vara lämpligt att utveckla digitalt tillgängligt material, en e-lärandekurs, ett webinarium eller liknande. Resurser och information om evenemang delas regelbundet med svenska partner. ForumCiv arbetar även bredare med kapacitetsutbyte för partner till ForumCiv, vilket också gynnar organisationer som får bidrag från Svenska Partnerskapsprogrammet.

Exempel: Att stärka civilsamhället

Genom gemensamt samarbete:

En lokal organisation har lagt märke till att civilsamhällesaktörerna som verkar inom deras område arbetar parallellt och skulle kunna dra nytta av att arbeta tillsammans – särskilt när det gäller påverkansarbete. Den lokala organisationen och den svenska organisationen har därför i sin budget inkluderat en kostnad för ett eller flera seminarier med representanter från olika civilsamhällesaktörer för att diskutera samarbeten. Den här typen av initiativ stärker civilsamhället, eftersom en mer samordnad insats leder till effektivare utvecklingsarbete och kanske till och med bättre förutsättningar för att hålla lokala myndigheter till svars.

Genom ökad kunskap:

Kvinnor och flickor som överlevt könsrelaterat våld har kontaktat en lokal organisation för att få stöd, men organisationen bedömer att den själv först behöver stärka sin förmåga att arbeta med ämnet och den här målgruppen. Den lokala organisationen och den svenska organisationen har i sin budget därför inkluderat kostnader för en utbildning som ges av en annan lokal organisation med kompetens i att stödja personer som har varit med om könsbaserat våld samt i våldsbekämpningsarbete. De kommer nu framöver att samarbeta med denna organisation. Den här typen av initiativ stärker civilsamhället genom att stärka en särskild organisation och dess förmåga att arbeta effektivt med ett känsligt ämne, utan att riskera att orsaka skada.

🎯 Praktiska överväganden för partnerskap och initiativ

Finansieringsformerna för Svenska Partnerskapsprogrammet är utformade för att stärka globala partnerskap och lokalt ägande. För att uppnå det krävs bedömning för huruvida planeringen och arbetet i partnerskapet ligger i linje med den lokala organisationens långsiktiga mål, strategi och behov. Svenska Partnerskapsprogrammet uppmunt-
rar till stärkt förtroende, transparens och kapacitet inom partnerskap.

I det här avsnittet beskriver vi viktiga överväganden för planering, uppföljning, anpassningar och utvärdering. Avsnittet är till för att stödja partners i deras processer samt erbjuda dialogpunkter. Överväganden i det här avsnittet ger inga anvisningar om vad som ska ingå i en ansökan. För detaljerad information om vad som behöver kommuniceras i en ansökan till Svenska Partnerskapsprogrammet hänvisas till våra ansökningsmallar och *SPP:s Manual för Partners*.

Överväganden för planering

Civilsamhällesaktörer måste planera och kontinuerligt reflektera över sina partnerskap och gemensamma initiativ. Alla gemensamma initiativ som finansieras genom Svenska Partnerskapsprogrammet bör ligga inom ramen för en lokal organisations strategiska arbete och behov.

Partnerskap och organisatorisk bedömning

Svenska Partnerskapsprogrammet ger stöd till utvecklingsarbete som bedrivs i partnerskap. Planering av ett gemensamt initiativ bör föregås av en dialog om själva partnerskapet. En sådan dialog bör grundas i hur parterna kan tillsammans främja den lokala organisationens arbete och om det finns potential för ett strategiskt samarbete. En sådan dialog bör omfatta följande nyckelområden:

- Organisationernas syfte, vision, mål, strategi och/eller långsiktiga planer
- De respektive organisationernas utvecklingsarbete och metoder
- Gemensamma intressen och kopplingspunkter mellan organisationerna
- Kapacitet inom respektive organisation
- Det sammanhang i vilket den lokala organisationen är verksam
- Riskanalys

I Svenska Partnerskapsprogrammet förväntas partnerna göra egna utvärderingar av sina respektive organisationer. Sådana utvärderingar hjälper till att kartlägga kapacitetsstärkande behov, potentiella utmaningar och samarbetsområden samt bidrar till att bygga förtroende och transparens. Resultaten av dessa utvärderingar bör stärka partnernas förståelse för varje organisations respektive system för planering, genomförande, uppföljning, utvärdering och rapportering samt för system för administrativ och ekonomisk förvaltning och intern kontroll.

Ett verktyg som många har funnit vara till hjälp i denna övning är SWOT-analysen. Det är viktigt att notera att SWOT-analysen endast ger en övergripande bedömning av styrkor, svagheter, möjligheter och hot, så varje partner behöver komplettera med mer ingående bedömningar av sina respektive system för eget bruk. Det är viktigt för varje partner att ha en god förståelse för sina interna styrkor och svagheter, och interna och externa möjligheter och hot.

STYRKOR	SVAGHETER
MÖJLIGHETER	HOT

SWOT-analysen kan användas för att analysera en enskild organisation, själva partnerskapet, och för specifika mål. Det är viktigt att skilja på dessa olika områden då de kan ha olika förutsättningar. Att känna till styrkor, svagheter, möjligheter och hot kommer att bidra till att definiera hur organisationer kan arbeta tillsammans och vilka strategier de bör använda.

När organisationerna har fastställt att de vill samarbeta ska det framgå vad de vill åstadkomma tillsammans och hur det bidrar till den lokala organisationens behov och strategiska arbete. Dessutom måste partnerna i ett tidigt skede ta itu med eventuella maktobalanser och andra komplexa frågor och åta sig att följa principer och rutiner som garanterar jämlikhet, solidaritet och ömsesidigt lärande.

Problemanalys

Partnerna bör ha en gemensam förståelse för det problem som de vill ta itu med. En problemanalys omfattar vad huvudproblemet är, dess grundorsaker och dess effekter (konsekvenser). En stark problemanalys är avgörande för att bygga en realistisk plan.

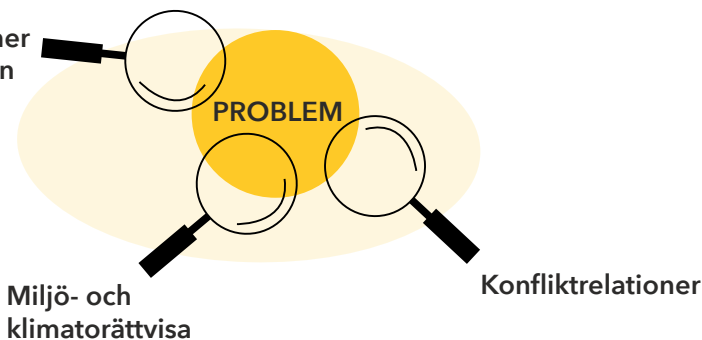
Vanligtvis finns det många grundorsaker som tillsammans leder till ett specifikt problem. Det är viktigt att reflektera över hur de hänger samman och hur konsekvenserna upplevs av olika grupper av rättighetsinnehavare. Det kan vara svårt att skilja orsaker från konsekvenser, men det är viktigt att försöka för att man ska kunna rikta in sig på orsakerna bakom ett problem och inte bara symptomen på ett problem. Att fokusera på orsaker i stället för enbart symptomen bidrar till varaktig förändring.

För att säkerställa demokratisk styrning och en effektiv operativ plan bör en problemanalys vara inkluderande så att rättighetsinnehavare och aktörer med olika livsförutsättningar bidrar med sina kunskaper, perspektiv och erfarenheter. Företrädarna som deltar i arbetet bör därför återspegla mångfalden i den större grupp som initiativet riktar sig till.

Sammantaget bör en problemanalys överväga:

- De huvudsakliga problemen (kränkningar av de mänskliga rättigheterna)
- Nationella eller internationella rättsliga ramar som kan kopplas till de mänskliga rättigheterna
- Grundorsakerna till problemen
- Problemens effekter och hur de påverkar diverse rättighetsinnehavare på olika sätt
- Hur maktrelationer mellan kön och eventuellt även miljö- och klimatskillnader och konflikter är kopplade till problem, grundorsaker och effekter
- Vad som redan görs för att ta itu med problemet

Maktrelationer
mellan könen



Exempel på en sammanfattad problemanalys

Nedan följer några rättsliga ramar som rättighetsinnehavare och en civilsamhällesorganisation har identifierat för att bekämpa våld i hemmet:

- Kvinnokonventionen (CEDAW)
- Beijing Platform for Action
- Deklarationen om avskaffande av våld mot kvinnor
- En nationell lag mot könsrelaterat våld, men som sällan leder till fällande domar

De har funnit följande grundorsaker till våld i hemmet:

- Destruktiva normer kring maskulinitet genom vilken pojkar och män socialiseras i att visa dominans och fysisk styrka, undertrycka känslor och låta negativa känslor kanaliseras genom våld
- Det här landet har upplevt inbördeskrig, vilket har resulterat i spridning av vapen, en normalisering av våld och trauman
- Utbredd brist på ansvarsskyldighet för förövarna
- Vissa kulturella normer som placerar pojkar och män högre än flickor, kvinnor och hbtqi-personer

Våld i hemmet har många negativa och förödande effekter. Rättighetsinnehavare och civilsamhällesaktörer har identifierat följande allvarliga konsekvenser:

- Försämrade fysisk, psykisk, sexuell och reproduktiv hälsa
- Förlust av utbildning och arbete
- Minskat deltagande i samhället i stort

Det är känt att kvinnor, flickor och hbtqi-personer drabbas hårt, men även pojkar utsätts för våld – även om det inte talas lika öppet om det.

Rättighetsinnehavare och civilsamhällesaktörer har gjort följande kopplingar mellan våld i hemmet, maktrelationer mellan kön, miljöorättvisor och konflikter:

Pojkar och män har större social makt än flickor, kvinnor och hbtqi-personer i denna kontext. Ett exempel är förvaltningen av en närbelägen skog som är befolkningens primära inkomstkälla. Intäkterna härrör främst från försäljning av timmer. Skogen är en viktig ekonomisk resurs och den sköts på ett ohållbart sätt. Män tjänar ekonomiskt på förvaltningen, medan kvinnor, flickor och hbtqi-personer tjänar mycket lite och har mycket begränsad tillgång till egna inkomster. Det påverkar bland annat deras ekonomiska makt, vilket försämrar deras utsikter totalt sett och försvårar deras förmåga att lämna våldsamma situationer. Dessutom har våldet mellan människor ökat sedan slutet av inbördeskriget. Efter kriget har psykologisk rådgivning inte varit lättillgänglig och lätta vapen finns fortfarande i cirkulation.

Det finns en liten arbetsgrupp inom departementet för familjefrågor som fokuserar på att bekämpa övergrepp i hemmet. Departementet planerar att bjuda in civilsamhällesaktörer till en nationell dialog i frågan vid ett seminarium som hålls inom en snar framtid. Dessutom finns det fler civilsamhällesaktörer som också arbetar med denna fråga i regionen.

En problemanalys bör kompletteras med en aktörsanalys som identifierar nyckelaktörer som är knutna till de problem som har beskrivits och som kan spela en roll för att lösa ett visst problem. Alla aktörer kommer inte att vara relevanta för den här typen av analys – endast de aktörer som har ett meningsfullt inflytande över situationen bör inkluderas. I en sådan övning bör följande övervägas:

- Om en aktör kan betraktas som en formell eller informell ansvarsbärare med makt över situationen, och i så fall hur
- Om aktören anses vara en ”supporter”, ”blockerare” eller en ”obestämd aktör”, och varför
- De relationer som aktören har med andra nyckelaktörer
- Om, varför och hur man vill samarbeta med denna aktör

En bra problemanalys bygger på rättighetsinnehavarnas erfarenheter och kopplas till strukturer. En problemanalys kombinerar också olika informationskällor för en bättre förståelse av en viss situation. Den bygger därmed inte bara på information från rättighetsinnehavare, utan också på andra samlade erfarenheter och informationskällor.

Exempel på en sammanfattad aktörsanalys

En av de viktigaste aktörerna i det här fallet (där vi tittar på våld inom hemmet) är polischefen i kommunen.

Polischefer är formella ansvarsbärare eftersom de är företrädare för regeringens säkerhetsorgan. De har ansvaret samt makten att reagera på, upptäcka och förebygga brott. Denna aktör kan betraktas som en supporter eftersom övergrepp i hemmet är olagligt i det här landet, och det är deras övertygelse att övergrepp i hemmet är allvarligt och behöver bekämpas. Polismyndigheten är dock underfinansierad och har

begränsade resurser för att till fullo kunna fullgöra sitt uppdrag. Polisen har en arbetsrelation med socialtjänsten, men samarbetet är inte särskilt utvecklat. Polisen har allmänhetens respekt, men man står inför utmaningen att traditionellt etablerade samhällsledare upprätthåller ett parallellt rättssystem. Ett samarbete med polischefen skulle vara både strategiskt och nödvändigt. En dialog behövs för att bättre förstå polisens förutsättningar och hur polisen, socialtjänsten och civilsamhället kan arbeta tillsammans för att förebygga och hantera fall som uppstår.



Supporter

En supporter är en aktör som stöder den förändring man strävar efter att uppnå. Om det inte redan finns ett samarbete med denna typ av aktör kan det vara relevant att etablera ett sådant samarbete.

Blockerare

En blockerare är en aktör som inte stöder den förändring man strävar efter att uppnå. För denna typ av aktörer är det nödvändigt att skapa en plan för hur man gör dem till allierade och/eller hur man kan minimera motståndet.

Obestämd aktör

En obestämd aktör är en aktör med en oklar position. För den här typen av aktörer är det viktigt att göra en bedömning om det är strategiskt och nödvändigt att försöka göra dem till allierade och sedan planera arbetet utifrån det.

Målsättning

Sammantaget utgör den lokala organisationens långsiktiga mål, strategiska arbete och behov en ram för initiativ som kan finansieras genom Svenska Partnerskapsprogrammet. Med andra ord bestämmer partnererna hur ett visst initiativ ska bidra till vad deras gemensamma partnerskap syftar till att uppnå, och i slutändan till den lokala organisationens prioriteringar.

Initiativet som parterna samarbetar kring bygger på varandra stegvis. Ett enda initiativ kommer sannolikt inte att kunna uppnå en lokal organisations långsiktiga mål – initiativ bygger på varandra över tid för att uppnå större strukturella förändringar.

Ett praktiskt mål ska vara:

- **Mätbart:** Ett mål måste vara lätt att förstå, specificera vilken förändring som önskas och vem målgruppen är – det ska vara möjligt att följa upp resultat
- **Accepterat:** Ett mål bör fastställas gemensamt av såväl rättighetsinnehavare som civilsamhällesaktörer
- **Realistiskt:** Det bör vara möjligt att uppnå målet med den tid och de resurser som finns tillgängliga för initiativet

Att skriva i presens för att beskriva en framtida förändring kan hjälpa till att definiera ett mål. Målet kommer att utgöra en ram för anpassningar och lärande och därmed vara vägledande för genomförandet av initiativet. Målet kommer också att ligga till grund för utvärderingen av initiativet.

Det är viktigt att tänka på att initiativ kan ge oavsiktliga resultat vilket kan vara positivt eller inte, men de måste tas i beaktning. Övriga positiva resultat ger lärdomar om framgångsrika insatser i kontexten, medan negativa resultat ger en tydlig möjlighet till förändring i strategier, metoder och planer. Det är viktigt att vara öppen för resultat som kan falla utanför fastställda initiativmål i genomförande- och utvärderingsprocesserna. Dessutom kan ett mål ta längre tid att uppnå än förväntat, eller så kan det behöva modifieras utifrån vissa utvecklingar.

Redogörelse för hur man uppnår ett mål

Vid identifiering av mål är det viktigt att beskriva hur man förväntar sig att förändring ska ske. Processen att koppla metoder till mål är avgörande och det är en repetitiv process som kontinuerligt analyseras för effektivitet och eventuella anpassning. Det innebär i praktiken att även ett noggrant genomtänkt tillvägagångssätt för hur man ska åstadkomma förändring kan behöva anpassas längs vägen.

När målen och logiken för hur de ska uppnås har identifierats är det nödvändigt att göra en mer praktiskt inriktad typ av planering. En sådan övning kan inledas med att man avgör vilka typer av aktiviteter som behövs. Det är också ett utmärkt tillfälle att avgöra om det finns andra relevanta civilsamhällesaktörer att samarbeta med – om sådana beslut inte redan har tagits tidigare. Vissa aktiviteter kan få

Exempel på målformulering

En svensk organisation och en lokal organisation har beslutat att utforma ett initiativ som ökar den allmänna medvetenheten om en nationell lag mot könsrelaterat våld och konsekvenserna av övergrepp i hemmet. Man vill försöka ta itu med negativa maskulinitetsnormer och förespråkar att traditionellt etablerade samhällsledare bör stödja det formella rättssystemet som en mekanism för ansvarsskyldighet för förövare - i stället för att lösa fall av våld i hemmet på annat sätt. Detta ettåriga initiativ är inriktat på två av de bakomliggande orsakerna till problemet: negativ maskulinitet och en utbredd brist på ansvarsskyldighet för förövare.

Följande mål har formulerats för detta initiativ:

Huvudmål: Förutsättningarna för att bekämpa våld i hemmet förbättras genom att man har ökat medvetenheten om problemet och det rättsliga ramverket, börjat förändra attityder hos pojkar och män samt främjat det formella rättssystemet.

Delmål 1: Invånare har en grundläggande förståelse för lagen mot könsrelaterat våld och hur man rapporterar misstänkt våld i hemmet.

Delmål 2: Pojkar och män har en bättre förståelse för vikten av jämställdhet, orsaker och konsekvenser av våld i hemmet och alternativa sätt att ta itu med vissa svårigheter, bearbeta känslor och lösa konflikter.

Delmål 3: Traditionellt etablerade samhällsledare börjar hänvisa fall av våld i hemmet till den lokala polisen, istället till att lösa dem utanför det formella rättssystemet.

större genomslagskraft om de genomförs gemensamt med andra lokala civilsamhällesaktörer som är specialiserade på samma område.

Alla metoder och aktiviteter bör ses över tillsammans för att se hur de bygger vidare på varandra och bedöma i vilken utsträckning de sannolikt kommer leda till att de angivna målen uppnås.



Det är viktigt att se till att schemat för verksamheten fungerar väl för deltagarna. Det kan till exempel visa sig vara en utmaning att genomföra verksamheten under svåra väderförhållanden, när andra viktiga processer äger rum eller när det finns risk för social oro (till exempel kring val). Det är viktigt att göra denna typ av analys samt ha en dialog med deltagarna om rätt tajmning.

ForumCivs utvecklingsperspektiv

ForumCiv tar särskild hänsyn till perspektiven jämställdhet och jämlikhet, miljö- och klimaträttvisa, konfliktkänslighet och att inte orsaka skada. Perspektiven bör tas i beaktning i de initiativ som planeras av parterna inom Svenska Partnerskapsprogrammet. Parterna uppmanas att ta i beaktning följande områden i sin interna och externa planering:

- Hur initiativet bidrar till att förändra diskriminerande strukturer och maktrelationer mellan kön
- Hur initiativet visar hänsyn, eller förståelse, för miljö- och klimatförändringars orättvisor
- Hur initiativet visar hänsyn för befintliga spänningar eller konflikter i den lokala kontexten
- Hur initiativet tillämpar ett övergripande tillvägagångssätt som inte orsakar skada, för att maximera positiva framsteg och minimera risken för oavsiktlig skada

Resurser, risker och avtal

När mål, metod och aktiviteter har fastställts kan det vara lättare att planera de återstående delarna av ett initiativ. Det är viktigt att:

- Identifiera och planera nödvändiga resurser
- Identifiera risker och skapa riskhanteringsåtgärder
- Konsolidera partnerskapets formella aspekter

Identifiera och planera nödvändiga resurser

Det är viktigt att investera tillräckligt i personal för att säkerställa hög kvalitet i genomförande, uppföljning, utvärdering och rapportering. En vanlig missuppfattning är att låga personalkostnader är detsamma

Exempel: Att ta hänsyn till utvecklingsperspektiven

Nedan följer två grundläggande exempel på ett partnerskap som beaktar utvecklingsperspektiven både externt och internt. För att illustrera det fortsätter vi att lyfta fram det initiativ som tidigare nämnts och som är inriktat på våld i hemmet.

Ett exempel på hur perspektiven kan beaktas externt:

Civilsamhällesaktörerna försöker tydligt förändra maktförhållandena mellan könen genom att ta itu med de bakomliggande orsakerna till våld mot kvinnor, flickor och hbtqi-personer. Initiativet kommer även att visa förståelse för miljömässiga orättvisor genom att inkludera tillgång till, och kontroll över, naturresurser och mark som ett ämne i diskussionscirkelarna för män och pojkar, vilket kommer att kräva viss konfliktmedling. Varje diskussionscirkel kommer att omfatta individer från olika sociala grupper, så att gamla konfliktlinjer inte förstärks, då det här är ett land som har upplevt allvarliga konflikter mellan vissa grupper.

Ett exempel på hur perspektiven kan beaktas internt:

Inom civilsamhällesorganisationens ledningsgrupp och volontärgrupp säkerställs jämställdhet och mångfald bland de olika befattningarna. Utöver det har de arbetat för att inrätta inkluderande beslutsprocesser. De har även valt att minimera sin klimatpåverkan och de reser regelbundet till det område där invånarna bor för att genomföra aktiviteter – i stället till att samla stora grupper i den närmaste staden; de kombinerar också sina resor när det är möjligt.

som kostnadseffektivitet. Men om det inte finns tillräckligt med betald personal för att utföra arbetsuppgifter kan verksamheten äventyras, då människor riskerar att bli utbrända, att intern kontroll inte kan upprätthållas eller att aktiviteter försenas. För verksamheter som enbart förlitar sig på volontärer kan det bli en utmaning att säkerställa att vissa arbetsuppgifter utförs som planerat. Nedan följer några roller som civilsamhällesaktörer vanligtvis budgeterar för. Planeringen av personalkostnaderna bör dock baseras på vad som är relevant för initiativet:

- En chef eller samordnare
- En eller flera personer med ansvar för bokföring och övergripande ekonomisk och administrativ förvaltning
- En eller flera personer som ansvarar för uppföljning, utvärdering, lärande och rapportering
- En eller flera personer som ansvarar för aktiviteter

Vid personalrekrytering och ansvarsfördelning bör man sträva efter en hög grad av mångfald i arbetsgrupperna och säkerställa rättvis ansvarsfördelning och inkluderande beslutsprocesser. Vad som betecknar mångfald i ett specifikt sammanhang skiljer sig mellan olika organisationer och kontexter.

För att genomföra önskade aktiviteter behövs det en budget som täcker alla behov för genomförande, uppföljning, utvärdering och rapportering av initiativet och som bygger på en uppskattning av de verkliga kostnaderna i kontexten. För att lyckas med det måste budgeten utformas av individer som har kunskap om kostnaderna för varor, tjänster och löner, och den måste ägas av ledningsgruppen. En budget bör alltid finnas tillgänglig och förstås av alla berörda parter. För mer information om budgetkrav och riktlinjer, se *SPP:s Manual för Partners*.

Risikanalys och riskhantering

Organisationer som förbereder sig för potentiella utmaningar är i allmänhet bättre rustade att hantera dem när de uppstår. Risk är en faktor som kan påverka en organisation, ett initiativ eller aktörer negativt, och alla initiativ är förknippade med vissa risker. Att förbereda sig för potentiella risker är avgörande för att initiativet ska bli framgångsrikt och minimera risken för att orsaka skada. Det finns många sätt att kategorisera risker. Ett av de bredaste tillvägagångssätten är att man kategoriserar risker som antingen interna eller externa risker. En intern risk är en risk som härrör från en organisation, medan en extern risk är en risk som härrör från omgivningen. En riskanalys måste ta hänsyn till båda för att vara så omfattande som möjligt.



Att ta hänsyn till miljön

När man tar fram en budget måste man ta hänsyn till miljön. De aktiviteter vi väljer att bedriva för att nå målen lämnar olika ekologiska fotavtryck. För att minimera de negativa effekterna är det viktigt att tänka på fysiskt resande, pappersanvändning, användning av plast och engångsartiklar, bränsle, energianvändning och andra relevanta faktorer. Partners bör i största möjliga utsträckning tillämpa miljövänliga metoder.

Exempel på interna risker

RISK: En rapport kan inte skickas i tid eftersom den ansvariga personen inte är tillgänglig. I just det här fallet är sannolikheten stor för att det händer eftersom den här organisationen saknar ett backup-system för nyckelfunktioner i ledningsgruppen. Effekterna kan bli betydande, eftersom det kan påverka finansieringen eller partnerskapet negativt. Det är därför relevant för denna organisation att upprätta ett backup-system för nyckelfunktioner.

RISK: Ett fall av korruption uppstår. I just det här fallet har organisationen inga interna system för att förebygga, identifiera och hantera korruption. Effekten av ett korruptionsfall skulle vara stor, eftersom det skulle påverka projektets resultat, organisationens rykte och mycket annat. Det är därför relevant för denna organisation att upprätta en plan för hur man kan förebygga, upptäcka och hantera fall av korruption.

RISK: Viktig kunskap går förlorad när en samordnare lämnar organisationen. I just det här fallet finns det lite dokumentation och

utbyte av viktig information bland personalen, så den mesta informationen samlas hos samordnaren. Sannolikheten att förlora kompetens om samordnaren lämnar projektet är stor eftersom kunskaperna inte har institutionaliserats. Effekten kan bli stor då det kan påverka kvaliteten på utvecklingsarbetet. Det är därför relevant för denna organisation att börja dokumentera viktig information och se till att den sprids bredare inom ledningsgruppen.

RISK: Ett allvarligt avtalsbrott inträffar. I just det här fallet finns informationen om avtalet huvudsakligen hos den svenska organisationen. Sannolikheten för ett avtalsbrott är stor då den lokala organisationen inte är ordentligt informerad om villkoren i avtalet. Effekten kan bli stor då det kan påverka det fortsatta partnerskapet och finansieringen. Det är därför relevant för parterna att gå igenom avtalet tillsammans, och i större utsträckning dela villkoren i sina respektive organisationer och se till att det alltid finns lätt tillgängligt.

Exempel på externa risker

- Social, ekonomisk eller politisk instabilitet
- Motstånd mot, eller brist på, intresse för aktiviteter från nyckelaktörer
- Ett bakslag mot rättighets-havare som höjt sin röst i en känslig fråga som våld i hemmet
- Förtryck från myndigheter

Det är viktigt att noggrant identifiera risker och sedan planera för hur man minimerar sannolikheten för att de uppstår och för vad man ska göra om de förverkligas. Alla risker är dock inte relevanta att ta itu med. För att bistå med denna övning är det bra att tänka på:

- Hur sannolikt det är att en risk förverkligas
- Hur stor effekten skulle bli om en risk förverkligas

Med en sådan analys är det möjligt att identifiera de risker som behöver prioriteras, vilket gör det lättare att avgöra var man ska fokusera



Det bör alltid finnas en plan för att förebygga och utreda samt åtgärder mot korruption och oegentligheter.

resurser. Riskens sannolikhet och konsekvenser bör ses över systematiskt under hela genomförandet, och nya interna och externa risker bör bedömas allteftersom initiativet utvecklas och kontexten förändras. En riskanalys gör det lättare att planera för förebyggande åtgärder och ger lärdomar som bör ligga till grund för genomförandet. Riskanalyser och riskhanteringsåtgärder bör dokumenteras och följas upp.

Avtal

Ett skriftligt avtal reglerar juridiska, ekonomiska och ledningsmässiga frågor som är viktiga för förverkligandet av ett initiativ och för själva partnerskapet. Ett avtal kan ses som en form av säkerhet för parterna och givarna, eftersom det tydligt beskriver partnerskapet och vad som förväntas av varje partner.

Det är nödvändigt att alla parter har ägarskap och en god förståelse för avtalet. Om organisationerna inte läser igenom avtalet noggrant är risken stor att det inte kommer att följas, vilket skapar problem både på kort och lång sikt. För att säkerställa att avtalet förstås av alla bör det finnas tillgängligt på det eller de språk som används av organisationerna, och det bör finnas en rutin för att gemensamt gå igenom ett avtal före och efter undertecknandet.

Ett avtal kommer bland annat beskriva hur beslut fattas inom partnerskapet. Parterna måste därför upprätta system för hur de ska fatta beslut. Ett sådant system bör dokumenteras skriftligt för att undvika missförstånd och för att säkerställa ansvarsskyldighet och spårbarhet för beslut. Tydliga beslutssystem ökar inte bara verksamhetens effektivitet utan minskar också risken för avtalsbrott och korruption.

Ett annat nyckelområde som beskrivs i ett avtal är hur ansvaret fördelas mellan parterna. I och med SPP:s strategi för att stödja den lokala organisationens ledarskap är det viktigt att beslutsfattandet och ansvarsfördelningen främjar det syftet.

Effektiv kommunikation är en nyckelfaktor i ett framgångsrikt partnerskap. Det måste finnas system för regelbunden kommunikation mellan parterna. Sådana system bör bland annat ta hänsyn till följande:

- När och hur uppdateringar och rapporter ska kommuniceras
- Skapa utrymmen för operativa och strategiska dialoger
- Vilka kommunikationskanaler som ska användas
- Vilka som ska ingå i olika typer av kommunikation
- Olika kommunikationskulturer
- Ett säkerhetsperspektiv i kommunikationen

Riskanalys

Sannolikhet	5				
	4				
	3				
	2				
	1	2	3	4	5
	Påverkan				



Mall för avtal

Svenska partnerskapsprogrammet har en mall för ett avtal mellan en svensk organisation och en lokal organisation som finns tillgängligt på vår webbplats. I denna avtalsmall fastställs varje organisations skyldigheter och ansvar gentemot bidraget.

Överväganden för uppföljning och anpassning

Uppföljning

Uppföljning är en process för att samla in och analysera information under genomförandet av ett initiativ. Syftet är att bedöma i vilken utsträckning aktiviteter är effektiva för att nå förutbestämda mål. Slutsatserna bör indikera huruvida initiativet gör framsteg mot sina mål och om anpassningar behöver göras. Det finns olika metoder och verktyg för att följa upp ett initiativ, men de bör åtminstone besvara följande tre frågor:

- Gör vi vad vi sa att vi skulle göra?
- Gör vi någon skillnad?
- Gör vi rätt saker?

Först när informationen har samlats in är det möjligt att utvärdera framsteg. För att kunna göra en korrekt bedömning måste det även finnas en grundlig förståelse för problemen och situationen innan arbetet med initiativet inleds. Det här tillvägagångssättet kallas för att göra en baslinjestudie, men det kan också beskrivas som en grundlig problemanalys. Att ha gjort en grundlig problemanalys möjliggör bättre jämförelser. Liksom i planeringsprocessen bör uppföljningsprocessen ha en inkluderande strategi där deltagarna har en meningsfull och aktiv roll.

Anpassningar

En tydlig plan för planering och uppföljning underlättar genomförandet av ett initiativ. Men det är också viktigt att dra lärdom av erfarenheterna och att göra nödvändiga anpassningar längs vägen. Snabba och transformativa strukturella förändringar kan uppnås i vissa fall, men för en stor del av utvecklingsarbetet sker förändringen stegvis med kontinuerliga anpassningar och nya lärdomar längs vägen.

Behovet av anpassning innebär inte att verksamhetsplanen är otillräcklig – det är en naturlig del av utvecklingsarbetet. Sociala förändringsprocesser är ofta komplexa, icke-linjära och ibland oförutsägbara. Naturligtvis måste civilsamhällesaktörer anpassa sig för att kunna genomföra sina strategier och aktiviteter, på ett så relevant och effektivt sätt som möjligt. Alla lärdomar bör dokumenteras så att de kan bidra till att informera och förbättra framtida initiativ.

Det finns många sätt på vilka civilsamhällesaktörer kan behöva anpassa ett initiativ. Några exempel är:



Inkluderande process

Det kan ske genom olika former. Till exempel intervjuer, deltagande i regelbundna workshopar eller att ha styrgrupper/råd för deltagarna. Det viktiga är att deltagarna kan påverka utvecklingen, genomförandet och utvärderingen av det initiativ som de är en del av.

Exempel på anpassning

Exemplet nedan är en del av exemplet på ett projekt som arbetar mot våld i hemmet

Efter att ha genomfört projektet under två månader ansåg rättighetsinnehavarna och civilsamhälles organisationen att de måste se över strategin för att föra en dialog med traditionellt etablerade samhällsledare om att hänvisa fall till den lokala polisen. Det planerade tillvägagångssättet var att rättighetsinnehavarna och civilsamhällesorganisationen, av strategiska skäl, själva skulle leda dessa dialoger. Men efter att ha inlett dialogerna bedömde man att det var nödvändigt att ha polischefen närvarande. Polischefens närvaro skulle göra samtalet mer trovärdigt, och det skulle vara fördelaktigt för de traditionellt etablerade samhällsledarna att på nära håll få höra hur misstänkta fall av våld i hemmet hanteras av polisen. Därför ombads polischefen att närvara vid dialoger med traditionellt etablerade samhällsledare, även om det ursprungligen inte var planerat.

- Att se över risker och riskhanteringsåtgärder
- Inkludera en aktör som tidigare bedömts inte vara relevant som samarbetspartner
- Ändra sitt sätt att närma sig en viss aktör
- Att fördjupa en viss aktivitet, införa en ny aktivitet eller till och med ta bort en planerad aktivitet
- Revidera logiken för hur man uppnår ett visst mål
- Ändring av budgeten på grund av att vissa aktiviteter behöver mer eller mindre pengar
- Finna synergieffekter med andra aktörer i området för att undvika dubbelarbete

Ibland krävs mer betydande förändringar. De måste i så fall meddelas till Svenska Partnerskapsprogrammet i förväg för gemensam överenskommelse. För information om vad som utgör en väsentlig förändring eller en avvikelse och hur man ansöker om ett godkännande, vänligen läs *SPP:s Manual för Partners*.

Överväganden för utvärdering och lärdomar

Uppföljning och utvärderingar görs regelbundet under hela genomförandet. En slutlig utvärdering är dock mer omfattande och omfattar all samlad dokumentation samt lärdomarna från uppföljningen.

Den slutliga utvärderingen av ett initiativ bör relatera till kontexten och initiativmålen. Den bör bedöma i vilken utsträckning partnererna har gjort rätt saker och uppnått de förutbestämda målen. Om det finns några oväntade resultat bör dessa också dokumenteras. Det är när man analyserar resultat på en mer övergripande nivå som man lättare kan identifiera både förväntade och oväntade resultat.

Utöver att bedöma relevans, måluppfyllelse och effekter bör partnererna också bedöma initiativets samstämmighet. Det innebär till exempel att man tittar på i vilken utsträckning initiativet kopplas till den lokala organisationens strategiska arbete, interna vägledande principer samt externa faktorer, som hur andra aktörer arbetar inom samma område och hur man kan främja harmonisering.

För att säkerställa att framtida initiativ är så kostnadseffektiva som möjligt är det viktigt att titta på hur väl resurserna har använts. Det innebär inte att kostnaderna alltid måste hållas så låga som möjligt, utan i vilken utsträckning de resurser som används tjänat sitt syfte och om det finns bättre alternativ. Resultatet av en sådan analys skulle kunna bli att man bedömer att det krävs mer resurser för att förbättra



Bedömning av data

Det finns olika akademiska metoder för att analysera data som samlas in i syfte att analysera resultat. Oavsett om data kommer från en primär eller sekundär källa är dessa praktiska frågor bra att ställa:

- Kan denna information vara partisk på något sätt? Om så är fallet, hur kan det åtgärdas? En vanlig situation är att deltagarna känner sig tvingade eller pressade att säga positiva saker om ett initiativ.
- Är urvalet av personer som konsulteras representativt för alla deltagare? Om så inte är fallet, hur kan man få ett bättre urval?
- Har informationen samlats in på ett genomtänkt sätt? Om så inte är fallet, hur kan processen genomföras på ett lämpligare sätt för den information man vill få?
- Hur kan olika datakällor kombineras för att få en komplett bild?

kvaliteten på ett initiativ eller att det behövs mindre resurser för att uppnå avsedda mål. I den här övningen är det viktigt att värdesätta kvalitet och hållbarhet och inte bara fokusera på att ha låga kostnader. Slutligen bör resultatens hållbarhet bedömas. En viktig aspekt av hållbarhet är att analysera i vilken utsträckning resultaten har kvarstått eller sannolikt kommer att kvarstå. Det går hand i hand med arbetet för strukturella förändringar vilka har ett långsiktigt perspektiv.

Sammanfattningsvis bör en slutlig utvärdering åtminstone omfatta följande områden:

- I vilken utsträckning rätt saker har gjorts, i förhållande till kontexten
- I vilken utsträckning mål har uppnåtts
- Initiativets effekter, vilka kan vara utanför de förutbestämda målen
- Initiativets interna och externa samstämmighet
- Hur väl resurserna har använts
- I vilken utsträckning resultat sannolikt kommer att kvarstå på lång sikt

Integrering av de sex ovannämnda områdena och identifiering av lärdomar kommer bidra till att utforma mer relevanta, effektiva, sammanhängande, kostnadseffektiva och hållbara initiativ i framtiden. En grundlig slututvärdering kommer att bidra till att identifiera viktiga lärdomar som belyser vad som har fungerat bra och vad som har fungerat sämre. Även om det är önskvärt med positiva resultat är det lika viktigt att lära av det som inte har fungerat lika bra. Det är också viktigt att värdesätta de åtgärder som har vidtagits, även om de inte har lett till att ett mål har uppnåtts inom en viss tidsperiod.

En slutlig utvärdering bör i viss mån göras av parterna själva, men den kan kompletteras med en extern utvärdering. Positiva aspekter av att genomföra en slututvärdering internt är att parterna fördjupar sin förståelse för initiativet och dess resultat och stärker sin förmåga att genomföra sådana utvärderingar. Eftersom vi vill stärka kapaciteten hos civilsamhällesaktörer är det alltid önskvärt att åtminstone en del av den slutliga utvärderingen genomförs internt. Mervärdet av att ha en extern utvärdering är att de personer som genomför utvärderingen har ett mer objektivt perspektiv och kan väljas utifrån ett visst kompetensområde. Beroende på vilken profil och kapacitet som finns inom en organisation kan det vara av stort värde för vissa att anlita externa utvärderare som är experter inom ett visst ämne. Nackdelen med att anställa externa utvärderare är de höga kostnaderna och att de kanske inte förstår initiativet likaväl som projektgruppen. Vi rekommenderar därför att man endast utför externa utvärderingar när det behövs och ha ett nära samarbete med utvärderarna så att de har tillgång till all nödvändig bakgrundsinformation i sina analyser.



Information om hur OECD:s kommitté för utvecklingsbistånd definierar och beskriver dessa sex utvärderingskriterier finns på deras webbplats.



Förmedla resultatet till rättighetsinnehavare

Rättighetsbaserat arbete innefattar också hur resultat hanteras. Uppföljning, utvärdering och resultat bör vara transparenta och tillgängliga för aktörerna som man arbetar med.

Tack för att du har läst den här guiden.